БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Пособие для студентов
экономического факультета

МИНСК
БГУ
2013

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2
М50

Авторы:
И. И. Кулик, В. Л. Клюня,
В. И. Кулик, А. И. Кулик

Рекомендовано
советом экономического факультета
1 марта 2012 г., протокол № 6

Рецензенты:
кафедра управления Частного института управления
и предпринимательства (заведующий кафедрой
кандидат исторических наук, доцент *Б. Б. Шабуневич*);
профессор кафедры менеджмента
Белорусского национального технического университета
доктор экономических наук, профессор *В. Г. Янчевский*

Менеджмент организации : пособие для студентов экон. фак. /
М50 И. И. Кулик [и др.]. — Минск : БГУ, 2013. — 408 с.
ISBN 978-985-518-828-6.

На основе достижений маркетинга, таргетинга, логистики и реинжиниринга бизнес-процессов раскрывается сущность традиционного управления организацией, а также менеджмента. Важное место уделено вопросам проектирования и перепроектирования компании в кризисных ситуациях, организационной культуры, менеджмента инноваций, а также процессам, связанным с личностью.

Для студентов, обучающихся на экономическом факультете БГУ.

УДК 005(075.8)
ББК 65.290-2

© Кулик И. И., Клюня В. Л.,
Кулик В. И., Кулик А. И., 2013
© БГУ, 2013

ISBN 978-985-518-828-6

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях в мировой экономике отмечается обострение конкурентной борьбы, усиливается процесс глобализации и международного разделения труда, стремительно совершенствуются техника и технологии, повышаются качество товаров и уровень сервиса. В свою очередь, глобализация как процесс свободного перемещения ресурсов в масштабах всей планеты коренным образом изменяет деятельность организаций. Конкуренция производителей приводит к существенному повышению уровня стандартов эффективности, качества и сервиса. Снижаются издержки производства, возрастает скорость реализации и оборачиваемости средств. Деловые взаимодействия фирм из разных стран направлены на извлечение прибыли с использованием преимуществ межнациональных экономических операций.

Республика Беларусь в данном процессе не является исключением. Сегодня в нашей стране прилагается немало усилий для осуществления перехода от прежней затратной системы хозяйствования к рыночной экономике. Этот процесс нельзя осуществить за короткое время, так как он затрагивает практически все стороны жизни. Пример постсоциалистических и развивающихся стран показывает, что на первый план выходят освоение и правильное использование науки и практики менеджмента, в том числе на уровне организации.

Особенностью предлагаемого пособия является его комплексный характер, поскольку в нём рассматривается система современного управления организацией, основанная на достижениях таких наук, как маркетинг, таргетинг, логистика и

реинжиниринг бизнес-процессов. Оно подготовлено на базе многолетнего практического опыта преподавания менеджмента, маркетинга и логистики в БГУ и материалов, опубликованных в открытой печати Беларуси и зарубежных стран.

В литературе по менеджменту можно встретить не вполне корректный перевод на русский язык новых специальных терминов, понятий и фамилий зарубежных авторов, поэтому некоторые из них приводятся в пособии на языке первоисточников. Это ускорит процесс их поиска в Интернете.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся на экономическом факультете БГУ, будет полезно также для магистрантов, аспирантов, слушателей системы последипломного образования и менеджеров фирм Беларуси.

Глава 1

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Психологи утверждают: «Счастлив тот, кто утром с удовольствием идёт на работу, а вечером удовлетворённый результатами труда с радостью возвращается домой». Такое идеальное состояние вполне возможно, если здоровый (и достаточно обеспеченный человек) на работе и в быту окружён подобными себе людьми, не испытывает дискомфорта, находит взаимопонимание с руководством и сослуживцами, а дома — с членами семьи.

В наше время человеческое счастье выдвигается в качестве цели благосостояния и развития общества и каждого конкретного человека. Средством достижения указанной цели выступает экономика. Именно она может и должна создать материальные возможности для достижения поставленной цели (человеческого счастья). Но для этого необходимо иметь современную систему менеджмента всех организаций и отраслей хозяйства.

Большинство хозяйственных проблем нельзя решить в одиночку, поэтому люди объединяются в организации, которые и создают основную массу совершенных товаров. Именно организация является полем деятельности менеджера, одним из главных объектов его управления.

Организация (фирма) — это: 1) сознательное объединение людей, преследующих достижение общих целей и использующих принципы разделения и специализации труда; 2) средство коллективного достижения целей, которые недосягаемы для одиночек; 3) система взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем управления; 4) совокупность целенаправленных действий, обеспечивающих устойчивую систему взаимосвязей между частями целого.

Часто организация рассматривается как общее понятие, которое означает предприятие, учреждение, фирму, компанию и др. Доказано, что наибольшей эффективности добиваются «тихие, достаточно скучные» организации, где всё предусмотрено с учётом перспективы и сведено к рутинной работе.

Аксиома менеджмента гласит: «Плохих фирм не бывает, есть плохое управление». Специалисты выделяют пять **уровней зрелости** организации или её отдельных подразделений: 1) начальный; 2) проактивный; 3) гибкий;

4) прогрессивный; 5) достигший устойчивого успеха. На пятом уровне находятся те организации и подразделения, работа которых результативна и эффективна, поэтому их успех становится устойчивым. Они используют в управлении взаимосвязанные процессный, системный и ситуационный подходы, разрабатывают и широко применяют полезные инновации, достижения маркетинга, таргетинга и логистики, изложенные ниже.

Любая организация состоит из двух частей: социальной (коллектив людей) и материальной (здания, оборудование, инструменты, материалы и др.). Из сказанного следует, что основными **характеристиками** организации являются: миссия, цель, материальная база, персонал, позиция на рынке и в отрасли, внутренняя и внешняя среда и др.

Миссия организации — это её социальное предназначение, чётко выраженная причина существования и роль, востребованная внешним окружением. Так, миссией организации может выступать повышение материального благосостояния и/или культурного уровня людей. Например: миссия автозавода — выпуск автомобилей, которые решают транспортные проблемы людей и организаций; миссия хлебозавода — накормить людей качественными хлебобулочными изделиями; миссия вузов — обеспечить организации страны специалистами высшей квалификации.

Цели организации — это: 1) получение нормальной прибыли через удовлетворение требований всех заинтересованных сторон её бизнес-деятельности (потребителей продукции, поставщиков сырья, инвесторов, собственных работников, общества, государства); 2) создание условий для саморазвития и самореализации сотрудников, раскрытия и рационального использования их внутреннего потенциала и др. Наличие цели — главный признак организации. Общая цель организации должна отвечать индивидуальным интересам и потребностям её сотрудников.

Виды организаций — коммерческие, некоммерческие; формальные, неформальные; малые, средние, крупные, сетевые; государственные, частные, со смешанным капиталом; промышленные, сельскохозяйственные, торговые, строительные, транспортные; правительственные, неправительственные; научно-исследовательские, производственные, бытовые, социальные, общественные, церковные, благотворительные, спортивные и др. Наилучшим научным аппаратом, описывающим построение и функционирование организаций, является теория систем.

Организации как системы могут быть открытыми и закрытыми. **Открытая** организация взаимосвязана с внешней средой (рис. 1).

Производственная фирма — это организация как открытая система по качественному преобразованию исходных ресурсов в готовый товар, представляющий ценность, прежде всего, для клиентов из внешней среды.

Сетевая организация — это объединение на договорной основе самостоятельных фирм или специализированных подразделений, которые взаимосвязаны цепочкой заказов, владеют акциями друг друга, функционируют по рыночным правилам и используют совокупные активы. Типы сетей:



Рис. 1. Взаимосвязь открытой организации (фирмы) с внешней средой

внутренние, стабильные, динамичные. Крупная компания создаёт *внутренние сети* для реализации конкретного проекта, максимально полно используя творческий потенциал всех участников данного проекта. Если крупная (как правило, материнская) компания передаёт часть своих работ (на основе долгосрочных контрактов) специализированным фирмам (метод *outsourcing*), то такая сеть называется *стабильной*. *Динамичная* сеть предполагает объединение фирм и/или специализированных подразделений в такой форме, что головная компания либо подразделение (используя свою известность, уникальные идеи и совокупные ресурсы) обеспечивает оперативную адаптацию всех участников сетевой организации к изменениям во внешней и внутренней средах и рациональное достижение поставленных целей. Типичными примерами сетевых организаций являются транснациональные корпорации, например, *IBM, Sony, Procter & Gamble, DuPont, Sears* и др.

Внутренняя среда организации (фирмы) — это система, состоящая из совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем): организационной структуры управления; снабжения; технологии производства, распределения и сбыта товаров; работы с персоналом; условий и координации труда; организационной культуры; коммуникации по вертикали и горизонтали; формирования и поддержания нормального психологического климата; выработки, принятия и реализации управленческих решений; маркетинга, таргетинга и логистики; финансов; получения и анализа деловой информации (эккаунтинг) и др.

Внешняя среда организации (фирмы) — это совокупность элементов внешнего окружения: факторов, условий, людей, компаний, оказывающих непосредственное влияние на её деятельность. *Внешняя среда прямого воздействия*: поставщики ресурсов, акционеры, конкуренты, оптовики, дилеры, потребители товаров с их нуждами и проблемами и др. *Внешняя среда косвенного воздействия*: СМИ, органы государственной власти, профсоюзы, законодательство, экономические, социально-культурные, технологические, природные, экологические, географические, демографические, политические факторы и условия.

К внешней тесно примыкает **международная** среда организации. Её основные элементы: конкурентоспособность продукции, сальдо экспорта-импорта, структура экспорта, инвестиционный климат. Например, если в стране предпочитают не созидать, а отнимать и делить, то создавать или развивать предприятие в таких условиях — неоправданный риск. Важное значение для эффективности бизнеса за рубежом имеют местные ресурсы, например: географические (связаны с расположением страны); социальные (уровень образования, здравоохранения, культуры); научные (число НИИ, отношение к науке и уровень её развития); промышленные (наличие современных предприятий и технологий); политические (авторитет страны в мире) и др.

Белорусская модель экономики пока имеет ряд серьёзных недостатков: медлительность и противоречивость реформ; низкое качество товаров (в основном из-за износа на 80 % оборудования большинства предприятий); недоверие к малому и среднему предпринимательству; непривлекательный инвестиционный климат.

Инвестиционный климат (ИК) — это: 1) отношение к инвестиционным вложениям со стороны государства и общества; 2) атмосфера готовности потенциальных инвесторов вкладывать финансовые и иные ресурсы в страну, отрасль, предприятие. ИК играет важнейшую роль в деле привлечения в страну зарубежных капиталов, новых технологий, интеллектуальных разработок. Инвестиционный климат зависит от правовых гарантий, политической стабильности, уровня экономических и иных рисков, отношения общества к иностранному капиталу и иностранным работникам.

Привлекательный инвестиционный климат может выступать серьёзным фактором экономического развития государства, а неблагоприятный ИК может закрыть двери иностранному капиталу. Но проблема не только в этом. Внутренний капитал в таких условиях тоже не вкладывается в отечественную экономику. Он «убегает» за границу, как правило, в офшорные зоны, где имеется целый ряд льгот.

Инвестиции (от лат. *investio* — вкладывать) — это в основном финансовые затраты, осуществляемые в некоторый период времени в целях получения определённой прибыли в будущем. Инвестиции должны направляться в те конкретные проекты, где они дадут наиболее высокий эффект. Это касается, прежде всего, наукоёмких и ресурсосберегающих технологий. Оценка эффективности инвестиций осуществляется с учётом дисконтирования.

Дисконтирование — это приведение будущей стоимости инвестиций к моменту их осуществления:

$$БС = НС\ (1 + Ст)^n,$$

где БС и НС — будущая и начальная стоимости инвестиций соответственно; n — срок вложения капиталов (число полных лет); Ст — норма доходности или годовая ставка процента, т. е. плата за инвестиции.

Сравнительно новым способом финансирования инвестиций и активизации сбыта товаров является лизинг (*leasing*) — форма долгосрочной аренды движимого и недвижимого имущества при сохранении права собственности на него за арендодателем. Это альтернатива традиционному банковскому кредитованию и вложению в дело собственных финансовых ресурсов, как правило, ограниченных. Доля лизинга составляет: в США — около 35 %, в Германии и Великобритании — примерно 20 % (а транспортных средств — 30 %), в Японии, Дании, Норвегии — 10 %, в Беларуси — около 1 %. Во внешнеэкономической деятельности передовых зарубежных компаний по лизингу проходит до 15 % оказываемых услуг.

Следует обратить внимание, что при организации бизнеса в другой стране большое значение имеет порядок открытия и преобразования предприятий. В цивилизованных странах действует заявительный принцип, т. е. разрешения властей на ведение бизнеса не требуется.

Права иностранных и совместных предприятий в стране должны быть защищены законом. Таможенно-визовая система государства должна регулировать порядок оформления документов, перемещения грузов через границу, тарифы таможенных пошлин, устанавливать те или иные ограничения, в том числе по визам. Эта система должна быть «прозрачной» и стимулирующей бизнес-деятельность, обеспечивать свободу международных финансовых операций, включая экспорт прибыли, полученной предприятием.

Инфраструктура (*infrastructure*) — совокупность зданий, сооружений, оборудования и служб организации, необходимых для её нормального функционирования.

Сальдо экспорта-импорта — это сопоставление объёмов вывоза и ввоза в страну товаров в их денежном выражении. Каждое государство стремится иметь положительное сальдо (стоимость вывозимых из страны товаров выше, чем ввозимых). Экономически это выгодно. Отечественный производитель получает дополнительную занятость, рабочие места, оборотные средства. Следует отметить, что экспортёры должны иметь правовую защиту. Она связана, прежде всего, с гарантиями на неприкосновенность инвестиций, защиту авторских прав по научным разработкам и ноу-хау (*know how*).

Обычно каждая развивающаяся страна создаёт специальные программы импортозамещения. В них предусмотрены конкретные меры по развитию отечественных производств, выпускающих продукцию, аналогичную ввозимой. Такие производители получают существенную государственную поддержку. Это могут быть субсидии, льготные кредиты, госзаказы, снижение налогов и др. К сожалению, пока программы импортозамещения оказываются малоэффективными в основном из-за невысокого качества и низких потребительских свойств многих белорусских товаров.

Структура экспорта — это соотношение продукции разной степени переработки в общем объёме товаров, продаваемых за границу. В зависимости от глубины переработки экспортная продукция делится на сырьё, полуфабрикаты и запчасти, готовые изделия, высокотехнологичную продукцию,

интеллектуальный товар. В этом ряду самым невыгодным для страны-экспортёра является сырьё. Оно дёшево ценится, создаёт мало рабочих мест, не требует высоких технологий. Сегодня наиболее выгодно продавать интеллектуальную продукцию: научные разработки, высокие технологии, авторские права. Но заниматься этим могут в основном высокоразвитые страны.

Факторинг (*factoring*) — посреднические услуги (например, банка) по оплате счетов конкретной бизнес-компании.

Лифрэксдинг (*lifrexding*) — сочетание франчайзинга, обмена лицензиями, экспорта-импорта товаров, прямого инвестирования капиталов.

Франчайзинг (*franchising*) — бизнес-система, при которой всем известная (обычно крупная) компания (*franchiser*) продаёт малоизвестной на рынке отечественной или зарубежной фирме (*franchisee*) право пользоваться своим «раскрученным» товарным знаком. Данное коммерческое соглашение выгодно обеим сторонам сделки. У малоопытной фирмы существенно растёт объём продаж товаров по достаточно высоким ценам. Крупная компания получает единовременный (паушальный) доход от продажи своего знака и иные платежи, распределённые во времени (роялти). Но главное для продавца — бесплатная реклама его товарного знака на новых рынках сбыта.

Фандрайзинг (*fundraising*) — деятельность по сбору (привлечению) средств (ресурсов) из различных источников и формированию финансовых (денежных) фондов, предназначенных для благотворительных, культурных или образовательных целей, т. е. на некоммерческие проекты.

Спонсоринг (*sponsoring*) — это комплекс мероприятий (*PR*-акции) по организации благотворительной поддержки некоммерческих социально значимых проектов. В ответ получатель помощи рекламирует товары спонсора и его самого, т. е. спонсорский вклад считается полной или частичной платой за рекламу. Грамотно управляя этим процессом, можно обеспечить высокий уровень эффективности спонсорства для обеих сторон.

Спонсорский взнос (*sponsorship fee*) — вклад в виде имущества, результатов интеллектуальной деятельности, работ, услуг, предоставленный спонсором организаторам мероприятия (проекта) за право официально носить статус спонсора.

Структура спонсирования — степень участия спонсора в финансовой или иной поддержке мероприятия (проекта). Существующая классификация спонсоров: 1) патрон (*sole sponsor*) — оплата 100 % общей стоимости мероприятия; 2) генеральный спонсор (*primary sponsor*) — оплата 50 % стоимости проекта; 3) официальный спонсор — оплата 25 %; 4) официальный спонсор по категориям (в том числе технический); 5) информационный спонсор (обычно телевидение или радиостанция); 6) спонсор — не менее 10 % общей стоимости проекта; 7) спонсор-участник — до 10 % от всех привлекаемых спонсорских средств.

Благотворительность (*charity*), или филантропия, — это добровольная, безвозмездная, финансовая (денежная), имущественная, интеллектуальная,

организационная и т. п. помощь людям и/или некоммерческим организациям, которые в силу различных причин не могут нормально функционировать на благо общества. Благотворитель (благотворительная организация) заранее не определяет выгоду от своего действия. В отличие от спонсорства благотворительность может быть тайной (анонимной).

Мерчандайзинг (*merchandising*) — это: 1) стимулирование сбытовой сети для реализации потребителям готового товара фирмы; 2) маркетинговая деятельность, направленная на обеспечение максимально интенсивного продвижения готового товара на уровне розничной торговли; 3) подготовка к продаже товаров в розничной торговой сети: размещение товаров на полках магазинов, оформление торговых прилавков, витрин, предоставление сведений для потенциальных покупателей.

Мониторинг (*monitoring*) — система постоянного наблюдения за отдельными составляющими внешней и внутренней среды организации. Анализ данных, полученных в процессе мониторинга и измерения ряда показателей, направлен на сравнение достигнутых результатов (в течение последних лет) с запланированными на текущий год. Цель мониторинга — обеспечить менеджера необходимым количеством достоверной информации для выработки и принятия эффективного управленческого решения.

Ресурсы (*resources*) — это средства, поступающие на фирму из внешней среды и предназначенные для производства готовой продукции. Основные виды ресурсов: материально-сырьевые, трудовые, топливно-энергетические, финансовые, транспортные, технологические, информационные и др. В странах СНГ рабочая сила дешёвая, поэтому стоимость производимых товаров в основном зависит от уровня энергозатрат. Проблема энергоресурсов для Беларуси особенно актуальна. Наша страна импортирует более 86 % потребляемых топливно-энергетических ресурсов. На это затрачивается более половины бюджета страны. Вот почему переход на местные источники энергоресурсов является одной из основных задач нашей экономики.

Продукция — это результат процесса трудовой деятельности. Существуют четыре общие категории продукции: 1) услуги; 2) программные средства; 3) технические средства; 4) перерабатываемые материалы.

Готовый (конечный) продукт предприятия поступает во внешнюю среду на реализацию. Если товар не продан, то оборотный капитал не возвращается на предприятие, и оно далее не может функционировать в нормальном режиме. Поэтому необходимо выпускать такие товары, которые будут куплены по доступной цене, а предприятие получит нормальную прибыль.

Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли за счёт создания и реализации товаров, в наиболее полной мере удовлетворяющая те или иные потребности клиентов.

Цель бизнеса — с помощью инновации создать рынок товаров, решающих проблемы клиентов. **Задача** маркетинга — выяснить, соответствует ли эта инновация тому, что потребители ищут для удовлетворения своих потребностей по доступной цене.

При разворачивании бизнеса в другой стране необходимо оценить рыночную привлекательность, конкурентные преимущества и риски (*risks*) в этой стране, а также выбрать способ проникновения на её рынок. Для успешного ведения бизнеса за рубежом жизненно необходима защищённость прав личности и юридического лица.

В зависимости от степени вовлечённости в деятельность на международном рынке организационная структура компании может предусматривать экспортный отдел, международное отделение или глобальную (международную) организацию. Большинство компаний начинает с экспортных отделов и останавливается на международных отделениях. Лишь немногие становятся транснациональными корпорациями.

Венчурная фирма (*venture firm*) — производственно-коммерческая и/или научно-техническая фирма, занимающаяся разработкой и внедрением новых технологий и продукции с неопределённым заранее доходом (рискованный вклад капитала). Специалисты выделяют две особенности венчурного бизнеса: большой риск и значительную прибыль (если новую разработку удалось довести до массового производства).

Фирмы **спин-офф** (*spin-off*) — фирмы-отпрыски, отделившиеся от независимых институтов, государственных университетов, научно-исследовательских центров или лабораторий крупных промышленных корпораций.

Унитарное предприятие (УП) — это государственная или частная коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество. Оно является неделимым и не может быть распределено по долям, в том числе между работниками предприятия. Долевая собственность на УП не допускается. Руководитель УП назначается собственником имущества, например, государством.

Акционерное общество (АО) — форма хозяйствования, привлекающая инвестиции путём выпуска и продажи ценных бумаг (акций). Уставный капитал АО разделён на определённое число акций. Если участник АО может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному числу лиц, то такое АО называется открытым. Устав АО утверждается его учредителями (не менее двух лиц). Высшим органом управления АО является общее собрание акционеров. Исполнительный орган АО — правление (дирекция) и/или генеральный директор.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — форма предпринимательства, предусматривающая разделение уставного капитала на доли, определённые учредительными документами, участники такого общества (не менее двух) несут ответственность по принятым обязательствам только в пределах их вкладов в уставный фонд. Высший орган ООО — общее собрание его участников.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) — форма предпринимательства, предусматривающая разделение уставного капитала на доли, определённые учредительными документами, участники этого общества

отвечают по его обязательствам своим личным имуществом пропорционально их вкладам.

Коммандитное товарищество (КТ) — форма предпринимательства, при которой полные товарищи (предприниматели) отвечают своим личным имуществом по обязательствам товарищества, а один или несколько его участников (вкладчиков, коммандитов), которые не занимаются предпринимательством, несут риск убытков в пределах сумм их вкладов. Управление деятельностью КТ осуществляется полными товарищами.

Полное товарищество (ПТ) — организационная форма предприятия, при которой его участники (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Управление деятельностью ПТ осуществляется по общему согласию всех участников.

Хозяйственное товарищество и общество — коммерческая организация с уставным фондом, разделённым на доли (вклады) учредителей. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме: полного или коммандитного товарищества, акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан (не менее трёх человек) для ведения предпринимательской деятельности. Устав (как учредительный документ производственного кооператива) утверждается общим собранием его членов, которые обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие и нести ответственность по обязательствам в равных долях. Высшим органом управления является общее собрание членов кооператива. Исполнительные органы — правление и/или его председатель.

Совместное предприятие (СП) (*joint venture*, *JV*) — юридическое лицо, созданное отечественной и зарубежной компаниями. В каждом СП имеется пять заинтересованных сторон: отечественная и зарубежная компании, само СП, иностранное и национальное государства. Создание СП обычно помогает получить доступ к передовым зарубежным технологиям и ноу-хау.

Холдинг (*holding*) — акционерная компания, контролирующая одну или несколько самостоятельных фирм (в том числе разнородных) с помощью контрольного пакета их акций. Обычно у холдинга основанием для взаимодействия фирм является единый собственник. Преимущества холдинга: единый стратегический менеджмент, единая финансовая и налоговая политика, снижение издержек и общего риска, большие возможности ротации кадров. Здесь уместно отметить, что структуры крупных компаний обычно плохо приспособлены к поиску новаций. А иногда они не могут внедрить в производство даже готовую разработку. Чем крупнее компания, тем чаще ей присуща утрата ценных качеств «технологического пионера».

Концерн (*concern*) — отраслевое или межотраслевое объединение предприятий, при котором централизуется только часть функций (например, управление финансами, инвестициями, научно-техническим развитием, внешнеэкономической и иной деятельностью). Такой подход позволяет повысить эффективность менеджмента. В межнациональных корпорациях (МНК), построенных по форме концерна, головная компания держит всю организацию работы и управление в своих руках, а дочерним фирмам в других государствах отводится роль исполнителей принятых решений.

Конгломерат (*conglomerat*) — корпорация, объединяющая компании, которые занимаются производством или торговлей разнообразными видами продукции, работ, услуг. Управление деятельностью такой корпорации осуществляется на демократических началах. Головная компания разрабатывает единые методики и процедуры, изучает и распространяет передовой опыт, ведёт единый учёт и контроль. Дочерние фирмы за границей имеют существенную самостоятельность. Они могут выбирать форму реализации общей политики в стране пребывания. Их наиболее удачный опыт через головную компанию становится достоянием всех фирм конгломерата.

Консорциум (*consortium*) — временное договорное объединение хозяйствующих субъектов для осуществления совместных проектов.

Международный стратегический **альянс** (МСА) (*international strategically alliance*, *ISA*): 1) долгосрочное соглашение между двумя или бóльшим числом самостоятельных компаний из разных государств по сотрудничеству в области сбыта продукции, научных исследований и опытно-конструкторских разработок; 2) долговременное договорное соглашение между независимыми фирмами разных стран о сотрудничестве при сохранении их полной самостоятельности. Основные преимущества МСА: а) конкурентные преимущества, созданные в результате совместных усилий; б) взаимоподдержка фирм, входящих в альянс; в) продолжительные и устойчивые деловые связи, обеспечивающие стабильные многолетние заказы, занятость, сбыт; г) компенсация слабых сторон конкретной фирмы с помощью остальных участников альянса.

Транснациональная компания (корпорация) (ТНК) (*transnational company* (*corporation*), *TNC*) — это: 1) компания, владеющая производственными подразделениями в нескольких странах; 2) компания, на зарубежные активы которой приходится около 25—30 % их общего объёма и имеющая филиалы в двух и более странах; 3) крупнейший концерн международного масштаба с большой децентрализацией управления производством на фирмах, входящих в его состав.

Как видно из определения, ТНК состоят из целого ряда производителей, каждый из которых обычно имеет свой товарный знак. Однако наименование ТНК идентифицирует все её предприятия и является символом репутации на рынке самой корпорации и гарантией высокого качества товаров всех её производителей. Основные особенности современных корпораций: 1) преобладание неэкономических ценностей; 2) децентрализация

власти; 3) инновационное творчество как норма профессиональной работы; 4) новейшие технологии; 5) командная организация труда; 6) обеспечение высокого качества продукции, работ, услуг; 7) оптимальное сочетание корпоративных и личных интересов. Политика ТНК или МНК — это свод принципов, правил, подходов, определяющих все виды деятельности корпорации.

Практически все современные транснациональные или **межнациональные корпорации** (МНК) представляют собой международные **финансово-промышленные группы** (ФПГ) (*financial-industrial interests*, *FII*). ФПГ — это объединение нескольких производственных и финансовых компаний, имеющих общее руководство и собственников. Основная ответственность за стратегическое планирование и организацию работы (в стране ведения бизнеса) возлагается на дочернюю фирму за рубежом. Головная компания ФПГ выступает в роли банкира, изыскивая финансовые ресурсы и контролируя их потоки. Дочерние фирмы в других государствах действуют автономно, хорошо зная и учитывая специфику каждой страны.

Сто ведущих ФПГ США производят около 60 % валового национального продукта (ВНП) страны. Головной организацией в ФПГ США обычно выступает холдинговая компания, а банки играют второстепенную роль. Специфической особенностью американских ФПГ является широкий доступ к кредитам и инвестициям. Частные кредиторы и инвесторы готовы предоставить весьма солидный капитал любой фирме, если она сумеет предложить перспективный бизнес-проект. Фирмы внутри ФПГ находятся в строгой иерархической подчинённости друг другу.

ФПГ Германии отличает высочайшая степень концентрации частных капиталов. Это привело к образованию сверхкрупных ФПГ. Головной организацией в ФПГ Германии выступает, как правило, банк. Структура ФПГ — преимущественно иерархическая, но с элементами перекрёстного участия, т. е. фирмы, составляющие ФПГ, часто владеют акциями друг друга. Топ-менеджеры ведущих ФПГ Германии прямо влияют на деятельность правительства. Столь высокую роль банков многие воспринимают отрицательно. Например, 32-й президент США Ф. Д. Рузвельт (*F. D. Roosevelt*, 1882—1945) считал, что правительство, которым управляют деньги, столь же опасно, как и правительство, которым управляют бандиты.

ФПГ Японии отличаются так называемой «полной комплектацией». Это означает, что в составе ФПГ присутствуют фирмы всех профилей делового цикла: производственные, финансовые, инвестиционные, маркетинговые, логистические, торговые, дилерские, страховые и др. Причём все они владеют акциями друг друга. Чаще всего головной компанией является банк. Акционерная структура японских ФПГ именуется **этархией**. Это сложная иерархически-перекрёстная структура, в которой фирма-участник в одних вопросах может выступать лидером (ведущим), а в других — ведомым.

Лидер южнокорейских ФПГ — это всемирно известная корпорация *Samsung*. Её слоган: «Мы меняем всё, кроме семьи и детей». Головной компанией

ФПГ Южной Кореи чаще всего выступает торговый дом. ФПГ Южной Кореи исторически отличаются высокой монополизацией и диверсификацией (рассредоточением капиталов).

В результате ваучерной приватизации, конкурсов и аукционов (по-российски) за несколько лет (в начале 1990-х гг.) около ста российских семей сосредоточили в своих руках 2/3 национального богатства страны. Сделать это законным путём невозможно даже теоретически. Возникновение личных сверхбогатств, на базе которых затем возникли сверхкрупные ФПГ России, создало ситуацию юридической неопределённости. До сих пор многие солидные корпорации Запада с опаской сотрудничают с российскими ФПГ, понимая их юридическую уязвимость.

Дочерняя фирма — это фирма, контрольный пакет акций которой принадлежит материнской компании.

Ассоциированная фирма — фирма, значительный (но не контрольный) пакет акций которой принадлежит головной компании. Понятие «значительный» в разных странах может колебаться от 10 до 30 %. Ассоциированные фирмы иногда ещё называют зависимыми.

Дочерние и ассоциированные фирмы, входящие в ТНК или МНК, могут работать в сфере промышленности, финансов, маркетинга, логистики, торговли, научно-исследовательских работ и др. Эти фирмы могут быть расположены как в стране базирования головной компании, так и за границей. Такую форму интегрированной корпоративной структуры тоже можно назвать финансово-промышленной группой.

Концепция (*conception*) — основополагающая система взглядов на явление или процесс, их основная сущность, руководящая идея действий.

Концепция фирмы — объединяющее начало, первопричина успеха и системообразующий фактор, отражающие позицию, философию конкретной компании. Концепция определяет стратегию, структуру, тактику и организационную культуру фирмы.

Концепция «связанного роста» — это взаимозависимость трёх факторов экономики, таких как производство, потребление, покупательная способность граждан. Если изменяется динамика любого из этих трёх показателей, то это неизбежно сказывается на динамике двух остальных.

Концепция «*win-win*» — выигрываем вместе.

Менеджмент (*management*) — это: 1) обеспечение скоординированного эффективного выполнения конкретной хозяйственной работы с помощью других лиц; 2) искусство достижения целей в условиях ограниченности ресурсов; 3) наука, практика, искусство прибыльного ведения бизнеса.

Если рассматривать организацию как интегрированную систему, то управление ею является самостоятельной системой, получившей название менеджмент организации. Система **менеджмента организации** — это совокупность взаимосвязанных подсистем управления, регулирующих все основные направления её деятельности (производство товаров и оказание услуг,

финансы, персонал, качество, инновации, маркетинг, логистику, экологию, охрану труда и технику безопасности и др.).

Роль менеджмента в жизни любой фирмы (особенно производственно-коммерческой) трудно переоценить. Достижение успеха, высокого уровня рентабельности и конкурентоспособности в определяющей степени зависит от искусства и профессионализма руководителей. Весь спектр современных способов управления можно разместить между двумя крайними по сущности позициями — реактивного и целевого менеджмента.

Реактивный менеджмент — это ответная реакция руководителей на текущие события и явления. Результат управленческих воздействий задаётся лишь качественно, поскольку предполагает только недопущение негативных последствий в деятельности фирмы.

Целевой менеджмент — это система активного влияния руководителей на все элементы внешней и внутренней среды фирмы для успешного и своевременного достижения поставленных целей.

Менеджмент **изменений** — это обеспечение эффективного перепроектирования и реорганизации компании на основе последних достижений маркетинга, таргетинга, логистики, реинжиниринга и биреинжиниринга бизнес-процессов компании.

Event-management — это обеспечение эффективного проектирования, организации и проведения публичных мероприятий (в том числе международных): презентаций, фестивалей, выставок, конференций, свадеб, юбилеев и т. п.

Репутация (*reputation*) организации — это общая публичная оценка, основанная на знакомстве с её порядками, политикой и действиями.

Престиж (*prestige*) — мера признания окружающими или обществом заслуг человека или фирмы.

Image-management — это система формирования и поддержания стабильного престижа, авторитета своей организации среди клиентов, партнёров по бизнесу, акционеров, собственников, властных структур и общества в целом. Образ руководителя выступает как символ, олицетворение организации. Он является важнейшим компонентом корпоративного имиджа. В наше время большое внимание уделяется габитарному имиджу руководителя (от слова «габитус» — внешний облик человека, его телосложение, осанка); предметам, которые он носит с собой и использует на работе (портфели, папки для бумаг, авторучки, записные книжки и т. п.), привычным действиям, таким как курение, почёсывание, навязчивые движения. Имидж-менеджмент помогает формировать личность.

Личность (*person*) — это: 1) система социально значимых качеств человека; 2) человек как общественное и природное существо, наделённое сознанием, речью и творческими способностями.

Lieder-management — это: 1) управление персоналом, направленное на выявление и развитие позитивных лидерских качеств у настоящих и будущих

руководителей организации; 2) обеспечение эффективной подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров, умеющих и способных повести за собой коллектив для выполнения планов и достижения поставленных целей организации.

Time-management — это совокупность передовых методов и технологий рационального выполнения управленческой работы, позволяющая менеджеру повысить эффективность использования своего рабочего времени и рабочего времени каждого из подчинённых в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном плане. Управление личным временем состоит из планирования, нормирования, учёта и контроля выполнения плана.

Realty-management (менеджмент недвижимости) — это управление зданиями, сооружениями, оборудованием и другими основными фондами, которые составляют материальную основу предприятия.

Risk-management (менеджмент риска) — это управление всеми видами рисков с целью минимизации потерь. Риски бывают: предпринимательские, инвестиционные, финансовые, валютные, производственные, политические, экономические и др.

Риск (*risk*) — вероятность неблагоприятного развития бизнес-деятельности в результате ошибок, форс-мажорных обстоятельств и др.

Валютный риск — вероятность потерь и недополучения фирмой прибыли в результате неблагоприятного изменения на рынке курса валют.

Коэффициент риска (К) — отношение факторов успеха к факторам поражения. Шансы фирмы на успех хороши, если К = 0,75—0,9.

Мировая валютная система (МВС) — комплекс валютных отношений между странами, который сложился исторически и закреплен международными договорами. Ныне действующая МВС организационно оформлена на Ямайке в 1976 г., тогда же была упразднена роль золота как валютного эквивалента или международных денег. Она полицентрична, т. е. не предусматривает ведущей мировой валюты. Данная система основана на плавающих валютных курсах.

Разновидности **валютной политики** государств бывают следующими:

1) твёрдая фиксация валютного курса, используемая развивающимися странами как способ защиты молодой национальной экономики и слабого рынка валют. Связано это с тем, что валютная саморегуляция в стране пока не функционирует;

2) валютная интервенция — покупка или продажа Центробанком (Нацбанком) иностранной валюты за национальную на внутреннем рынке. Это делается для поддержания стабильности спроса и предложения на национальном рынке валют. Если намечается дефицит какой-либо валюты, Центробанк «выбрасывает» на продажу необходимое её количество. И, наоборот, при появлении излишков наличности Центробанк их скупает. Так поддерживается стабильность национального рынка валют.

Менеджер (*manager*) — наёмный руководитель-профессионал, занимающий в организации управленческую должность, имеющий в подчинении

других людей, принимающий и реализующий управленческие решения. Роли менеджера: руководитель-администратор, специалист, предприниматель, дипломат, мотиватор, информатор и др.

Международный менеджер — специалист по управлению бизнесом в чужой стране и эффективному руководству многонациональным коллективом.

Коммивояжёр (*travelling salesman*) — торговый или маркетинговый представитель (агент), порученец-разъяснитель или консультант, инженер по сбыту — всё это различные названия коммивояжёра. Приёмы коммерции и управления сбытом, получившие сегодня широкое применение, отрабатывались *отцом современного искусства продаж* Дж. Г. Паттерсоном (*J. H. Patterson*, 1844—1922).

Дистрибьютор (*distributor*), или оптовый торговец, оптовик, — поставляет товар рыночным посредникам (дилерам), розничной торговле или корпоративным клиентам. Занимает промежуточное положение между производителем и дилерами. Он может иметь собственный бизнес либо работать у производителя товаров по найму. Часто торгует по каталогам с использованием сети Интернет. К оптовой торговле не относят сбытовую деятельность товаропроизводителей, например, в фирменных магазинах.

Дилер (*dealer*), или розничный торговец, — за свои деньги приобретает товар обычно оптом у дистрибьюторов либо непосредственно у производителей для перепродажи в розницу по более высокой цене или сдачи в аренду конечным потребителям (пользователям). Дилер продает товар с добавленной стоимостью, которая возникает из-за его возможной мелкой доводки под вкусы конкретного клиента, проведения рекламной кампании и т. д. Без трудяг-дилеров немыслимо функционирование рыночной экономики.

Спекулянт (*profiteer*) — тоже за свои деньги и оптом покупает товар, который, как правило, не имеет добавленной стоимости. В задачу спекулянта входит только перепродажа товара по более высокой цене обычно на данном рынке.

Брокер и **маклер** (*broker and trader*) — посредники в купле-продаже соответственно на товарно-сырьевой и фондовой биржах (*stock exchange*). Их доходы — заранее оговорённый процент от суммы сделки.

Руководство — это управленческое воздействие на людей для достижения определённых целей. *Руководитель* — это *профессия*, а не должность.

В числе важнейших качеств успешного руководителя специалисты практически не упоминают знания экономики, технологии, финансов, бухгалтерского учёта, логистики, статистики, трудового права и других специальных дисциплин, составляющих основу управленческой подготовки. Это вовсе не значит, что данные знания не нужны руководителю. Просто, как показала длительная практика менеджмента, даже отличные знания в перечисленных областях не являются гарантией успешной деятельности менеджера. Как правило, приоритет при описании важнейших профессиональных качеств успешного руководителя отдаётся умению общаться и управлять людьми.

Поэтому специалисты в области управления персоналом утверждают, что основная задача менеджера — разговорить подчинённого сотрудника и узнать суть проблемы.

Межличностное взаимодействие, коммуникация, личное влияние на людей, способность убеждать собеседника, умение говорить и слушать — это далеко не полный перечень необходимых характеристик руководителя наших дней. (Кстати, *умение слушать* — важнейшее качество современного руководителя.) Кроме того, для обеспечения высокой эффективности управления менеджер должен уметь: своевременно определять проблемы; выстраивать приоритеты в делах; вырабатывать, принимать и обеспечивать реализацию управленческих решений; управлять временем и т. д.

Современный *менеджер* также должен уметь минимизировать риски и потери от своих управленческих решений, которые обычно неоптимальны. Руководитель сегодня является и останется в обозримом будущем не только самой сложной и трудной, но и самой важной фигурой для успешной деятельности. Сложность работы менеджера определяется многофакторным, часто разнонаправленным влиянием элементов внешней и внутренней сред фирмы.

Методы менеджмента — способы управленческого воздействия на персонал или фирму для реализации планов и достижения поставленных целей.

Виды методов менеджмента: 1) *экономические* (размеры оплаты труда и премий; цены, ценовые скидки и надбавки; налоги; кредиты, ставки по кредитам и др.); 2) *организационно-распорядительные*, или административные; 3) *социальные* (улучшение условий труда, охраны здоровья, жилья, духовного и физического развития и др.); 4) *психологические* (справедливая оценка трудового вклада, похвала руководителя и общественное признание, комфортные условия труда, возможность к творчеству и саморазвитию, страх наказания и др.).

Экономические методы — это способы материального воздействия на персонал и/или фирму в целом. Такое влияние (на целые организации и/или отдельного работника) называется «управление рублём». Существуют *три уровня* применения экономических методов: государственный, внутризаводской и персональный.

Организационно-распорядительные методы — это способы воздействия через официальную власть на управление текущими процессами снабжения, производства, сбыта и др. Их разделяют на три группы:

1) организационные методы: регламентирующие; нормативные; инструктирующие;

2) распорядительные методы как способы оперативного управления: приказы, постановления, распоряжения, указания и т. п.;

3) дисциплинарные как формы наказания за ненадлежащее исполнение порученных заданий: замечания, выговоры, предупреждения о служебном несоответствии, понижение в должности и др.

Социально-психологические методы менеджмента — это способы управления посредством социального и психологического воздействия. Социальное воздействие направлено на коллектив предприятия или его подразделения. Психологическое же воздействие индивидуально, но с учётом психологических особенностей каждого сотрудника.

Кроме того, по целям влияния различают ещё две группы методов управления:

1) организационно-стабилизирующие, направленные на создание условий для совместной деятельности персонала фирмы. Это распределение функций, полномочий, обязанностей, ответственности, установление порядка служебных отношений и т. п.;

2) организационно-технологические — применяемые для установления рациональной технологии взаимодействия подразделений и служб.

Порочный круг менеджмента заключается в том, что на исправление допущенных ошибок тратится так много времени, сил и средств, что не остаётся того, другого и третьего на обдумывание и планирование действий, позволяющих избежать подобных ошибок в будущем, т. е. на работу в нормальном режиме. При этом, по У. Э. Демингу, чем раньше установлена ошибка, тем дешевле обойдётся её исправление. Практика показывает, что человек может ошибаться (и ошибается), но жизнь — никогда.

Тенденции современного менеджмента — это: 1) ориентация на выпуск инновационных товаров по индивидуальным заказам; 2) децентрализация властных полномочий при сокращении промежуточных уровней управления и количества центральных подразделений; 3) ориентация производственно-коммерческих организаций на непрерывное повышение качества жизни, включающее уровень качества готовых товаров и всех видов сервиса; 4) освоение достижений современного маркетинга, таргетинга, логистики и реинжиниринга бизнес-процессов; 5) создание интеллектуальных компаний; 6) оптимизация и интернационализация систем управления на основе сглаживания их национальных и региональных различий.

Принцип (*principle*) — принятые всеми утверждение, правило, норма, основа, на которые что-либо опирается. Принципы перенимаются из окружения вместе с воспитанием или вырабатываются самостоятельно на основе жизненного опыта.

Принципы менеджмента — это система руководящих норм и правил осуществления эффективной управленческой деятельности, выработанных на основе здравого смысла, законов и закономерностей рационального ведения совместной хозяйственной деятельности. Согласно Г. Эмерсону (*H. Emerson*, 1853—1931), правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения. Основополагающий принцип японского менеджмента — высокое качество продукции, работ, услуг (или обеспечение нулевого уровня дефектов).

Управление — процесс формирования, устойчивого функционирования и преобразования (перевода) системы из исходного состояния в желаемое, равновесное. Главная задача управления — обеспечить гибкость и адаптируемость компании (как системы) к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Управление — более широкое понятие, чем менеджмент. Оно всегда требует системного подхода. Уметь управлять — значит уметь выбирать наилучшее решение. Нет промахов и неудач, есть ошибки управления.

Общие **принципы** управления — научность, системность, мотивация, комплексность, экономичность, эффективность.

Принципы социального менеджмента:

- богатство государства определяется богатством народа;
- благополучие организации определяется успехом её сотрудников;
- предприятие должно заботиться не только о собственной прибыли, но и о социальных нуждах персонала.

Принцип информационного общества — каждый должен уметь и знать столько обо всём, чтобы быть независимым во взаимодействии с другими.

Принцип рыночной экономики — равенство не в получении благ, а в возможности добиваться успехов на основе собственных знаний и таланта.

Логистический **принцип** ФИФО (*First-In-First-Out, FIFO*): груз первым пришёл — первым ушёл. Соблюдение данного принципа снижает уровень порчи и просрочки продуктов.

Сформулированные французом А. Файолем 14 **принципов** управления остаются актуальными по сей день. Их можно объединить в три группы: 1) организация труда (1—5 принципы); 2) механизм власти (6—10 принципы); 3) психология управления (11—14 принципы). Разделение труда — это: а) важнейший принцип менеджмента, первый в ряду 14 принципов управления А. Файоля; б) процесс деления работы на части и их закрепления за отдельными исполнителями.

За всю свою историю человечество выработало всего три принципиально различных типа воздействия на людей (**инструмента управления**) — иерархию, культуру и рынок.

Иерархия (от греч. *hierós* — священный и *arché* — власть) — подчинение по вертикали, т. е. безоговорочное подчинение низшего по рангу вышестоящему руководителю.

Культура (*culture*) — это: 1) форма бытия общества и технология передовых социальных нововведений; 2) совокупность общих ценностей и норм поведения людей; 3) способ управления людьми и средство обеспечения стабильного успеха и эффективности организации. В XXI в. совершенствование систем управления организацией будет связано главным образом с культурой взаимоотношений сотрудников в процессе производства качественных инновационных товаров на основе новейших достижений маркетинга, таргетинга и логистики.

Рынок (*márket*) — это: 1) торговля и свобода перемещения всех видов ресурсов; 2) стиль жизни, образ мышления; 3) система производственно-сбытовой деятельности, критерием устойчивости и управляемости которой является разница между спросом и предложением; 4) форма экономической борьбы конкурентов, которая ведётся по правилам маркетинга, и т. п.

Движущие силы (элементы) рынка: 1) участники (производители, посредники, продавцы, конкуренты, покупатели, новички рынка); 2) товары (продукты, изделия, работы, услуги); 3) место взаимодействия участников рынка (магазины, склады, биржи, базары и др.); 4) деньги.

Девиз рыночных отношений: «В условиях рыночной экономики у тебя есть шанс, используй его с максимальной выгодой. Нет — пеняй на себя. Имей друзей, иначе будешь на улице».

Субъект управления (рис. 2) — менеджер, который оказывает прямое воздействие на объект управления.



Рис. 2. Типовой управленческий контур

Объект управления (см. рис. 2) — персонал, процесс, система, фирма, товар, клиенты и др.

Самоуправление — особый случай в социальной системе управления, когда происходит совмещение объекта и субъекта управления.

Безусловно, прямое воздействие намного интенсивнее обратного. Однако обратное воздействие просто необходимо. Без обратной связи управленческая система очень скоро начнёт давать сбои, а затем и вовсе перестанет работать. Иными словами, менеджер не может эффективно управлять работниками, если он не имеет сведений о том, как выполняются его руководящие указания.

Наиболее распространённые *факторы* социального *воздействия* на персонал:

- условия труда сотрудников;
- социальная инфраструктура предприятия (поликлиника, детский сад, профилакторий, спортивный комплекс, дом культуры и т. д.);
- сотрудничество администрации с профсоюзами и другими общественными организациями сотрудников;
- возможности для дальнейшего образования, развития, повышения квалификации и переподготовки персонала;
- бытовые условия сотрудников и возможности для их отдыха.

Функциональное управление — это деятельность по реализации функций управления (гл. 3). Оно должно гармонично сочетаться с линейным управлением.

Ситуационное управление (кейс-метод) — система управления, основанная на изучении и обобщении опыта разрешения конкретных ситуаций, складывающихся в практической деятельности бизнес-фирм.

Управление по целям (*management by objectives*, *MBO*), предложенное в 1954 г. теоретиком менеджмента XX в. П. Ф. Друкером (*P. F. Drucker*, 1909—2005), предполагает творческое объединение основных функций управления с целью предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать на случившееся, пытаясь исправить допущенные ошибки.

Алгоритм действий менеджера при использовании данного метода управления: 1) постановка чётких целей; 2) выдача заданий конкретным исполнителям и обеспечение их необходимыми ресурсами; 3) организация, координация, регулирование и стимулирование (мотивация) деятельности исполнителей; 4) учёт и обязательный контроль выполнения работ в соответствии с разработанным планом; 5) анализ и оценка результатов деятельности; 6) корректировка работ на отдельных этапах цикла и даже целей (на последующих витках спирали выполнения работ).

Управление с помощью странствования (*management by wandering around*, *MBWA*), предложенное в 1982 г. известным основоположником менеджмента Т. Дж. Питерсом (*T. J. Peters*, р. 1942). Сущность данного метода заключается в интенсификации неформального общения руководителя со своими сотрудниками и клиентами для сбора оптимального количества полезной информации в целях выработки наиболее продуктивного решения управленческих задач. Такой подход позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и учесть на практике их ценные идеи и реальные предложения.

Управление на основе *RFID*-технологии (*radio frequency identification*, *RFID*) — бесконтактная система радиочастотной идентификации товаров, которая даёт информацию о местоположении товара, например, на складе, в вагоне, контейнере, о сроке годности продукта, иных его свойствах и характеристиках. Такая технология позволяет реализовать концепцию электронного магазина (при полном исключении воровства), повысить уровень сервиса и др. Стоимость чипа-метки (размером с рисовое зерно) составляет около 5 центов США, а чипа *Manathir* японской компании *FEC Inc*. (размером 0,5 мм^2) — 10 центов.

На современном производстве имеется большой класс задач, когда в *RFID*-метку необходимо помещать дополнительную информацию, отражающую ход технологического процесса и отклонения от заданных параметров качества товара. В этом случае используют перезаписываемые идентификаторы с дополнительной энергонезависимой памятью, в которой информация сохраняется и после того, как источник питания иссякнет. В зависимости от

вида прикладной задачи объём такой памяти может колебаться от нескольких десятков бит до десятков килобайт.

Ныне в развитых странах за 125 евро под кожу руки могут имплантировать крошечный прозрачный микрочип размером с рисовое зерно. Это позволяет упростить процесс оплаты за продукты и услуги. Теперь покупателям не нужны кредитные карты, так как расчёт производится движением руки над сканером. Каждый чип имеет персональный номер из десяти цифр, который можно «привязать» к банковскому счёту человека. При желании извлечение чипа также не составляет особого труда. Американские учёные смогли вживить в мозг человека специальный чип, позволяющий передавать информацию с мозга на жёсткий диск компьютера и наоборот.

Современные радиометки снижают риск похищения детей и животных, употребления некачественной продукции, например, лекарств, мяса и др. Если же требуется избежать тотальной слежки и реализовать своё право на частную жизнь, изобретены приборы, которые блокируют нормальную работу *RFID*-чипов. Основными направлениями использования *RFID*-технологии являются: электронные документы (паспорта, водительские удостоверения, авиационные билеты, въездные визы); дверные замки и др.

Цель управления — желаемое состояние объекта управления в будущем.

Идеал — практически недостижимая цель, хотя особо талантливые и настойчивые могут к ней приблизиться.

Для обеспечения успеха *цели организации* должны быть чёткими, конкретными, измеримыми, реально достижимыми, гибкими, совместимыми, перекрёстно поддерживающимися и т. д.

Виды целей — стратегические (долгосрочные), текущие (среднесрочные) и оперативные (краткосрочные). Организации разрабатывают также цели общие и локальные (например, для каждого подразделения или сотрудника).

Стратегическая цель любой организации — выжить в конкурентной борьбе и преуспеть в будущем.

Главная **тактическая** цель производственно-коммерческой фирмы — максимизация прибыли:

$$\uparrow\textbf{Прибыль} = \uparrow\text{Доходы} - \downarrow\text{Расходы}.$$

Среди целого ряда показателей хозяйственной деятельности предприятия важнейшими считаются рентабельность (капитала, производства, реализованной продукции) и производительность труда.

$$\uparrow\textbf{Рентабельность}\ \text{производства} = \frac{\uparrow\text{Прибыль}}{\downarrow\text{Себестоимость}} \cdot 100\,\%.$$

$$\uparrow\textbf{Производительность}\ \text{труда} = \frac{\uparrow\text{Объём произведённой продукции}}{\downarrow\text{Количество производственного персонала}}.$$

$$\uparrow \textbf{Производительность} \text{ труда} = \frac{\uparrow \text{Стоимость выпущенной продукции}}{\downarrow \text{Стоимость израсходованных ресурсов}}.$$

Последняя формула характеризует производительность труда в денежном выражении и широко применяется в рыночной системе хозяйствования.

Для работника фирмы важна реальная заработная плата, от уровня которой зависит его благосостояние, возможности развития, реабилитации, образования детей и многое другое.

$$\uparrow \textbf{Реальная} \text{ зарплата} = \frac{\uparrow \text{Номинальная (начисленная) зарплата}}{\downarrow \text{Индекс роста потребительских цен}}.$$

Процедура — установленный способ осуществления деятельности.

Процедура управления — это: 1) совокупность элементарных управленческих операций, обеспечивающих достижение поставленных целей; 2) раздел организационного проекта компании, устанавливающий целенаправленную последовательность формирования и обработки управленческих документов, взаимодействие подразделений и отдельных исполнителей.

Воздействие менеджера на объект управления часто бывает непредсказуемым. Чтобы избежать управленческих ошибок, используется моделирование. Ситуация сначала изучается на моделях, и только затем — в реальности.

Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой упрощённой форме, отличной от реальной жизненной ситуации. Примерами могут служить модели: идеального преподавателя, студента, мужа, менеджера, фирмы, института, дома и т. д.

Модели управления (физические, аналоговые и математические) — это представление объекта управления без второстепенных факторов влияния для его изучения и экспериментирования. Из этого вытекают цели моделирования:

- изучение объекта управления на упрощённых аналогах;
- экспериментирование там, где это невозможно либо нежелательно в реальности, например, при строительстве крупных сложных объектов типа АЭС, плотин, башен, мостов и иных дорогостоящих сооружений.

Консалтинг (*consulting*) — это: 1) обеспечение менеджера квалифицированной достоверной информацией по специальному вопросу в процессе выработки и принятия управленческого решения; 2) передача знаний от одного человека к другому; 3) вспомогательная функция управления; 4) профессиональная торговля информацией, знаниями. Консалтинг обычно связан с достаточно узким вопросом, который требует не общего понятия, а углублённых знаний специалиста-профессионала.

Управленческий консалтинг включает семь основных этапов:

1) анализ всех аспектов работы фирмы для определения истинных причин трудностей;

2) конкретизацию целей и желаемых результатов работы фирмы с учётом нормального функционирования её системы информационного обеспечения;

3) подготовку и анализ вариантов реорганизации, т. е. помощь руководителям фирмы-клиента самим найти нетривиальный способ решения обычных проблем;

4) выбор фирмой окончательного варианта реорганизации;

5) реализацию разработанных мероприятий. Долг консультанта — помочь руководству фирмы успешно преодолеть все трудности внедрения инноваций;

6) оценку результатов реорганизации и необходимость её корректировки;

7) обучение менеджеров фирмы для того, чтобы они сами умели находить причины возникающих трудностей и столь же быстро их устранять.

Задача консультанта — так наладить работу управленческого аппарата, чтобы производственники сами увидели, в каком направлении нужно совершенствовать организацию и технологию производства. Обычно договор о помощи предприятию в решении возникших проблем заключается на 2—3 года. При этом нет ничего хуже, чем попытка эксперта временно «захватить власть» и стать неформальным руководителем предприятия или его подразделения. Важен также имидж консультанта, поскольку давать советы президенту компании может человек «его круга», не менее опытный и обеспеченный материально. Следует учитывать, что и руководители, и их подчинённые могут противодействовать внедрению новшеств (особенно навязываемых сверху). Ведь сотрудник чувствует себя ущемлённым, если при постановке новых задач не видит собственной выгоды от их решения.

Основные **факторы** выбора зарубежного рынка:

1) уровень предполагаемых издержек и сложность проблем внедрения на рынок (юридические нормы регистрации иностранных предприятий; практика получения разрешений и лицензий; позиция чиновников, занимающихся регистрационной и лицензионной деятельностью, учёт их личных интересов);

2) перспективы развития бизнеса в другой стране (возможный рост объёмов продаж; предполагаемое наращивание выпуска товаров; расширение присутствия фирмы на иностранных рынках);

3) уровень конкуренции, характер рисков и степень неопределённости, т. е. противоречивости социально-экономической политики страны и наличия или отсутствия ясной юридической базы в области трудового законодательства;

4) личные знакомства в деловом или политическом мире (если в деловом мире страны есть реальная опасность мошенничества, обмана, даже простой недобросовестности, то личные отношения могут помочь в налаживании доверительных контактов между бизнесменами);

5) культурно-экономические ограничения и возможности (например, близость и/или разность культур и экономик существенно влияет на успехи в бизнесе отечественной фирмы за рубежом).

Стратегии выхода фирмы на зарубежный рынок — косвенный экспорт (обычно через посредников); прямой экспорт товара; лицензирование; совместные предприятия; прямые инвестиции; интернационализация бизнеса (например, через создание дочерних компаний). Каждая последующая стратегия подразумевает бóльшие обязательства, риски, контроль и потенциальную прибыль фирмы. Кстати, при реализации отечественных товаров за рубежом надо оценить их патентную чистоту в тех странах, где намечается продажа. В противном случае наш производитель столкнётся с крупными проблемами.

Методы внедрения отечественных товаров на зарубежные рынки:

- прямое распространение существующего товара без его изменений;
- адаптация товара к условиям рынка иностранного государства;
- адаптация коммуникаций при распространении товара за границей;
- двойная адаптация, предусматривающая приспособление к местным условиям как товара, так и коммуникаций.

Фронтирование рынка (*market fronting*) — это операции по захвату зарубежных рынков или рынков других хозяйствующих субъектов.

Мерджер (*merger*) — это поглощение фирмы более крупной и сильной компанией.

Бенчмаркинг (*benchmarking*) — это: 1) методология измерения и анализа показателей бизнеса, которую можно использовать для поиска инноваций внутри и за пределами организации в целях улучшения своей бизнес-деятельности; 2) способ изучения бизнеса, позволяющий находить и оценивать все положительные достоинства чужого опыта в целях их максимального использования в своей инновационной деятельности; 3) комплекс средств, позволяющих находить, оценивать и успешно применять положительный опыт работы сильнейших конкурентов для разработки, производства, распределения и сбыта собственной новинки.

Бенчмаркинг применяют к стратегии, политике, процессам, продукции, организационной структуре и остальным элементам бизнеса. Существует несколько типов бенчмаркинга:

- внутренний — разработка и рациональное использование собственных инноваций;
- конкурентный — деятельность, связанная со сравнительным анализом, оценкой и применением достижений конкурентов. При этом многие фирмы часто отказываются от соперничества в пользу сотрудничества, которое может стать движущей силой в изменении философии современного бизнеса. У. Э. Деминг неоднократно отмечал, что конкуренция предполагает наличие победителей и побеждённых, а в результате сотрудничества — выигрывают все;
- общий — изучение разработок и показателей деятельности любых независимых организаций в целях максимального использования их положительного опыта у себя.

Стра́новая ситуация — это обстоятельства и факторы, создающие национальную внешнюю среду для международного бизнеса.

Анализ стра́новой ситуации как внешней среды бизнеса позволяет отечественной фирме решить две задачи: 1) принять принципиальное решение о том, начинать ли бизнес в данной конкретной стране или нет; 2) определить первоначальную стратегию делового поведения в чужой стране (в случае положительного ответа на вопрос первого пункта).

Международный менеджмент — это обеспечение решения хозяйственных проблем в других государствах на основе конкурентных преимуществ транснациональных компаний и умелого использования ими особенностей экономик и культур зарубежных стран. Международный менеджмент отличается от национального по целому ряду показателей: 1) уровень развития экономик и технологий, особенности налогообложения, рынка, конкуренции в разных странах; 2) различия во внешней бизнес-среде, прежде всего в трудовом законодательстве, отношении общества к предпринимательству и собственности; 3) различия во внутренней среде компаний, например, корпоративной культуре, психологическом климате в коллективах, традициях деловой этики различных народов и т. д.

Учёт национальной специфики страны в международном менеджменте заключается в том, чтобы не допускать бестактности по отношению к другой культуре.

Специалисты подразделяют все культуры на четыре типа: западная, восточная, исламская, африканская. Международный менеджер должен понимать особенности и динамику основных типов культур, особенно в стране ведения бизнеса. К примеру, внутри *западной культуры* к концу XX в. сложились достаточно устойчивые культурные виды. Они получили название «национальные кластеры»: англоязычный, германский, романский и скандинавский. Между ними есть достаточно существенные различия, которые следует учитывать интернациональным партнёрам по бизнесу.

Восточный тип основан на трёх элементах: общественное мнение, боязнь «потерять лицо», чувствительность к резкости и грубости. Например, в деловом мире Ближнего Востока далеко не всегда доминирует выгода. Не приветствуют здесь и правдоискательство, тем более, если оно доставляет огорчение партнёрам. Согласие и мир дороже правды и максимизации прибылей.

В Китае традиционен семейный бизнес и круговая порука. Стереотип китайского менталитета допускает обман и некачественные результаты, а также невыполнение достигнутых ранее договорённостей. Это рассматривается китайцами как деловая смекалка и ловкость. В конфуцианстве (философском учении, превратившемся в религию) такой черты характера, как честность, нет среди обязательных, которые китайцу следует в себе воспитывать. Поскольку даже скрупулёзный контроль конечного результата работы китайских производителей не даёт нужного эффекта, то следует организовать поэтапный, пошаговый контроль промежуточных результатов. Лишь в этом случае можно добиться приемлемого уровня качества китайских товаров.

Международный бизнес в любой стране может успешно развиваться лишь в условиях политической стабильности и лояльности. На его эффективность влияют также ценообразование и налогообложение в стране ведения бизнеса. Широкому международному деловому сотрудничеству часто мешает этноцентризм — возвышение своей нации над другими. Поэтому международному менеджеру следует твёрдо осознавать, что непохожесть другой нации совсем не означает её отсталость.

Основные **факторы** экономического фона современного международного бизнеса: 1) конкурентная борьба между компаниями и странами за ресурсы и рынки сбыта; 2) межгосударственные союзы (ООН, МВФ, ВТО, ЕС, НАТО, ОБСЕ, АСЕАН, СНГ и др.); 3) снижение роли отдельных национальных экономик по причине лидирующего положения многих ТНК; 4) рост интеграции хозяйственной деятельности на уровне компаний различных стран в целях борьбы за выживание либо рыночную устойчивость.

Международной интеграции бизнеса активно способствуют такие прямые экономические факторы, как информационные технологии, преодоление таможенных барьеров, рост значения Всемирной торговой организации (ВТО).

Политическая ситуация — стабильность власти и отношение государственных структур к международному бизнесу.

Политический режим — характер исполнения властных полномочий.

Экономическая ситуация в стране — это уровень экономического развития и характер экономических отношений.

Сегодня назрела необходимость активизировать внешнеэкономическую деятельность белорусских предприятий, но, по мнению их руководителей, имеется целый ряд **препятствий**, рейтинг которых выглядит так: 1) сильная конкуренция со стороны зарубежных производителей — 61 %; 2) низкий уровень технико-технологической базы отечественного производства (высокая энерго-, материало- и трудоёмкость) — 26 %; 3) отсутствие заинтересованности со стороны иностранных фирм — 23 %; 4) недостаток знаний о конъюнктуре мирового рынка — 19 %; 5) несовершенная налоговая и таможенная политика Беларуси — 15 %; 6) низкое качество готовой продукции — 8 %; 7) недостаточно высокий уровень квалификации кадров — 5 %.

Система — это целое, составленное из частей (подсистем) таким образом, чтобы получить синергетический эффект (превосходство совокупного результата над суммой отдельных эффектов, т. е. элементов системы).

Экспертная система — это построенный по принципу меню набор инструкций, который позволяет обычному пользователю (даже дилетанту) решать сложные задачи.

Гибкость системы — это её способность с минимальными затратами оперативно адаптироваться к изменению условий своего функционирования. Различают гибкость станочной системы и объёмов производства, технологическую и ассортиментную гибкость и др. Универсальность гибкой системы характе-

ризуется разнообразием деталей и узлов, которые в потенциале могут быть изготовлены с её помощью за весь период функционирования.

Современное государство должно быть тоже гибкой эффективной системой. **Эффективное государство** — это образование, которое призвано обеспечивать всеми доступными средствами защиту национальных интересов страны и рост благосостояния своих граждан.

Возможные **сценарии** будущего нашей цивилизации:

1) «хаос» — навязывание другим чужой воли, исчезновение малых народов, межгосударственные конфликты (вплоть до мирового масштаба), враждебные отношения между слоями и группами внутри стран, расцвет национализма и религиозного противостояния. Плохой вариант;

2) «крепость» — национально-государственная самоизоляция каждой страны. На границах воздвигаются жёсткие барьеры, как правило, таможенные и миграционные. Происходит всё более углубляющееся разделение стран и людей на богатых и бедных. Усложняются продовольственные и жилищные проблемы, прежде всего, в странах с быстро увеличивающимся населением, растёт их агрессия, идут разрушительные войны. Неудовлетворительный вариант;

3) «мозаика» — нации и государства возвращаются к культивированию своей самобытности, неповторимости, уникальности. Культурное многообразие (мозаика) мира поддерживается великими странами. Малые нации и народности получают должную защиту, возможности для успешного решения своих проблем и развития. Международные экономические отношения позволяют разумно перераспределять ресурсы и технологии для производства необходимого количества конкурентоспособных товаров. Основные религии, например, ислам, христианство, буддизм не ведут борьбы между собой. Гуманный, но пока нереальный вариант, напоминающий коммунистическую утопию;

4) смешанный сценарий — сознательное ограничение рождаемости (особенно в густонаселённых районах); «тихий» захват слабонаселённых территорий; борьба с эпидемиями и недопущение глобальных разрушительных войн (в том числе на религиозной основе); сохранение того культурного наследия, которое имеется; обеспечение всемерного роста продовольственных товаров и посильная помощь голодающим; повышение уровня цивилизованности общества во избежание глобального притока в развитые страны людей из неблагополучных государств и регионов. Скорее всего, это наиболее реалистичный вариант.

Глава 2

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

История развития (**эволюция**) **менеджмента**: 1) **научная** школа управления (Ф. У. Тейлор (*F. W. Taylor*) — родоначальник менеджмента); 2) **административная**, или классическая, школа (А. Файоль (*H. Fayol*) — отец менеджмента) и др.; 3) школа **человеческих отношений** (Дж. Э. Мэйо, М. П. Фоллетт и др.) и **поведенческих** наук (А. Маслоу, Г. А. Саймон и др.); 4) школа **количественных** методов управления (У. Дженсон, В. Парето и др.); 5) **эмпирическая**, или прагматическая, школа (П. Ф. Друкер, Д. Миллер и др.); 6) **социальная** школа, или менеджмент бизнеса (Э. Карнеги, М. Фридмен, С. Дэвис и др.).

Обозревая сегодня столетний путь развития теории менеджмента, можно выделить в нём три крупных этапа:

1) 1910—1939 гг. → научная организация труда;

2) 1940—1969 гг. → школа человеческих отношений;

3) 1970 г. — по настоящее время → социально-психологический менеджмент.

Основной *целью* менеджмента Ф. У. Тейлор (1856—1915) считал максимальное процветание нанимателя вкупе с максимальным благом для лиц наёмного труда. Напомним, что Ф. У. Тейлор начал свою трудовую деятельность рабочим, потом стал менеджером и вырос до главного инженера сталелитейной компании. По его мнению, благополучие хозяев не может быть продолжительным, если оно не сопровождается благополучием подчинённых, и наоборот, т. е. по Тейлору интересы хозяев, менеджеров и рабочих должны совпадать.

Для достижения данной цели Ф. У. Тейлор предложил четыре **принципа**:

1) новая ментальность;

2) научно продуманные рабочие задания;

3) научный отбор персонала;

4) индивидуальное стимулирование.

Созданное Ф. У. Тейлором в 1910 г. «Общество пропаганды научного менеджмента» было преобразовано после его смерти в «Тейлоровское общество». Оно и поныне является самой уважаемой в мире организацией в области теории и практики управления.

Большой вклад в развитие научной школы управления внесли Г. Л. Гантт (*H. L. Gantt*, 1861—1919), Ф. Б. Гилбрет (*F. B. Gilbreth*, 1868—1924), Л. М. Гил-

брет (*L. M. Gilbreth*, 1878—1972), Г. Форд (*H. Ford*, 1863—1947) и многие другие выдающиеся теоретики и практики управления.

Г. Форд — основатель корпорации *Ford Motor Company* — создал систему **массового** производства, которая строилась на трёх взаимосвязанных принципах: тщательность, непрерывность и скорость. *Тщательность* включала стандартизацию и взаимозаменяемость частей. *Непрерывность* опиралась на его важнейшее изобретение — *конвейер* (движущуюся производственную и сборочную линию). *Скорость* понималась как тщательно выверенное время производства, перемещения и сборки первого народного автомобиля, которому присвоили марку Т.

Выдающийся вклад в развитие научного менеджмента внёс французский инженер и управляющий А. Файоль (1841—1925). Созданная им система управления получила название «Концепция администрирования». Ведущее место в классической школе занимает теория бюрократического построения организации М. Вебера (*M. Weber*, 1864—1920), изложенная в п. 5.4.

Следует обратить внимание, что классиками теории управления и в США, и в Европе стали люди, которые сами были крупными руководителями. Они сумели научно осмыслить свой опыт и создать стройную и исключительно практичную теорию менеджмента.

М. П. Фоллетт (*M. P. Follett*, 1868—1933) изложила свою теорию управления в книгах «Новое государство» (1918) и «Творческий опыт» (1924). Её теорию назвали «динамичный менеджмент». Она построена на четырёх элементах:

1) организованное целое всегда превышает сумму своих составляющих;

2) первична производственная группа (организация), а личность вторична;

3) организации динамичны, а не статичны. («Не цепляйтесь за свои планы, так как они могут устареть раньше, чем будут выполнены»);

4) улучшение человеческих отношений в организации — главная забота менеджмента.

Персонал, а не технологии, оборудование или продукция составляли основной предмет исследований профессора Гарвардского университета Дж. Э. Мэйо (*G. E. Mayo*, 1880—1949). Он писал, что менеджеры должны ориентироваться в бóльшей степени на людей, чем на продукцию. Мэйо выделяет два фактора, оказывающих наибольшее влияние на производительность труда: групповую сплочённость и ненавязчивое руководство. Первый фактор охватывает сферу межличностных отношений в производственной бригаде. Второй — обозначает осознание единства целей всеми работниками предприятия, достижение промышленной гармонии и недопущение антагонизма между менеджерами и рабочими.

Школа **количественных** методов в менеджменте — это управление на основании учёта и анализа значительного количества данных (с помощью специальных компьютерных программ). Оперированием количественных

показателей занимается статистика. Поэтому данный метод называют ещё «статистической концепцией» управления.

Ключевой характеристикой количественной школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Её представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть описан математическим языком. Толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров и компьютерных программ, позволяющих конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее приближены к реальности и, следовательно, достаточно точны.

Основная заслуга школы количественных методов состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризуемая известным упрощением реальности и сокращением числа переменных. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается дальнейшей математической обработке; «проигрываются различные сценарии» её функционирования и сравниваются их возможные результаты. Далее выбирается наилучший вариант управленческого воздействия.

Именно количественная школа стимулировала привлечение положений теории систем и кибернетики к управлению хозяйственными процессами, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников научной школы управления Ф. У. Тейлора и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях.

Новую страницу в менеджменте человеческих отношений открыл американский психолог и бизнесмен, профессор Массачусетского университета А. Маслоу (*A. Maslow*, 1908—1970), который создал теорию **иерархии потребностей**, относящуюся к содержательным теориям мотивации (рис. 3).



Рис. 3. Пирамида иерархии потребностей А. Маслоу

Согласно этой теории, человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Появлению новой потребности обычно предшествует удовлетворение предыдущей, более насущной. А. Маслоу выделил пять базовых потребностей и расположил их по иерархии от низших к высшим: 1) физиологические (низшие), заложенные природой; 2) потребность в безопасности и защищённости; 3) социальные потребности, в том числе в любви; 4) потребность в уважении, удовлетворении чувства собственного достоинства (ступенька престижа); 5) потребность в самоактуализации (самовыражении, самореализации).

По нашему мнению, у основания пирамиды Маслоу находится люмпенсреда. Задача обитателей нулевой ступени одна — дожить кое-как до следующего дня. Как правило, количество таких людей растёт во всех странах мира, что является для общества трудно решаемой задачей, особенно в периоды кризиса.

Большинство проблем внутри передовых зарубежных компаний обычно связано с недостаточным удовлетворением не первичных (нулевой, первый и второй уровни), а вторичных (высших или эгоистических) потребностей сотрудников, находящихся на третьей, четвёртой и пятой ступенях пирамиды Маслоу. Вторичные потребности возникают и растут в процессе безбедной жизни. Однако в Беларуси имеется значительно больше проблем, чем в развитых, зажиточных странах, поскольку у нас не всегда удовлетворяются самые насущные потребности людей, оказавшихся на нулевой или не поднявшихся выше второй ступени пирамиды Маслоу.

Учитывая, что деятельность менеджера носит комплексный характер, представители **эмпирической** школы считают, что помимо узкой специализации в области технических или гуманитарных наук он должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приёмами управления. Рекомендуя менеджерам практические способы, эмпирики уделяют особое внимание умению налаживать взаимосвязи, устанавливать надёжные эффективные линии коммуникаций, например такого типа: 1) обращать внимание как на основное содержание сообщения, так и на его форму; 2) использовать всякую возможность сообщить соответствующим лицам всё то, что может иметь определённую ценность для них; 3) следовать за своим сообщением, поддерживать обратную связь, позволяющую своевременно принять соответствующие корректирующие меры, и др.

Оказывая в целом положительное влияние на развитие менеджмента, представители школы **социальных** систем допускают ошибку в том, что отождествляют социальные производственные отношения с организацией производственного процесса. Поэтому не следует забывать, что фундамент отношений между людьми в обществе составляют экономические отношения. Один из основателей социальной школы С. Дэвис (*S. Davis*) сформулировал «железный» **закон социальной** ответственности — «Те руководители, кто в долгосрочной перспективе не пользуются властью в том направлении, какое общество считает ответственным, эту власть потеряют».

Следует напомнить **закон результата** (*law of effect*) — люди обычно стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с наибольшим удовлетворением потребностей, и всячески избегать менее или вовсе нерезультативного.

Удовлетворение — это ощущение довольства или чувство разочарования клиента, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретённого товара. **Степень** удовлетворения — это разница между предложенными характеристиками товара и ожиданиями его потребителя (пользователя). Что же касается удовлетворения работающих, то, согласно модели Портера — Лоулера (*Porter — Lawler*), цивилизованному, достаточно обеспеченному, творчески мыслящему рабочему и/или менеджеру полное удовлетворение приносит высокая результативность его труда.

Социальную составляющую производства активно исследовал известный американский теоретик и практик менеджмента, профессор Мичиганского университета Д. М. МакГрегор (*D. M. McGregor*, 1906—1964). Он разработал две альтернативные концепции менеджмента: **теорию** отношений ***X*** и **теорию** отношений ***Y***. Они основаны на двух диаметрально противоположных подходах руководителя к работникам.

1. По теории *X* люди ленивы, недобросовестны, работают только по принуждению и предпочитают, чтобы ими жёстко управляли. Поэтому в деятельности руководителя должно преобладать стимулирование подчинённых, основанное на страхе наказания.

Как видим, теория *X* включает традиционное видение процесса управления и контроля. Согласно ей, человек есть фактор производства. Учитывать его индивидуальность не только не нужно, но часто даже вредно для производства. По теории *X* менеджеры хорошо осознают значимость иерархии потребностей, но они склонны видеть в этом знании скорее помеху, нежели средство осмысленного понимания основ человеческого поведения. Здесь уместно подчеркнуть, что менеджмент отечественных предприятий ориентирован в основном на концепцию *X*.

2. По теории *Y* люди работают с охотой, добросовестно, без нажима, берут на себя ответственность и обязательства, зависящие от ценности вознаграждения за результаты труда. Нежелание работать — это не врождённое качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют присущую от природы любовь человека к труду. При благоприятном успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность. Лучшие средства достижения целей организации — вознаграждение и личностное развитие. При наличии соответствующих условий труда сотрудники формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль. Трудовой потенциал работников выше, чем принято считать, поэтому в современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Следует отметить, что теория *Y* предполагает интеграцию индивидуальных и общефирменных целей. Она рассматривает человека в качестве центральной фигуры производственного процесса. Причём каждый работник наделён индивидуальностью, которую надо воспринимать не абстрактно, а в органической связи с производственной средой. Д. М. МакГрегор выдвигает пять постулатов теории *Y*: 1) свободное и более общее руководство, без «мелочной опеки»; 2) децентрализация официальных полномочий; 3) меньший расчёт на принуждение и контроль, а бóльшая опора на индивидуальную активность и самоконтроль; 4) демократический стиль руководства; 5) привлечение рядовых работников к процессу принятия управленческих решений. Теория *Y* соответствует иерархии потребностей Маслоу, из которой следует, что модели научного менеджмента не могут удовлетворить высших потребностей человека.

Предположения теории *X* ведут, скорее, к директивности, чем к интеграции целей фирмы и её работников; скорее, к их контролю, чем вовлечению в творческий труд. Принятие постулатов теории *Y* позволяет вызвать у работников дополнительную мотивацию на основе удовлетворения их потребностей, возникшую в их сознании при результативном выполнении работы. Это была качественно новая ступень менеджмента организации.

Обе эти теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности в чистом виде на практике встречаются редко. В реальной жизни, как правило, имеет место комбинация различных стилей управления.

В определённой мере полярными являются американская (**А**) и японская (**Я**) **теории-системы**. Система А характеризуется следующими аспектами: индивидуальное принятие решений; персональная ответственность; непродолжительное время работы в фирме; формализованный контроль; узкий круг интересов. Основные элементы системы Я: коллективное принятие решений; коллективная ответственность; пожизненный наём на работу; неформализованный контроль; широкий круг интересов, включая семью.

Профессор Калифорнийского университета, американец японского происхождения У. Г. Оучи (*W. G. Ouchi*, p. 1943) детально изучил эти теории и в 1981 г. предложил **теорию** отношений (управления персоналом) ***Z***, которая включает преимущества японской и американской систем управления. Эта гибридная модель эффективного управления людьми предполагает рациональное соединение американского индивидуализма и предприимчивости с японским коллективизмом и трудолюбием. В своей теории управления ***Z***, изложенной в книге «*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*», автор рассмотрел семь переменных и пришёл к выводу, что менеджмент будет эффективным, если: 1) наём персонала — долговременный; 2) планирование карьеры — умеренно специализированное; 3) продвижение по службе — качественное и медленное; 4) механизм контроля — неясный и неформальный; 5) принятие решений — групповое и консенсусное; 6) уровень ответственности — индивидуальный; 7) интерес к человеку — широкий.

По теории *Z* главное внимание должно уделяться коллективной мотивации работников и раскрепощению инициативы каждого из них. Поэтому основная проблема заключается в том, чтобы подобрать для человека такую функцию или комплекс функций, которые позволяют ему наилучшим образом развить себя и реализовать свой интеллектуальный потенциал.

Считается, что *Z*-организации очень трудно поддаются изменениям. Они неизбежно испытывают потерю профессионализма, так как предпочитают нанимать себе подобных людей с учётом их пола, национальности и расы. И даже при таких условиях найма работников и функционирования они до сих пор находятся среди длительно преуспевающих компаний мира.

Таким образом, обращение к «человеческим отношениям» позволило вдохнуть новую жизнь в развитие научного менеджмента. Это открыло огромный резерв роста производительности труда. Оно коренным образом изменило отношение общества к проблеме управления.

Одной из самых характерных особенностей исторического развития менеджмента является его последовательная психологизация, начатая в 1930-х гг. М. П. Фоллетт. В конечном счёте это привело к появлению нового научного направления — психологии менеджмента. В настоящее время создание способов активизации человеческого потенциала внутри организации, учёт психологических особенностей персонала рассматриваются в качестве решающих факторов повышения эффективности работы любой организации.

Современная психология делит жизнь человека на четыре части: бытовую, семейную, личную и профессиональную. Понятие «профессиональная жизнь» отнюдь не адекватно обозначению «время, проведённое на службе». На работе мы должны жить полноценной жизнью: интересной, приносящей удовлетворение, предоставляющей возможности для самореализации. Если такого нет, то это трагедия личности и серьёзная проблема общества. Каждый современный человек имеет право на достойную профессиональную жизнь.

Реализация этой идеи на практике определяется во многом уровнем профессионализма непосредственного руководителя. Согласно концепции психологического менеджмента, современный руководитель должен ясно понимать, что сегодня от него зависит не только и не столько эффективность служебной деятельности, сколько качество профессиональной жизни подчинённых.

Процесс — это любая деятельность или операция, благодаря которой входные потоки преобразуются в выходные путём использования необходимых ресурсов и обеспечения прямых управляющих воздействий. Почти все виды бизнес-деятельности и операции, связанные с производством продукции или предоставлением услуг, являются процессами.

Технологический процесс — это определённая последовательность основных и вспомогательных операций. Основные операции приводят к изменению предмета труда, а вспомогательные — обеспечивают проведение основных операций.

Логистический процесс — это определённая последовательность выполнения логистических операций в системе оптимизации всех взаимосвязанных действий по достижению цели.

Подход — это концептуальная идея. **Подходы**, используемые в менеджменте, — процессный, системный, ситуационный.

Процессный подход рассматривает управление как процесс, состоящий из совокупности последовательных взаимосвязанных действий, направленных на достижение цели, имеющей количественное выражение — результат.

Системный подход, возникший в конце 1950-х гг., рассматривает управление как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Системный подход — это не набор каких-либо принципов или правил для менеджеров, а способ мышления руководителя, обязанного решать производственные и социальные проблемы предприятия в комплексе. Наиболее популярной в системном подходе является теория **7*S***, которую разработали и опубликовали в 1980-х гг. две пары учёных:

1) Т. Дж. Питерс (*T. J. Peters*) и Р. Х. Уотерман (*R. H. Waterman*) — авторы книги «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний» (*In Search of Effective Management: Experience of the Best Companies*), изданной в 1982 г. Они пришли к выводу, что успехи практически всех выдающихся компаний обусловлены наличием сильного лидера. Кстати, в 2002 г. данное произведение отмечено издательством *Bloomsbury Press* как «Лучшая книга по бизнесу всех времён»;

2) Р. Т. Паскаль (*R. T. Pascale*, p. 1938) и Э. Г. Атос (*A. G. Athos*, p. 1934) — авторы известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Многофакторная теория 7*S* — системная концепция менеджмента, в основе которой лежит идея, заключающаяся в том, что успешными будут те организации, менеджеры которых смогут содержать в гармоничном состоянии следующие семь составляющих:

1) стратегию (*strategy*) как генеральное направление деятельности организации, следование которому должно привести организацию к достижению поставленных целей. К сведению, тактика — это совокупность управленческих решений, оптимальным образом реализующих стратегию организации в нынешних условиях и с учётом новых непредвиденных обстоятельств;

2) структуру (*structure*): 1) совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними; 2) построение организации и её структурных подразделений, иерархическая подчинённость этих подразделений и распределение власти между ними;

3) системы (*systems*) (как объекты и субъекты управления с прямыми и обратными связями), обеспечивающие надёжность управления;

4) штат (*staff*) — эффективно работающий персонал во всех видах профессиональной и управленческой деятельности;

5) стиль (*style*) управления, зависящий от целого ряда факторов;

6) квалификацию (*skill*) персонала, его знания, умения и навыки;

7) разделённые ценности (*share values*) по основным направлениям деятельности, доведённые до всех сотрудников через организационную культуру фирмы.

Ситуационный подход в менеджменте, разработанный в 1970-х гг. и вытекающий из системного подхода, заключается в необходимости учёта конкретных обстоятельств (конкретной ситуации в конкретной фирме в конкретном месте и времени). Он предполагает правильные адекватные действия менеджеров в рамках сложившихся обстоятельств. Поскольку главным звеном здесь являются управленческие действия или дела, соответствующие обстоятельствам, то такой подход называют иногда деловым, или «бизнес-концепцией». Реализация ситуационного подхода предполагает алгоритм действий, состоящий из четырёх последовательных шагов, таких как:

1) определение специфичности ситуации, т. е. учёт конкретных обстоятельств во внешней и внутренней средах организации (фирмы);

2) прогнозирование возможных результатов использования конкретных приёмов для данной ситуации;

3) создание «рейтинга переменных». Это значит определение факторов влияния и выстраивание их в порядке значимости (важности);

4) воздействие в первую очередь на главные переменные.

Переход от универсализма к ситуационному подходу в управлении — это качественный прорыв в менеджменте конца XX в. Его можно сравнить с переходом от немого чёрно-белого кино к цветному стереофоническому.

Глава 3

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функция — это вид деятельности, определённое действие, выполняемое человеком, группой людей или фирмой в рамках разделения труда.

Функции менеджмента — это специализированные виды управленческой деятельности менеджера, объективно обусловленные процессами разделения и кооперации труда в системе управления. Функции менеджмента делятся на общие и конкретные. Все они тесно взаимосвязаны.

Общие (основные) функции менеджмента и обычная последовательность их осуществления: 1) целеполагание; 2) планирование; 3) организация; 4) стимулирование (мотивация) персонала; 5) координация деятельности; 6) регулирование; 7) учёт (оперативный, статистический, бухгалтерский); 8) анализ; 9) выработка, принятие и реализация управленческих решений; 10) всеобщий рациональный контроль. (Некоторые авторы девятую функцию относят к связующим.)

Базовые функции менеджмента — это: 1) планирование; 2) организация; 3) стимулирование (мотивация); 4) контроль. Из этих четырёх базовых функций формируется замкнутый цикл управления персоналом любой фирмы (рис. 4). Штриховые линии показывают, что в необходимых случаях взаимосвязь и взаимовлияние между функциями могут осуществляться как в прямом, так и обратном направлениях.

Конкретные функции менеджмента, или специальные функции управления, или специализированные виды управленческой деятельности предприятия, — это относительно самостоятельные участки работы компании (персонал, снабжение, производство, распределение, маркетинг, логистика, сбыт, финансы, инновации, информация, сервис, социальное развитие и др.).

Планирование как функция — это: 1) выбор целей и составление плана действий по их достижению; 2) определение направлений и параметров будущего функционирования и развития подразделений и фирмы в целом; 3) начальный вид управленческой деятельности, предусматривающий оценку предыдущего развития дел и событий, анализ существующей ситуации и составление взаимоувязанных скоординированных (по срокам реализации и ресурсам) программ будущей деятельности фирмы, её структурных подразделений и отдельных работников; 4) процесс заблаговременного принятия решений о том: что делать, для чего, когда, какими силами, кто ответственный?

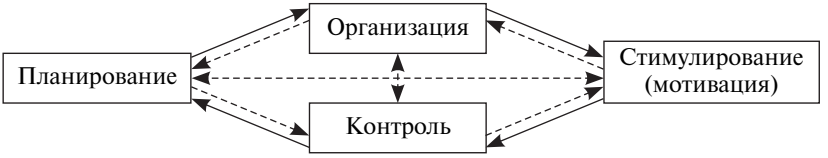


Рис. 4. Замкнутый цикл управления персоналом

Виды **планов**: стратегические (долгосрочные), текущие (среднесрочные), тактические (обычно на год), оперативные (месячные), проекты (планы выполнения единичной работы). Планы зависят от целей организации и стоящих перед ней задач, но во всех случаях пословица гласит: «Хорошо спланировано — наполовину сделано». А по закону Паттона: «Лучше хороший план сегодня, чем безупречный завтра».

Исследования западных специалистов показывают, что в каждой крупной и средней фирме сформированы специальные группы планирования, в состав которых входят обычно несколько линейных менеджеров-профессионалов, объединённых для разработки, прежде всего, стратегических планов. Данные группы несут полную ответственность за процесс планирования в компании.

Децентрализация планирования — это создание системы курирования, когда специалисты-плановики компании, закреплённые за конкретным подразделением, оказывают ему помощь в составлении различных планов. Такие «прикомандированные» плановики обеспечивают качество планов, а также их соответствие целям и общим планам предприятия. Данная практика позволяет сглаживать возможные противоречия между плановиками и работниками других отделов, поскольку в этом случае планы разрабатываются не «верхами», а с участием тех сотрудников, кто «обречён» их выполнять.

Современные планы могут быть *неформальными* (в голове у менеджера) и *формальными* (на бумажном и/или электронном носителе). Показатели планов должны быть напряжёнными, но достижимыми. Постоянная неопределённость будущего — основная причина перманентности и важности бизнес-планирования.

Бизнес-план (*business-plan*) — это детальная финансово-экономическая программа хозяйственной деятельности фирмы (рис. 5). Он описывает все основные аспекты будущего дела, анализирует конъюнктуру рынка, имеющийся потенциал и проблемы, с которыми может столкнуться компания, определяет способы решения возможных проблем и перспективы развития выбранного бизнеса.

Охарактеризуем все разделы бизнес-плана.

1. Первоначальные маркетинговые исследования по выбору бизнеса в целях получения информации о нерешённых проблемах потенциальных потребителей; положении на рынке товара, намеченного к выпуску; об уровне

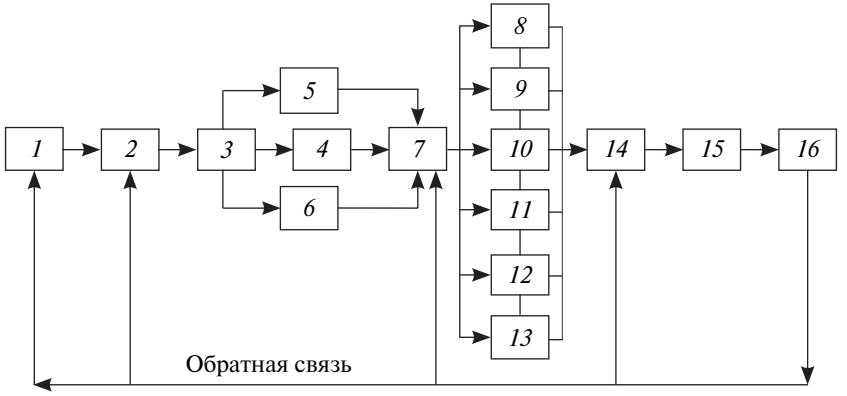


Рис. 5. Блок-схема разработки детального бизнес-плана

существующей конкуренции; о состоянии и перспективе развития рынка, отрасли в целом, макросреды, каналов распределения и т. д.

2. Оценка внешних шансов и угроз для выбранного бизнеса, а также сильных и слабых сторон фирмы. В результате такой оценки можно принимать обоснованное решение о разворачивании или замораживании бизнеса в условиях конкуренции.

3. Определение финансовых и маркетинговых целей фирмы и её подразделений, выраженных в показателях объёма продаж, прибыли, рентабельности, в нормах возврата инвестиций, доле фирмы на рынке, его сегментировании, количестве посредников и т. д.

4. Описание товара, производство которого будет являться целью задуманного проекта. Инвесторы и иные заинтересованные стороны бизнеса информируются о том, что именно данный товар позволит решать проблемы клиентов наилучшим образом.

5. Определение места на собственных и/или арендуемых площадях для осуществления задуманной деятельности.

6. Составление прогноза сбыта с разбивкой по годам, а для первого года — поквартально либо даже помесячно.

7. План маркетинга или разработка основных направлений маркетингово-логистической деятельности, позволяющих фирме эффективно достичь поставленных целей. План маркетинга — это основное звено «продажи» задуманного бизнеса и привлечения инвесторов.

8. Разработка на основе достижений логистики производственно-технологического плана.

9. Разработка организационного плана выполнения всего комплекса запланированных работ как своими силами, так и с привлечением сторонних организаций (юридических либо физических лиц) на условиях субподряда. В данном разделе представлены: организационная структура компании; план

НИОКР и НИОТР; отдельные цепочки и интегрированная цепь логистических операций; другие организационные вопросы.

10. Разработка юридического плана выбранной деятельности. Прежде всего следует выбрать юридическую форму предприятия (фирмы), каждая из которых имеет достоинства и недостатки.

11. Разработка кадрового плана (данный раздел необходимо увязать с организационным планом).

12. Разработка плана взаиморасчётов, бухгалтерского учёта и аудита (данный раздел можно включить в финансовый план).

13. Разработка плана защиты от рисков (предпринимательского, экономического, валютного, политического и др.). Почти в каждой отрасли существуют риски, которые нужно принимать и учитывать, чтобы оставаться в бизнесе. Но есть недопустимые риски, например, невозможность развить успех из-за ограниченности финансовых, интеллектуальных и прочих ресурсов.

14. Разработка финансового плана и стратегии финансирования. Этот раздел включает определение планируемых доходов и расходов, т. е. прогноз ожидаемых финансовых результатов в процессе выполнения плана.

15. Резюме (*resume*), т. е. предельно сокращённая версия плана, призванная дать инвесторам ясное понимание перспективности и прибыльности будущего бизнеса, привлечь их внимание и вызвать немедленный интерес. Эффективным способом подачи материала может быть перечисление наиболее важных элементов или показателей по основным разделам бизнес-плана.

16. Контроль, т. е. описание способов проверки выполнения плана и путей выхода из трудного положения, особенно при возникновении форс-мажорных обстоятельств (стихийные бедствия, война, терроризм, жёсткие законы и постановления исполнительной власти, пожары, забастовки и т. д.).

Показанная на рис. 5 обратная связь между блоками бизнес-плана отображает возможные корректирующие действия любого из его разделов, если в процессе реализации плана возникнут сбои и/или отклонения от задуманного.

В **приложениях** к бизнес-плану можно привести: 1) биографии руководства фирмы или менеджеров планируемого проекта с указанием их компетенции и опыта работы; 2) подробные технические характеристики и фотографии продукции; 3) описание технологии; 4) перечисление используемых патентов и ноу-хау; 5) результаты маркетинговых исследований; 6) заключения аудиторов; 7) контракты и иные документы с поставщиками, посредниками и потребителями продукции; 8) лицензии, квоты, сертификаты соответствия требованиям стандартов *ISO* 9001:2008, *ISO* 14001:2010, договоры аренды; 9) заключения служб государственного надзора по вопросам пожарной безопасности, охраны окружающей среды и др.; 10) отзывы экспертов, публикации в СМИ о деятельности фирмы; 11) другие документы.

Важное значение для развития предприятия и отрасли в целом имеет **прогнозирование** (*forecasting*). Его понимают как: 1) процесс исследования перспектив развития организации и изменений во внешней среде; 2) научно

обоснованное предсказание будущего развития событий или явлений, в котором использованы результаты экономико-статистических, маркетинговологистических, социологических и иных исследований.

Идейным отцом глобального прогнозирования (на основе системного анализа) и моделирования социальных систем (в том числе компаний) по праву считается американский учёный Дж. Р. Форрестер (*J. W. Forrester*, р. 1918). Прогнозирование является основой разработки стратегии развития предприятия, отрасли, страны, региона. Именно прогнозные показатели и факторы, влияющие на них, составляют фундамент стратегии. Вместо принципа «реагировать и исправлять», заводящего в тупик, необходим подход на основе принципа «предвидеть и предотвращать». Имеется целый ряд научно обоснованных и проверенных на практике индивидуальных и коллективных методов прогнозирования: сценарии, экстраполяции, эвристические, психологические, аналитические докладные записки, метод «интервью», метод Дельфи (см. подп. 9.11.7) и др.

Организация как функция управления — это распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы взаимодействия и координации их действий для реализации планов и достижения поставленных целей. При этом все операции должны быть упрощены так, чтобы специалист со средними способностями решал сложные задачи, т. е. экстраординарную работу могли выполнять ординарные люди, причём без излишней суеты и авралов.

Данная функция включает: формализацию управления, разработку рациональной организационной структуры объекта и субъекта управления, т. е. системы внутренних и внешних взаимосвязей, определение нормы управляемости и др. Смысл этой функции хорошо отображает слоган одной английской фирмы: «*You know what, we know how*» («Вы знаете что, мы знаем как»). Иногда рекомендуется делать что-то по-иному или вообще заняться другим делом. При этом не следует добиваться результата любой ценой, поскольку не всегда цель оправдывает средства. (Важно также помнить закон велосипедиста: «Куда бы ты ни ехал, это в гору и против ветра».)

Координация как функция — это: 1) приспособление имеющихся средств фирмы к поставленным целям, согласование всех операций между собой, придание вещам и действиям необходимых пропорций; 2) основа для проектирования организационной структуры (см. п. 5.3); 3) регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения поставленных целей.

Только благодаря скоординированным усилиям сотен тысяч людей смогли быть созданы «чудеса света»: египетские пирамиды, висячие сады Вавилона, Александрийский маяк, статуя Колосса Родосского, Великая китайская стена и др.

Регулирование связано с тем, что менеджер стремится продвинуться к желаемому положению или результату и дистанцироваться от нежелательного. В деятельность по регулированию бизнеса могут включаться следующие ресурсы: трудовые, материально-сырьевые, финансовые, технологические,

транспортные, топливно-энергетические, временные и др. Менеджер определяет «узкие» места и «усиливает» их кадрами, оборудованием, деньгами, транспортом и т. д. Это может быть просто предоставление дополнительного времени для решения поставленных задач, т. е. координация временного ресурса.

Стимулирование — это целенаправленное внешнее побуждение сотрудников к осуществлению результативных действий по реализации планов и достижению поставленных целей. Общий стимул для всех: имею не всё, что хочу иметь, т. е. **(имею : хочу) < 1**. Основные **виды** стимулирования персонала компании:

1) материальные, или экономические:

• повышение должностного оклада, бонусы, премии, выгоды от принятой пенсионной системы и т. п. Напоминаем, что сегодня в Беларуси функционирует солидарная пенсионная система (*pay-as-you-go*), т. е. пенсионный фонд формируют ныне работающие, которых становится всё меньше (по сравнению с пенсионерами). Индивидуально-накопительная пенсионная система будет в Беларуси примерно через 15—20 лет;

• участие в прибылях, когда определённый процент от прибыли предприятия направляется на выплаты персоналу;

• социальный пакет, в который могут входить: медицинские страховки и доплаты за медицинские услуги; оплата за учёбу и повышение квалификации, в том числе за обучение детей;

• жилищные доплаты, помощь в оплате услуг ЖКХ, предоставление общежития для малосемейных и одиноких;

• доплаты к отпуску, льготные путёвки, праздники выходного дня, бесплатные мероприятия, например, культпоходы в театры и на концерты, корпоративные вечера;

• транспортные услуги, например, предоставление служебного транспорта, оплата проездных билетов и расходов при использовании личного транспорта в служебных целях и др.;

2) нематериальные, или духовные, в том числе социально-психологические:

• постановка целей;

• расширение масштаба и обогащение работы;

• возможность заниматься любимым творчеством;

• условия труда, включая уровень комфорта;

• реализация партисипативного управления;

• публичные поощрения, например, награждение почётной грамотой, представление к правительственным наградам и др.;

3) групповые, или коллективные, например, экскурсионные поездки;

4) индивидуальные, например, продвижение по службе.

Стимулирование — это внешнее явление по отношению к работнику, т. е. целенаправленные воздействия менеджера на своих подчинённых. Грамотно проведённое стимулирование вызывает у сотрудников мотивацию.

Мотивация — это внутреннее стремление работника к самореализации, самовыражению через высококачественный труд на благо фирмы и себя.

Специалисты различают три вида трудовых мотивов: материальные блага, профессиональное признание и социальный престиж.

Полагая, что классификация потребностей высших уровней, предложенная А. Маслоу (см. выше) и Х. А. Мюрреем (*H. A. Murray*), не полная и ступени их пирамиды часто «размыты», Д. МакКлелланд (*D. McClelland*, 1917—1998) дополнил разработанную ими содержательную теорию. Он ввёл два дополнительных понятия: 1) врождённых (низших) потребностей; 2) приобретённых (высших) потребностей. В отличие от А. Маслоу, Д. МакКлелланд называет в качестве приобретённых три потребности: достижение, причастность, власть. Потребность в достижении — это успех, результат, признание. Потребность в причастности — это межличностное общение, социальный статус, ощущение своей значимости. Потребность во власти — это возможность влиять на других людей, отдавать им распоряжения и приказы, ощущать зависимость подчинённых от руководителя.

Согласно содержательной теории Ф. И. Герцберга (*F. I. Herzberg*, 1923—2000), мотивирующими факторами сотрудника фирмы являются: ощущение успеха, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого делового роста, факторы гигиены.

Процессуальная **теория** справедливости американского исследователя Дж. С. Адамса (*J. S. Adams*), возникшая в 1963 г., базируется на субъективной оценке соответствия затрат работника (входы) и его вознаграждения (выходы). Несправедливость возникает в ситуации, когда работник понимает, что отношение вознаграждения к его вкладу в выполнение работы оказывается меньшим, чем у других сотрудников. Обиженный снижает свои усилия и/или ищет позитивных изменений. Автор теории отмечает, что фактически надо рассматривать не только самооценку работника, но и оценку его деятельности руководителем. При этом, с одной стороны, менеджеры должны быть объективны и беспристрастны, а с другой — оценки менеджеров должны быть «прозрачны», ясны и максимально формализованы. В противном случае практически невозможно будет доказать их объективность.

В связи с изложенным возникает вопрос соотношения между справедливостью и законностью. Следует подчеркнуть, что в славянском менталитете первое значительно важнее второго. Поэтому менеджеры особое внимание должны уделять разъяснению, убеждению в справедливости оценок. Особенностью славянского менталитета является и то, что справедливость воспринимается в сравнении. («Если у соседа плохо, тогда и моё горе — не беда».)

В менеджменте известно множество других теорий мотивации, например, **процессуальные** (теория ожидания, модель Портера — Лоулера и др.). Они хорошо описаны в литературе, имеют теоретическое значение, но пока не получили широкого применения в реальном бизнесе.

За последние годы практика менеджмента выдвинула ряд **современных** методов стимулирования (мотивации). Их можно разбить на три группы. При этом в каждой группе существуют свои конкретные приёмы:

1) организация труда: а) дизайн рабочих заданий (выдача работнику поручений в «красивой упаковке»); б) гибкие графики работы; в) наделение полномочиями и ответственностью (общественные должности и «личное право»);

2) профессиональная этика — «отказ от нравоучений и разносов» (даже при наличии повода) и «угасание поощрений» (например, уменьшение премии без высказывания претензий по работе);

3) гибкая оплата труда — обычно существует ставка зарплаты, которая является базой. К ней устанавливают надбавки: за стаж, квалификацию, расширенный объём работы и др. Дополнительно выделяется премия (единовременный бонус) за достигнутые результаты в труде. В итоге реальная оплата может в 3—5 раз превышать базовую ставку зарплаты. В эту группу входят также ещё два метода стимулирования: участие в прибылях (установленный заранее процент премирования от полученной прибыли), участие в собственности (продажа акций своим сотрудникам по льготным ценам).

Контроль как функция — это: 1) сравнение реально достигнутых результатов с запланированными (или нормативными); 2) проверка решения поставленных задач; 3) трёхэтапный процесс: а) разработка нормативов; б) сравнение фактических данных с нормативными; в) конкретные рекомендации по недопущению в будущем отклонений от нормы.

Контроль бывает: стратегический, тактический, оперативный; административный, технический, производственный, финансово-хозяйственной деятельности; государственный, общественный, аудиторский; упреждающий; входной, промежуточный, результирующий (выходной), последующий; статистический; вневедомственный, ведомственный, внутрихозяйственный; документальный, фактический; сплошной, выборочный, комбинированный, экспертный и др. Затраты на разработку, функционирование и развитие системы контроля должны укладываться в разумные рамки и никак не превышать доходов от её практического использования или стоимость того, что она контролирует.

В современной теории менеджмента различают три основных вида **контроля**: 1) традиционный, или бюрократический: нормирование, властная иерархия, отделы технического контроля (ОТК); 2) децентрализованный: самоконтроль, корпоративные традиции, «группы равных», профотбор и специализация персонала; 3) тотальное управление качеством, *TQM* (см. п. 10.4): кружки качества, *Kaizen*-улучшения (см. п. 10.3), делегирование контрольных полномочий, контрольные сравнения, контроль со стороны покупателей и др. Как видим, внутри каждого вида существуют свои способы контроля. Контроль, ориентированный исключительно на выявление ошибок и злоупотреблений, называется катастрофическим. Правильная система контроля позволяет выявить проблемы до того, как они перерастут в кризис.

Система контроля конкретной фирмы имеет целый ряд особенностей, но при разработке любой их них используются комбинации элементов трёх наиболее известных подходов:

1) **рыночный** подход, ориентированный на оценку и контроль основных экономических показателей работы фирмы и их сравнение с аналогичными показателями сильнейших конкурентов. Такой подход характерен для децентрализованных фирм;

2) **бюрократический** подход, ориентированный, как правило, на выявление отклонений в работе от установленных стандартов, норм, правил, инструкций. Он требует высокой степени формализации и стандартизации всей хозяйственной деятельности фирмы и применяется централизованными бюрократизированными фирмами;

3) **клановый** подход, при котором поведение сотрудников фирмы регулируется общими ценностями, нормами, традициями и другими элементами организационной культуры, рассмотренными ниже. Такой подход характерен для командного стиля работы и управления.

Сказанное позволяет сделать вывод, что **цель** контроля состоит не в том, чтобы «уличить» работника, «поймать его с поличным», а выявить сильнейшие стороны работы фирмы и лучших её сотрудников; установить сбои и отклонения от плана (нормы) для проведения его своевременной корректировки и достижения организацией поставленных целей. Хорошим примером может служить сравнение работы отечественного работника Госавтоинспекции (ГАИ) с западной дорожной полицией. Сотрудник ГАИ прячется в кустах и своей целью ставит собрать как можно больше штрафов. Западный же полицейский стоит на видном месте и своим видом дисциплинирует движение на сложных и опасных участках. Его цель — не штрафы, а предупреждение дорожно-транспортных происшествий.

Основные **задачи** контроля, вытекающие из указанной цели:

1) поддержание успеха (выявление перспективных направлений деятельности, причин высоких достижений и лучших работников);

2) обнаружение и устранение неопределённостей и нестыковок в работе фирмы;

3) предупреждение возникновения кризисных ситуаций (например, за счёт своевременного выявления и разрешения проблем);

4) широта контроля (отражает всеобъемлющий характер контроля, который должен распространяться на все функции и стадии процесса управления).

Методы контроля показателей деятельности компании (в том числе качества) бывают разные: качественные, количественные, автоматизированные, неавтоматизированные, разрушающие, неразрушающие, инструментальные, визуальные и др.

Обычно контроль направлен на два типа объектов: качество и количество (производительность). Причём второе контролируется только при условии обеспечения качества. Контролировать, например, количество выпускаемой продукции, если она бракованная, абсурдно. Обеспечение выпуска высококачественных товаров, нормального функционирования процессов и систем является в современной теории менеджмента острейшей проблемой.

За последние десятилетия функция контроля в менеджменте получила расширительное толкование. Появилась фактически новая интегральная функция, получившая название контроллинга (см. п. 9.12).

Глава 4

ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

4.1. СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИИ

Установлено, что 70 % свободного от сна времени люди общаются друг с другом, т. е. идёт процесс коммуникации. **Коммуникация** — это: 1) связь, общение, сообщение; 2) одна из двух связующих функций менеджмента; 3) процесс обмена информацией между двумя и более людьми; 4) информационные взаимодействия хозяйствующих субъектов в процессе их бизнес-деятельности; 5) сложный, многоплановый процесс установления и развития взаимоотношений и контактов между людьми.

Исходная причина возникновения коммуникации — потребности человека, группы, фирмы, государства в информации. Коммуникация выступает как основной системообразующий фактор процесса передачи-приёма всевозможных сообщений. Никакое управление невозможно без результативного обмена информацией по вертикали и горизонтали. Поэтому руководители тратят на обмен информацией более половины своего рабочего времени. Низкий уровень качества коммуникации — одна из главных причин возникновения проблем в управлении. Современный менеджер должен обладать умениями и навыками устного и письменного общения внутри и вне компании.

Деловая коммуникация (общение) — профессиональное взаимодействие, при котором происходит обмен информацией и осуществляется совместная деятельность. Специалисты выделяют четыре основные **формы** делового общения: деловая беседа, деловое совещание, публичное выступление и деловые переговоры (см. п. 6.5).

Общение, например, партнёров далеко не всегда протекает гладко, в атмосфере взаимопонимания. Во время беседы, заседания, переговоров участникам приходится вступать в полемику (столкновение разных мнений с целью доказательства правоты одного из них). Умение полемизировать (но не спорить) — непременная составляющая высокого уровня профессионализма

менеджера. По Аристотелю, истина не рождается в споре, каждая сторона остаётся при своём мнении. Напомним закон спора: «Никогда не спорьте с дилетантом, поскольку внешние наблюдатели могут не заметить разницы между вами». Кроме того, в вынужденном споре с руководителем-автократом скромное молчание — лучший довод подчинённого и основа для нормальных отношений с начальством.

Деловая **беседа** — самая распространённая и доступная форма делового общения. Она позволяет координировать, уточнять, согласовывать. Этим надо пользоваться. Не следует надеяться, что партнёр сам всё поймёт. Это большое заблуждение. С людьми надо говорить. Беседа выполняет следующие функции: совместное обсуждение проектов; организация и координация совместной профессиональной деятельности; установление и поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности; обмен мнениями; распространение информации; дискуссии по спорным вопросам и др.

В качестве цели деловой беседы могут выступить согласование позиций или действий, принятие определённого решения, выяснение ситуации и др. Деловая беседа должна начинаться с положительного высказывания, демонстрации уважения к собеседнику, без малейших к нему претензий. Речь деловых партнёров — уверенная, без извинений и самопринижения. Во многих случаях личный контакт можно успешно заменить разговором по телефону.

Обмен сведениями и знаниями необходим не только в менеджменте, но и в жизни вообще. Среди неотъемлемых прав человека одним из важнейших является право на информацию. Причём информация должна быть качественной, т. е. достоверной и полной. Так, знаменитый британский политический деятель У. Л. Черчилль (*W. L. Churchill*, 1874—1965) утверждал: «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

Критика — это форма общения, а не выволочка подчинённого в грубой, крикливой форме. Крик неприемлем для настоящего менеджера, так как это демонстрация его бессилия, непрофессионализма в работе. Ф. М. Достоевский (1821—1881) писал, что крик заглушает голос совести.

Совесть — это: 1) способность личности осуществлять нравственный самоконтроль; 2) свойство личности высоконравственно поступать и взаимодействовать с другими людьми.

Отношение — склонность к действию на основе наших убеждений (знаний о предмете) и чувств.

Субъекты коммуникации — отдельные индивиды, группы людей, организации, способные воспринимать информацию.

Коммуникационные каналы обозначают способы передачи информации. По видам они могут быть:

- физически-контактные — личностное сообщение;
- интерактивные — телефон, факс, электронная почта;
- личностно-статистические — письма;
- безличностно-статистические — бюллетени, отчёты.

Канал и физический носитель информации выбираются в зависимости от вида сообщения. Канал должен донести информацию с минимальными искажениями. Например, эмоциональные сообщения надо передавать лично, а не через других людей или в письме. Зато информацию стандартизированную, предназначенную сразу для нескольких получателей, хорошо передавать письменно с помощью «веера».

Коммуникации бывают:

1) вертикальные:

• нисходящие (планы, приказы, распоряжения, инструкции, указания);

• восходящие (отчёты, справки, предложения, жалобы);

2) горизонтальные:

• официальные (обмен профессиональной информацией);

• неформальные (межличностное общение на работе, «выход в народ» руководителя вне работы, циркулирующие слухи и др. Последние образно называют «виноградной лозой», так как слухи обвивают всё пространство общения). Менеджеры обязаны различать слухи и сплетни. Первые вполне уместны, так как их можно конструктивно использовать в бизнесе. А вот сплетни недопустимы, поскольку они разлагают психологический климат в коллективе;

3) персональные (например, между коллегами фирмы, партнёрами по бизнесу, потребителями продукции и др.);

4) групповые (например, на совещаниях, семинарах, конференциях, съездах, презентациях нового товара и т. п.);

5) вербальные;

6) невербальные.

Вербальная коммуникация — словесное общение людей. Доказано, что слушать труднее, чем говорить. Серьёзным препятствием для вербального обмена сведениями или мнениями между людьми является объективный факт — мозг человека работает значительно быстрее, чем язык и способен воспринимать 500 слов в минуту. Скорость же речи человека со средними способностями всего лишь 100 слов. По этой причине менеджер, который слушает своего подчинённого (скажем, по личному вопросу), в любой момент может переключиться на собственные мысли. Умелый слушатель — явление более редкое, чем умелый оратор. Слушать заинтересованно, с пониманием, вовремя вставляя замечание, — это настоящее искусство.

Слушая человека (особенно своего партнёра или сотрудника), менеджер должен принять активную позу, сосредоточить открытый дружелюбный взгляд на говорящем, а главное — слышать его и соответственно реагировать. Ещё великий мыслитель древности Птахатен подчёркивал, что надо выслушать человека до конца и дать ему возможность излить душу. Это главное! Саму проблему можно даже и не решить. Администраторов, не умеющих слушать покупателей, необходимо отстранять от общения с людьми, иначе торговое заведение рискует прогореть в условиях конкуренции. Следует всегда

помнить золотое правило общения: «В любой жизненной ситуации относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам».

Невербальная коммуникация — очное и заочное общение людей без использования слов (письменные распоряжения и послания на бумажных и/или электронных носителях; движения тела, глаз; прикосновения; позы; жесты; запахи; зевание; шум; освещённость; опоздания; ранний приход и др.). Невербальное общение как элемент кросс-культурного анализа весьма важно. Известно, что всего 7 % информации передаётся с помощью слов. Остальные сведения черпаются собеседниками из жестов, мимики, интонаций, ритуалов, т. е. несловесных (невербальных) источников.

Методы коммуникации: 1) личное собеседование, например, при найме на работу; 2) индивидуальное и групповое интервью; 3) анкетирование, в том числе по почте; 4) использование телефонов, телефаксов, глобальной сети Интернет; 5) пластиковые карточки покупателей; 6) интерактивные терминалы, устанавливаемые, например, в крупных торговых центрах, и др.

Следует обратить внимание, что в следующем поколении компьютеров (как приборов связи) потребность в клавиатуре естественным образом отпадёт. Это эпохальное новшество становится возможным благодаря распространению систем указания и голосового управления, в основе которых лежат сенсорные технологии и механизм распознавания голоса.

Коммуникационный менеджмент уделяет значительное внимание проводимой топ-менеджментом фирмы **коммуникативной политике** (желательно активной). Специалисты различают четыре основных вида такой политики:

- открытых дверей (информация и менеджеры открыты для сотрудников);
- некабинетное управление (руководители значительную часть времени проводят не в своих кабинетах, а на рабочих местах);
- информирование (руководители сами информируют исполнителей о планах и задачах организации, а также о путях и способах их решения);
- реагирование (оно происходит в ответ на изменение ситуации, предложения и инновации, обращения и жалобы). Менеджмент выступает здесь не инициатором коммуникаций, а своеобразным ведомым.

Коммуникативное реагирование и реактивное управление называют в теории менеджмента «поведением лягушки». Учуяв опасность, она резко прыгает в противоположную сторону. Новая опасность заставляет её делать новый прыжок. При этом направление движения может постоянно меняться.

4.2. ДАННЫЕ, ИНФОРМАЦИЯ И ИХ ВИДЫ

Чтобы получить информацию, исследователю надо вначале собрать или получить данные по той или иной проблеме.

Данные (*facts*, *data*) — набор фактов, получаемых в процессе исследований. Специалисты рассматривают их не только как источник для получения необходимой информации, но и как источник власти.

Вторичные данные — сведения, которые уже где-то существуют. Они собирались ранее (возможно для других целей). Их можно найти во внутренних документах фирмы и отчётах её подразделений, а также во внешних источниках (официальные издания государственных учреждений, сеть Интернет, газеты, журналы, книги, нормативная литература и др.). Такие данные полезны, но часто они являются неполноценными, устаревшими, ненадёжными, не соответствуют поставленным целям и т. д. Тогда собирают **первичные** данные.

Информация (*information*) — это обработанные по современным узаконенным методикам вторичные и первичные данные результатов исследований, расчётные показатели и т. д., используемые для выработки и принятия рациональных управленческих решений. В качестве информации служат не только факты, но и мнения, намёки, запахи, вкус, чувства и т. д. Установлено, что эффект большинства межличностных посланий обеспечивается на 37 % тональностью голоса и на 55 % — выражением лица.

Критерии оценки качества информации — достоверность, своевременность, достаточность, релевантность (значимость, надёжность).

Информация как непосредственный предмет управленческого труда, как «хлеб» менеджера характеризует состояние объекта управления в тот или иной момент времени и необходима для решения конкретных проблем фирмы или человека. Затраты на сбор данных и получение информации не должны превышать выгоды, которые удаётся извлечь в результате её использования. Если информации слишком много, она может ослепить, как яркий свет. Вот почему для принятия эффективного управленческого решения надо стремиться к получению минимально необходимого количества информации, но достоверной. Полная, достоверная информация была, есть и будет самым дорогим товаром, поскольку именно на её основе принимаются наилучшие (иногда судьбоносные) решения.

Информация позволяет человеку двигаться в новом направлении ускоренными темпами. Появление и совершенствование машин, механизмов, технологий инициировало технический прогресс (от лат. *progress* — движение вперёд). В условиях товарно-денежных отношений он превратился в научно-технический прогресс (процесс непрерывного развития науки, техники, технологии, совершенствования форм, методов и предметов труда).

Виды **информации**: 1) по назначению (сигнальная, документальная, справочная); 2) по характеру выдаваемых сведений (библиографическая, реферативная, обзорная); 3) по характеру отражения научно-производственной деятельности (научная; техническая; организационно-производственная; конъюнктурно-сбытовая); 4) по полноте отражения сведений: полная (например, в виде отчёта), неполная, выборочная.

Документ — оформленная по установленным правилам информация и её носитель.

4.3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

Информационный поток (в коммуникации) — совокупность сообщений в речевой, документной (бумажной и/или электронной) и иной форме, которые генерируются материальными и другими потоками.

Информационная система — совокупность технических и программных средств, персонала и процедур сбора, обработки, анализа данных, преобразования их в информацию и её адресное распространение.

Средства передачи информации — письмо, световые и звуковые сигналы, жесты, позы, тональности голоса, недосказанности и т. п.

Коммуникация как **система** менеджмента состоит из шести элементов: 1) передаваемое сообщение (информация); 2) отправитель информации; 3) коммуникационные каналы; 4) коммуникационные сети; 5) коммуникационные «барьеры»; 6) получатель информации.

Поэтому **процесс** коммуникации представляет собой следующую замкнутую цепочку информационного потока: отправитель информации — кодирование информации (выбор носителя и формы послания: речь, текст, рисунок и т. д.) — передача послания по выбранному каналу — приём послания — декодирование информации — оценка получателем смысла послания — сообщение отправителю о получении и принятии или отклонении послания (это обратная связь с отправителем).

Передатчиком информации может выступать человек (тело, голос), техническое средство (телефон, радио, телекс, факс, телевизор, компьютер и др.), химическое или физическое состояние среды (жидкость, твёрдое вещество, газ, радиация, звук, свет и т. п.). Получить послание — ещё не означает понять, а понять — не значит принять, т. е. согласиться с его содержанием.

В процессе коммуникации могут быть **помехи** (шумы), искажающие смысл послания. Их отрицательное воздействие необходимо минимизировать, поскольку практика показывает, что в каждом звене коммуникационной «цепочки» теряется либо подменяется до 25 % информации.

Фактор искажения напрямую связан с коммуникационными барьерами, одним из которых является семантическая многозначность, т. е. когда одно и то же слово имеет несколько значений. Во избежание таких искажений наука придаёт особое значение понятийному аппарату. Это значит, что в учебниках, статьях и т. п. даются точные определения используемых авторами понятий (категорий).

Следует обратить также внимание на существующий психологический феномен: негативная информация передаётся значительно быстрее, для большинства людей она гораздо интереснее, запоминают и верят в неё охотнее, чем в положительную информацию.

4.4. СИСТЕМА «ПАБЛИК РИЛЭЙШНЗ» КАК ЭФФЕКТИВНОЕ СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИИ

«Паблик рилэйшнз» (*public relations, PR*) — это: 1) система планируемых долговременных действий фирмы по установлению (налаживанию) и поддержанию доброжелательных отношений и взаимопонимания между фирмой и общественностью; 2) косвенная реклама; формула популярности, успеха; своеобразная наука победы в условиях обостряющейся конкуренции; искусство компромисса; практика скрытого управления общественным мнением.

Сегодня без психологически благоприятного восприятия фирмы её товар может вообще не найти сбыта. Система *PR* помогает преодолеть «барьер недоверия» к фирме, если он возникает не из-за качества товара (товар должен быть безупречным), а вследствие предубеждённого отношения к ней и стране, где фирма осуществляет свою деятельность. Часто такая предубеждённость является результатом пропагандистского воздействия СМИ или недобросовестной конкуренции.

При работе с «формулой популярности» следует учитывать прежде всего интересы общественности, а не фирмы или свои личные. Поэтому механизм достижения успеха фирм заключается не в количестве рекламных материалов (в том числе массированной, навязчивой, часто пустой информации), а в честном разговоре с общественностью.

Фундаментальное правило, лежащее в основе функционирования системы *PR*, гласит: у компании должен быть всегда готов ответ на любой вопрос общества и конкретного потребителя. Система *PR* исключает категоричное «нет» в деловых отношениях, так как это обычно ведёт к их разрыву. В целях дипломатического (вежливого) отказа можно и нужно отвечать обтекаемо, повышать цену на товар, снижать уровень всех видов сервиса, проводить аукционы и т. д.

Цели *PR*-мероприятий: 1) позиционирование объекта (товара и/или фирмы) на рынке; 2) возвышение своего имиджа; 3) снижение имиджа или антиреклама соперников; 4) отстройка (отмежевание) от конкурентов (например, с помощью лозунга: «Другие только обещают, а мы делаем качественно!»); 5) контрреклама (или «отмыв»).

Сегодня в системе *PR* всё шире используется психологический *эффект Барнума*, согласно которому человек склонен принимать на свой счёт общие, расплывчатые, банальные утверждения, если ему говорят, что они получены в результате изучения каких-то непонятных ему фактов. Указанный социально-психологический феномен назван по имени популярного в XIX в. американского лектора, автора ряда бестселлеров, основателя современного шоу-бизнеса, антрепренёра и творца национальной рекламы Ф. Т. Барнума (*Ph. T. Barnum*, 1810—1891). Это ему принадлежат крылатые выражения: «Рекламирование как образование — если его мало, то это опасно»;

«Каждую минуту на Земле рождается простофиля и любому из них у меня есть что предложить»; «Всегда имейте немного чего-нибудь для каждого». Он обогатил язык американцев (особенно в сфере бизнеса) больше чем кто-либо из современных людей.

Эффект Барнума срабатывает, если отрицательных утверждений (недостатков) примерно в пять раз меньше, чем положительных, и они (отрицательные) несущественны. Видимо, это связано с глубоким интересом, который каждый из нас испытывает к собственной личности и своей судьбе. Из этого следует, что, работая с людьми, нельзя выносить им приговоры, а нужно учитывать индивидуальные способности подчинённых, открывая перед каждым интересные перспективы.

Большое значение имеет престиж и известность того, кто даёт предсказания. При этом если подчёркивается, что прогноз опирается на какие-то тайные и очень древние знания и методики, то успех обеспечен. Прочным основанием долголетия данного эффекта является то, что большинство людей любит комплименты в свой адрес и не желает слушать критические замечания. Кроме того, без надежды на светлое будущее и веры в чудеса человеку жить достаточно трудно и скучно.

Связи с общественностью призваны решать три **задачи**:

• *популяризации фирмы*. Это способствует повышению её авторитета на рынках сбыта товаров. Кроме того, происходят изменения и во внутренней среде компании, в частности, развивается её корпоративная культура;

• *рекламы товара*. Она осуществляется за счёт того, что авторитет фирмы естественным путём распространяется и на выпускаемые ею изделия;

• *«раскрутки» руководителей*. Направлена на узнаваемость и повышение имиджа топ-менеджеров фирмы. Персональный имидж может быть представлен в двух вариантах: «избранный» и «один из нас». Руководитель, воспринимаемый как избранный, имеет природный управленческий дар. Он лидер «от Бога». Восприятие руководителя как «одного из нас» принципиально отличается. Он не получил от Всевышнего при рождении ничего выдающегося, а добился всего своим трудом, «сделал себя сам». И добившись успеха, заняв высокий пост, он не зазнался, а остался «своим парнем». Это замечательно.

Известно более 400 *PR*-акций. Наиболее ходовыми являются: выставки, ярмарки; конкурсы; «дни открытых дверей»; дискуссии; презентации; пресс-конференции и т. п. Эти специальные методы создания положительного имиджа фирмы и/или её руководства активно применяются практически во всех странах. *PR*-задачи не имеют единственно верного ответа. Решения их носят множественный характер.

PR-технологии имеют свои специальные **формы** и **приёмы**, такие как общение со СМИ, благотворительные акции, «утечка» данных, «блокирование» информации и др.

Для создания у потенциальных потребителей позитивной установки *PR*-менеджер должен первым организовать публикацию в СМИ различных положительных материалов, чтобы исключить появление нежелательных слухов и домыслов, т. е. надо умело использовать *«эффект вспаханного поля»*.

Высокий уровень эффективности имеют *PR*-акции спонсорско-благотворительного плана. Забота о социальной сфере, образовании, культуре, здравоохранении, спорте, помощь бедным и инвалидам всегда выигрышны. Активно используется в последнее время демонстрация религиозности. Весьма эффективен приём демонстрации приверженности топ-менеджеров компании семейным ценностям. Ведь хорошая семья свидетельствует о добропорядочности и стабильности руководителя.

«Утечка» данных — это специально организованные слухи, свидетельства, мемуары. Особую роль играет приём под названием «пробный шар». Он заключается в том, что достоянием гласности делается какая-то информация, не очень приятная для общественности либо отдельного человека. Затем авторы «утечки» наблюдают за реакцией общественного мнения. Если «пробный шар» «проглотили» молча, значит так тому и быть. Если же общественное мнение среагирует отрицательно и активно, тогда данная информация официально опровергается. Очень эффективный способ утечки «важной конфиденциальной» информации — использование сплетников, которые распространяют её за короткое время широкому кругу людей.

«Блокирование» информации — это работа с отрицательной информацией, которая стала известной, действительно, против воли «героя». Оно осуществляется с помощью трёх методов: 1) умолчания; 2) опровержения (дезавуирования); 3) переключения (отвлечения) внимания. Последний метод заключается в том, что при возникновении у людей нежелательного интереса к чему-либо, их внимание переключается на другие объекты, т. е. «раскручивается» тема, которая кажется гораздо более значимой для общественного мнения, чем незапланированная утечка реальных данных. Новая тема призвана затмить собой неприятную информацию.

Скрытые приёмы воздействия определённой группы людей на общество (обычно через хорошо известных коммуникаторов) можно отнести к великому изобретению разведывательных органов. При этом коммуникаторы обычно и не подозревают о своей истиной роли — проводника влияния корыстных интересов.

В *PR*-работе часто применяется нечестный приём, получивший название **манипулирование** общественным мнением. Эти специальные воздействия на общество призваны изменить социальные оценки в определённом направлении. Наиболее распространённые приёмы манипулирования:

• селекция информации — сведения тщательно сортируются, невыгодные и неудобные новости не сообщаются, поэтому информация оказывается неполной. А в менеджменте существует правило, что неполная информация есть ложь;

• предвзятая интерпретация — связана с особой подачей и комментированием сообщений. Угол зрения на информацию зависит от субъективной позиции автора, поэтому для обеспечения нужного комментария делается специальный подбор экспертов. В передачу, либо на страницы газет приглашаются не лучшие специалисты, а те, кто будет комментировать в нужном направлении;

• раскрутка — обеспечивается тем, что нужный объект рекламы периодически появляется в информационных новостях. Такое частое мелькание (засветка) делает объект общественно узнаваемым. Часто новость придумывают, т. е. создают информационный повод. Чтобы «раскручиваемый» объект не стирался в памяти людей, его надо постоянно обновлять. Причём для этого нередко подходят даже отрицательные поводы. «Лучше скандал, чем забвение» — утверждают люди, для которых общественное внимание является жизненно важным условием их деятельности;

• непрямое внушение — это сообщение определённых сведений как будто «между прочим». В контексте основной информации такие сведения являются второстепенными. Поэтому они не привлекают специального внимания, не требуют доказательств. Они воспринимаются как само собой разумеющееся. Но при этом запоминаются. Происходит это на уровне подсознания, т. е. более глубинного слоя сознания и памяти человека.

Основные **творцы** (создатели) положительного имиджа фирмы и/или человека:

1) пресс-служба — специальное подразделение компании по связям с общественностью и средствами массовой информации. Оно занимается распространением информации, связанной с фирмой либо её руководством. Конечно, пресс-служба подаёт сведения, удобные или выгодные для фирмы;

2) имиджмейкеры — люди, профессионально занимающиеся вопросами создания и поддержания положительного имиджа своего заказчика. Они отслеживают рейтинг компании или человека, его динамику, причины подъёма и падения и иные вопросы. В зависимости от результатов исследований вырабатываются рекомендации: что и как делать, от чего отказаться и др.;

3) спичрайтеры — составители речей для руководства. Публичное выступление — дело весьма непростое, требующее высокопрофессионального подхода. Это важнейший элемент имиджа. Поэтому выступать надо так, чтобы аудитории нравилось.

Инструменты повседневной работы *PR*-менеджера (особенно при проектировании *PR*-акций высокого уровня) — выявление, формулирование и разрешение противоречий: 1) в воздействиях; 2) во времени и пространстве; 3) в структуре; 4) в отношениях. В этом случае менеджеру приходится обычно выполнять не одно, а непременно оба противоположных требования, т. е. схему решения «**или-или**» заменить на «**и-и**» (например, «делать и не делать», т. е. не делать сейчас, а выполнить работу позже).

Сегодня разработан ряд типовых композиций прямой и косвенной рекламы, например, «эффект края», «образ-вампир», «оттяжка», «вложенное действие», «намёк» и т. д., которые обычно используются рекламистами и *PR*-менеджерами при разработке и проведении рекламных и *PR*-кампаний. Композиции прямой и косвенной рекламы учитывают стереотипы мышления людей (вечные, положительные и отрицательные, типовые и нетиповые). Вечные стереотипы — это нерешённые проблемы человечества, например: жизнь — смерть, молодость — старость, богатство — бедность, господство — подчинение, желания — возможности, добро — зло, свобода — кабала, свои — чужие и т. д.

Прямая и косвенная реклама должны создаваться на основе положений формулы *AIDCA* (*attention, interest, desire, conviction, action*), т. е. привлекать внимание клиента к рекламируемому товару, удерживать его интерес к нему, возбуждать желание, формировать убеждение совершить покупку товара, обеспечивать действие (например, заключение сделки купли-продажи).

В последние годы рекламе постепенно перестали доверять. Люди просто приспособились к жизни в мире вездесущей рекламы. Её воспринимают как бессмысленное шоу, совершенно не вникая в суть. По данным специальных исследований, современный потребитель воспринимает не более 3 % от всего объёма рекламной информации. Это значит, что эффективность рекламы (особенно прямой) остаётся весьма низкой.

4.5. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ И СТИЛИ

На предприятиях коммуникационные каналы объединяются в сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, дублирующие и дополняющие друг друга.

Коммуникационные сети (КС) — система вертикальных, горизонтальных и диагональных связей сотрудников организации (субъектов коммуникации) с помощью информационных потоков. В системах КС внимание концентрируют на информационных потоках, а не на содержании передаваемой информации.

Исходя из отечественного и зарубежного опыта, можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные (рис. 6). Виды КС отражают реальную структуру организации. Задача КС придать информационным потокам нужное направление.

В открытых сетях движение информации может быть остановлено, так как в конце канала она попадает в тупик. Кроме того, движение информации может встретить преграду в виде посредника или контролёра, который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя обойти. В замкнутых сетях тупики и контролёры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

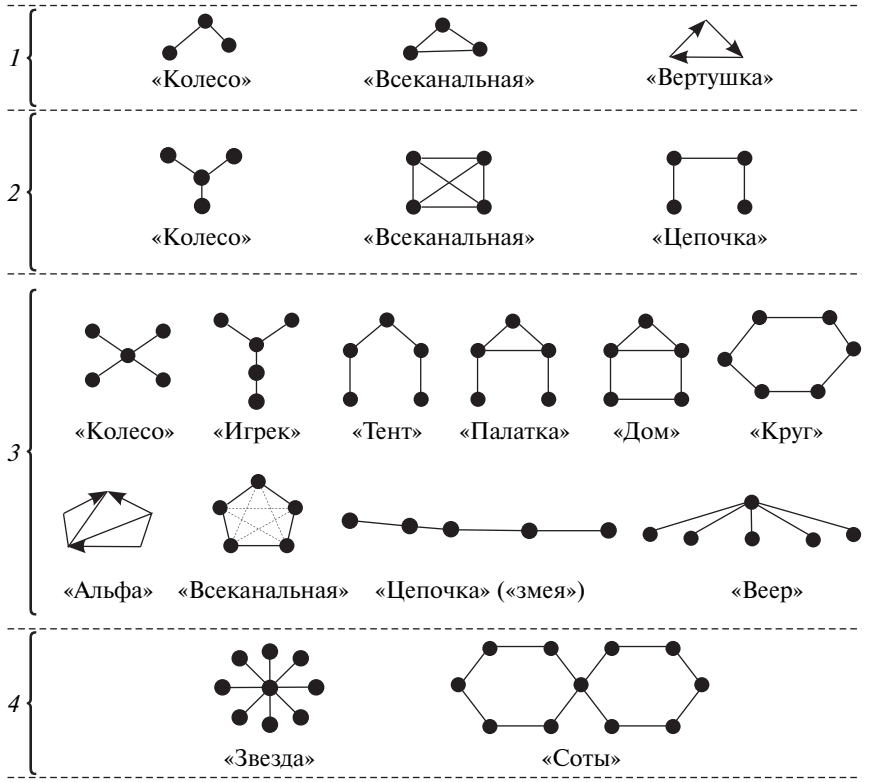


Рис. 6. Образцы коммуникационных сетей:
1 — для группы из трёх человек; *2* — для группы из четырёх человек; *3* — для группы из пяти или шести человек; *4* — для группы из девяти и одиннадцати человек

Комбинированные сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи крупным многоуровневым предприятиям.

Коммуникационные **сети** типа «круг», «колесо», «игрек» являются централизованными. Они показали свою эффективность при решении простых проблем. Сети типа «цепочка» уже включают и горизонтальные связи, т. е. элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют собой полностью децентрализованные группы. Они используются для открытых коммуникаций, когда вся группа вовлекается в решение проблем. Другие образцы коммуникационных сетей сочетают различные варианты централизации и децентрализации. На выбор коммуникационной сети влияет характер взаимозависимости работ и людей в группе.

Вертикальные (линейные) связи — это взаимодействие начальника с подчинёнными. **Горизонтальная** связь — общение, коммуникация между

элементами и звеньями одной иерархической ступени управления, например: коммуникации между отделами главного конструктора и главного технолога, между планово-экономическим и организации труда и заработной платы. **Диагональные** связи устанавливаются между работниками разных уровней, не связанными линейно (например, коммуникация между сотрудником отдела маркетинга и начальником отдела логистики).

Коммуникационный стиль — способ обмена информацией между субъектами коммуникации. Обычно выделяют пять **стилей**:

1) «открытие себя» — высокая степень открытости субъекта перед партнёрами по коммуникации и низкая обратная связь;

2) «реализация себя» — максимальные открытость и обратная связь;

3) «замыкание в себе» — низкий уровень открытости и обратной связи;

4) «защита себя» — низкий уровень открытости при высоком уровне обратной связи;

5) «торговля на себя» — умеренные уровни открытости и обратной связи. Часто применяется в начале деловых переговоров. Затем можно плавно перейти к стилю «реализация себя».

Каждый коммуникационный стиль имеет определённые достоинства и недостатки. В ходе конкретных переговоров (см. п. 6.5) участники вырабатывают оптимальный стиль, который позволяет договаривающимся сторонам достичь взаимопонимания и прогресса.

4.6. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

Для достижения высокой эффективности управленческой деятельности современному менеджеру нужна **власть**, которая позволяет:

- направлять действия подчинённых в русло интересов фирмы;
- побуждать исполнителей к более результативной работе;
- предотвращать, эффективно разрешать или (в интересах дела) поддерживать возникающие конфликты.

Власть — это: 1) право и реальная возможность оказывать влияние на поведение других людей с целью подчинения их своей воле; 2) социальные отношения, предполагающие обязательное выполнение подчинёнными воли руководителя; 3) фактическое право менеджера принимать решения и нести за них ответственность, при этом окончательное решение остаётся за собственником; 4) форма влияния, при которой индивидуум, группа или организация имеют возможности добиться изменения поведения других людей даже вопреки их воле.

Полностью навязать свою волю не удаётся сегодня практически ни одному руководителю, поскольку он сам зависит от вышестоящего начальства, подчинённых, коллег, поставщиков, конкурентов, заказчиков, властных структур и т. п. Современный менеджер вынужден искать эффективные методы взаимодействия с этими многочисленными «неуправляемыми» силами.

Уровень влияния облечённого властью руководителя на подчинённого (Вр) определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости подчинённого от руководителя (Зп). Но ведь и нижестоящий по рангу влияет на вышестоящего. Отсюда получаем, что уровень влияния подчинённого на руководителя (Вп) определяется степенью зависимости руководителя от подчинённого (Зр), т. е. для условий фирмы имеем:

$$Вр = Зп;\ Вп = Зр.$$

Эти два равенства отражают баланс власти менеджера и подчинённого. (То, что подчинённые обладают определённой властью над руководителями, является давно установленным фактом.)

В наше время менеджеры используют различные **виды власти**.

1. **Должностная власть** (или право на власть) — делегируется начальством тому, кто ему подотчётен. В любое время она может быть ограничена или передана другому лицу. Эта власть возрастает, если сотрудник имеет право доступа к ресурсам и распоряжения ими по своему усмотрению.

2. **Личная власть** — приходит снизу как результат признания достоинств человека, которого люди сами наделяют властью. Если обладатель власти действует неправильно, то эти же люди лишают его возможности руководить. Оптимальная ситуация — у менеджера есть и должностная, и личная власть.

3. **Власть**, основанная на **принуждении**. Это влияние на подчинённых посредством выговоров, штрафов, угроз увольнения или понижения в должности и т. п. Исполнитель подчиняется из-за возникшего страха потерять возможность (иногда последнюю) удовлетворить какую-то насущную потребность либо, наоборот, заиметь серьезные неприятности. Страх парализует инициативу и творчество, но применяется довольно часто, особенно по отношению к нерадивым и ленивым работникам. Продолжительное использование принуждения, в конечном счёте, приводит к недовольству и сопротивлению угнетённых.

4. **Власть**, основанная на **вознаграждении**. Это влияние на подчинённых посредством объявления благодарности, премии, дополнительного отпуска, карьерного продвижения и т. п. Исполнители подчиняются из-за уверенности, что руководитель действительно сможет удовлетворить их насущные потребности или доставит им иные удовольствия. Применение вознаграждения способствует укреплению формального права на власть и повышает её эффективность.

5. **Экспертная власть**. Исполнители верят, что менеджер обладает специальными знаниями и умениями, которые позволяют ему удовлетворять их потребности. Влияние через разумную веру распространяется всё больше и становится эффективным благодаря возрастающей сложности технологии и размеров компаний (фирм). Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

6. **Эталонная власть** (власть примера, или харизма). Построена не на логике или давней традиции, а на симпатии и слепой вере в человека, в силу

его личных качеств и способностей как идеального лидера. Очарованные исполнители отождествляют себя с руководителем, подражают ему, хотят быть такими же, как он.

Отметим основные характеристики харизматических личностей:

• обмен энергией с окружающими;

• внушительный вид, т. е. привлекательная внешность, осанка, умение прекрасно выглядеть, достойная и уверенная манера держаться;

• независимость характера и хорошие риторические способности;

• вид всегда собранного и владеющего ситуацией человека;

• восприятие восхищения своей личностью переносят нормально, не впадая в надменность или себялюбие.

Исключительная одарённость харизматических личностей проявляется в экстремальных условиях. Харизматический лидер полезен для сплочения группы, коллектива, народа, если ему присущи лучшие качества руководителя.

Экспертная и эталонная власти существенно зависят от личностных качеств руководителя, поэтому крайне индивидуальны.

7. **Законная** (традиционная) **власть**. Право на власть предоставляется занимаемой должностью. Эта власть основана на нормах культуры, т. е. исполнителям внушили с детства и они слепо верят, что любой начальник имеет право отдавать приказания и их долг — повиноваться ему. Традиция учит — повиновение приведёт к удовлетворению их потребностей. Данной властью пользуются все менеджеры, так как им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Вот один из примеров традиций. Все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для повышения зарплаты и продвижения по службе. Но гораздо чаще критерием служит трудовой стаж. Почему же? Во-первых, его легко определить. Во-вторых, начисляется он одинаково, т. е. является объективной категорией. В-третьих, трудовой стаж как критерий используется уже давно, поэтому многие в нём заинтересованы. В-четвёртых, нынешнему высшему руководству потребовалось много лет для достижения своих должностей, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений (по заслугам) они считают и несправедливым, и представляющим серьёзную угрозу, прежде всего, им самим. Вот почему традиция живёт, статус-кво (*status quo*) сохраняется, даже если это не в интересах фирмы и общества. Как видим, следование традициям может привести к потерям и другим, часто неразрешимым проблемам, поскольку ценность многих традиций снижается, особенно у молодого поколения.

8. **Власть информации**. Базируется на возможности доступа к нужной и важной информации, например, в процессе координации информационных потоков и контроля коммуникационной сети. Содержание информации влияет на принимаемые решения, поэтому её обладатель имеет власть над тем, кому она необходима. Власть информации можно умело использовать для влияния и на подчинённых, и на вышестоящих руководителей. С этим видом власти тесно связана **власть связей**, когда по слухам или в действительности

тот или иной менеджер имеет высокопоставленного родственника либо приятеля, например, среди высших руководителей страны.

9. **Власть**, основанная **на убеждении**. Возникла недавно как реакция на изменение социальных ценностей, как следствие ликвидации многовекового интеллектуального разрыва между менеджерами и исполнителями. Такая форма передачи своей точки зрения основана на разумной власти примера и власти эксперта, причём исполнители заданий менеджера полностью осознают, что они делают и почему. Подобно страховому агенту менеджер доводит до сознания подчинённого мысль, что, выполнив порученное задание, исполнитель удовлетворит ту или иную собственную потребность высокого уровня. Такая власть позволяет довольно часто повысить эффективность работы фирмы, особенно при неструктурированной задаче, решение которой требует творческого подхода.

10. **Власть через участие**. Признавая власть и способности сотрудника, руководитель не навязывает исполнителю своей воли или даже мнения. Он просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. Данное влияние менеджера также обусловлено надеждой исполнителя удовлетворить потребности высоких уровней (компетентность, успех, самовыражение, самореализация, власть). Оно используется в том случае, когда указанные потребности являются для исполнителя активными мотивирующими факторами.

Различают две группы **источников** власти:

- имеющие личностную основу (экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти);
- сформированные на организационной основе (принятие решений, принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей, право собственности*).

Анализируя весь набор инструментов влияния менеджера на персонал, следует сказать, что власть влияющего возрастает, если работник сильно озабочен той проблемой, которую обещает решить руководитель, или если исполнитель задания сильно верит в удовлетворение своей потребности, хочет сделать это через выполнение порученной работы и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидания руководителя.

4.7. АВТОРИТЕТ. ДОВЕРИЕ. ЛИДЕРСТВО И ЕГО КОНЦЕПЦИИ

Авторитет (от лат. *autoritas* — влияние, власть) — это: 1) признанные окружающими достоинства, преимущества, способности личности, группы или организации; 2) власть, возникающая на основе того, что принимается

* Отлучение людей от собственности ведёт, как правило, к большим социальным потрясениям: гражданской войне, массовым расстрелам, голоду, многомиллионным тюрьмам и т. п.

людьми, с чем они согласны и что считают правильным; 3) признание за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях значимой совместной деятельности; 4) влияние индивида, основанное на занимаемой им должности, положении, статусе и т. д.

Уровень авторитета зависит от результатов деятельности человека. Ещё великий немецкий философ Г. В. Гегель (*G. W. F. Hegel*, 1770—1831) отмечал, что действия являются самым ясным и выразительным раскрытием человека, т. е. одним из основных показателей его авторитета.

Выделяют три формы авторитета:

1) **формальный** (легальный) — основан на кодифицированной системе норм или узаконен правовой системой, т. е. такой авторитет поддерживается системой формальных законов. Он обусловлен набором прав и властных полномочий, которые даёт руководителю занимаемая должность (обеспечивает не более 65 % влияния на подчинённых). Для эффективного управления и создания в коллективе нормального психологического климата руководителю важно иметь также неформальный авторитет;

2) **функциональный**, формирующийся на основе знаний, умений, навыков, опыта, деловых качеств и таланта человека, его отношения к людям и своей профессиональной деятельности;

3) **моральный**, складывающийся на основе нравственных качеств индивида (обязательности, порядочности, ответственности за свои действия).

Руководитель должен являться носителем всех трёх форм авторитета. Желательно, чтобы их соотношение было примерно одинаковым.

Доверие — внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками. Это означает признание необходимости, правильности и результативности его действий.

Авторитет и доверие лежат в основе сильной власти.

Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту, общение и т. д. **Лидерство** появляется там, где возникает потребность в инициативных действиях. Лидерство эффективно, если руководитель грамотно применяет власть.

Лидерство — это не руководство, хотя лидер может быть и руководителем. Рассматривая сегодня это понятие, можно говорить о смене вех в развитии управления: вместо ныне действующего *TQM* (см. п. 10.4) некоторые учёные в области менеджмента качества говорят о наступлении эры всеобщего лидерства на основе высокого качества (*Total Quality Leadership*, *TQL*). Предполагается, что это ключ к обеспечению и повышению в будущем конкурентоспособности и товаров, и товаропроизводителей.

Нынешняя мутация в развитии системы качества на основе *TQM* может быть одна из последних, поскольку всё быстрее идёт процесс слияния концепции качества с общим менеджментом. При этом ключевым словом остаётся конкурентоспособность. Но какую бы роль ни играла концепция качества в будущем, ясно, что она уже немыслима без лидерства. Лидерство — это неотъемлемый элемент системы качества, более того, её пусковой

механизм, благодаря которому все технические элементы, концепции, принципы начинают успешно функционировать. Поэтому лидерство расценивают сегодня как важнейшую составляющую (подсистему) системы общего менеджмента компании.

Лидерство невозможно делегировать, поскольку нельзя быть лидером по назначению. Оно предполагает ответственность, которую либо берут на себя, либо нет. Даже в тех случаях, когда человека назначают ответственным за какое-то дело, требуется его внутреннее согласие, иначе всё превращается в пустую формальность.

Лидер — это: 1) авторитетный и влиятельный человек в группе, способный играть центральную роль в организации совместной деятельности и чей авторитет безоговорочно признаётся остальными членами, готовыми следовать за ним; 2) человек, использующий личную власть для мобилизации своих последователей на воплощение собственного видения в реальность; 3) первый участник процесса лидерства, которому всегда присущи определённые черты, выделяющие его среди других, и который чётко видит цель. Сила влияния лидера прямо пропорциональна степени принятия последователями его предложений. Основные ценности лидера: уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество.

Одна из главных особенностей японских организаций заключается в том, что лидер занимает самый ответственный пост. Он досконально знает своё дело, исповедует философию компании и учит этому других. Естественно, что обязательным условием для лидера является умение хорошо управлять людьми, сплачивать и воодушевлять свою команду, вызывать и сохранять любовь и преданность подчинённых. Лидер предупреждает и подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Но даже при достаточно жёсткой вертикальной иерархии, «обожествления» лидера нет (он «досягаем»). Отсутствие лидера может привести к печальным результатам: сплочённая группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

Лидерство в управлении — это: 1) способность оказывать влияние не столько на отдельные личности, сколько на формальные или неформальные группы людей, направляя их усилия на достижение заранее поставленных целей (при этом цели лидера и последователей совпадают); 2) вид управленческого взаимодействия лидера и его последователей, которые сами дают лидеру власть над собой и подчиняются ему, двигаясь к намеченной общей цели; 3) процесс воздействия на группу людей, чтобы повести их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению единой для всех цели; 4) психологическое влияние и доминирование одного человека над другими в системе межличностных отношений в группе.

Должность менеджера формально создаёт для человека предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым не делает. Американский учёный, исследователь в области управления, лидерства, финансов, профессор У. Г. Беннис (*W. G. Bennis*, p. 1925) отмечает, что руководители действуют по заранее установленным правилам, а лидеры действуют правильно.

Концепции (теории) лидерства:

1) *личностная* — основана на признании того, что лидер обладает полным набором необходимых для управления деловых и личностных качеств. Он наилучшим образом подходит на роль ведущего;

2) *поведенческая* — связывает право на лидерство не с качествами ведущего, а с его характером поведения, активностью по отношению к ведомым. Считается, что уровень эффективности управленческой деятельности и право на лидерство определяются манерой поведения лидера с подчинёнными и выработанным стилем руководства;

3) *ситуационная* — отдаёт лидерские преимущества человеку, который наиболее подходит для роли руководителя в данной конкретной обстановке. При этом личные качества лидера и характер его общения с ведомыми могут быть востребованы в коллективах абсолютно по-разному;

4) *атрибутивная* — базируется на причинно-следственных связях между тем, что произошло, и тем, что считается причиной произошедшего. Ведущий оперирует субъективными оценками и качествами, которые он приписывает ведомым. Они уважают лидера и в его глазах стремятся завоевать более высокие оценки (атрибуты);

5) *преобразующая* (реформаторская) — строится на способности лидера переводить новое видение проблем в действия. Лидер выстраивает алгоритм деятельности, разъясняет, вызывает энтузиазм у ведомых и ставит перед ними задачи. Ведомые рассчитывают на знание и мастерство ведущего. Отношения строятся не по принципу «люблю-обожаю», а «уважаю-рассчитываю». Такое лидерство эффективно в условиях инновационной деятельности. Лидер-реформатор — это преобразователь, а не спаситель. Он является творцом, а не кудесником, за ним стоят реалии, а не мифы. Такой лидер ведёт последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию. Он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие;

6) *харизматическая* (от слова «харизма», греч. *charisma* — милость, божественный дар), или теория «великих людей», — означает особую природную способность человека воздействовать на других людей, убеждать их и вести за собой, а также его исключительную одарённость, проявляющуюся в экстремальных ситуациях. Очарованные ведомые готовы идти за обожаемым лидером безоглядно, не размышляя. Любой, кто покушается на авторитет их кумира, объявляется врагом. Ярко выраженные харизматические лидеры, как правило, ненадолго задерживаются в экономике. Их гораздо больше привлекают политическая и социальная сферы.

Харизма может быть позитивно-нравственной. Примерами могут служить мать Тереза (*Mother Teresa*, 1910—1997), А. Д. Сахаров (1921—1989) и многие другие. В то же время харизма может оказаться и негативной, и даже античеловечной. Некоторые специалисты полагают, что носители такой харизмы — это психически больные люди, кровавые диктаторы, испытывающие

наслаждение от своих жутких деяний. Таких примеров в истории, к сожалению, немало: А. Гитлер (1889—1945), И. Сталин (1879—1953), Ким Ир Сен (1912—1994), Пол Пот (1925—1998), С. Хуссейн (1937—2006), М. Каддафи (1942—2011) и др.

В экстремальных или просто кризисных ситуациях, когда «кавалерийская атака» под руководством сильных, харизматических лидеров наталкивается на непреодолимое препятствие обстоятельств и захлёбывается, возникает потребность в людях, способных помочь преодолеть трудности, поддержать, укрепить дух и вселить в людей надежду на достижение желанной цели. Таких примеров множество.

13 октября 1972 г. пассажирский авиалайнер, на котором была студенческая команда Уругвая по регби, потерпел катастрофу в Андах. Оставшиеся в живых 28 человек (из 45 на борту) оказались в снежном плену, выбраться из которого можно было только с наступлением весны. Эта драматическая история, описанная в 1974 г. в книге П. П. Рида (*P. P. Read*, p. 1941) «Живые: История спасшихся в Андах» (*Alive*: *The Story of the Andes Survivors*), привлекает внимание психологов в качестве естественного эксперимента в области групповой динамики и лидерства.

Выжившие спонтанно разделились на три группы. Четверо самых энергичных, сильных и выносливых образовали группировку «инициаторов»; они буквально сгорали от нетерпения предпринять что-то для немедленного освобождения из снежного плена и не желали слушать никаких возражений. Группировку «спокойных» составили три человека, отличавшихся от других хладнокровием, осмотрительностью и готовностью терпеть и выжидать ради блага всех попавших в беду. Остальные вошли в третью неоднородную группировку «последователей», которые не раздумывая шли за тем или иным лидером и выполняли повседневную, связанную с выживанием работу.

Поскольку связаться по радио со спасателями было невозможно (из-за повреждения бортового передатчика), «инициаторы» решили немедленно спуститься в долину за помощью, ибо не видели иного способа спасти остальных, считая, что им не по силам перенести суровую зиму в горах. Погода стояла отвратительная, но они всё же попытались прорваться, потеряли одного человека в снежной буре и вернулись ни с чем к разбитому самолёту.

Неудача послужила причиной перехода лидерства к группе «спокойных». Они терпеливо убеждали «инициаторов» не предпринимать попыток спуститься с гор до окончания зимы. Вместо этого они призывали всех организоваться и распределить обязанности, чтобы продержаться предстоящие два месяца. Признавая, что «инициаторы» действительно были сильнее остальных, а значит, имели больше шансов пробиться в долину за помощью, чем кто-либо другой, «спокойные» предлагали им взять на себя обязанность сохранить силы до весны и тщательно подготовиться к походу. Для этого им создавали особые условия, например, их освобождали от повседневных работ в лагере, обеспечивали лучшим питанием и др. «Инициаторы» согласились с возлагаемой на них миссией, а лидерство на период зимовки перешло к «спокойным».

За два долгих суровых зимних месяца людям пришлось пережить нестерпимый холод, голод, болезни, раздоры и даже не укладывающиеся в сознании верующих факты каннибализма. (Кстати, в блокадном Ленинграде за каннибализм расстреливали.) «Инициаторы» сохранили необходимые для похода силы и в первый же подходящий момент отправились через горный хребет за подмогой. Двое из них смогли достичь долины, рассказали о катастрофе, что позволило чилийским спасателям 22.12.1972 г. вызволить из снежного плена ещё 14 оставшихся в живых. Естественно, что народ встречал «инициаторов» как легендарных героев. Но если бы не терпение, поддержка и умелая помощь «спокойных» лидеров, погибли бы все.

Всесторонние и достаточно глубокие исследования лидерских качеств проводились учёными мира в 1960—1980-х гг. Наиболее интересный результат был получен упомянутым выше американским профессором У. Г. Беннисом, который изучил деятельность 90 успешных лидеров и выделил следующие четыре **группы лидерских качеств**:

1) *управление вниманием* или способность лидера так представить сущность цели (направления действий) и полученного результата, чтобы это было привлекательным для последователей;

2) *управление значением* или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были ясны и приняты последователями;

3) *управление доверием* или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие ведомых;

4) *управление собой* или способность хорошо знать и своевременно признавать свои сильные и слабые стороны, а для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая знания сотрудников и специалистов внешних организаций.

У. Г. Беннис предлагает лидерам делиться властью для создания среды, в которой люди почувствуют значимость результатов своей работы на благо общего дела. Созданная таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию, способствовать повышению уровня качества выполняемых работ.

Теории лидерства, ориентированные на выявление и развитие у менеджера необходимых лидерских качеств и навыков, оперируют той или иной комбинацией трёх основных переменных:

- лидерские качества;
- лидерское поведение;
- ситуация, в которой действует лидер.

Теория **лидерских качеств** — это наиболее ранний подход в изучении и объяснении лидерства. Её кредо — «лидерами рождаются, а не становятся». На самом деле лидер появляется «в нужное время и в нужном месте» тогда, когда он востребован окружающими людьми для успешного решения их проблем.

Теории **лидерского поведения** базируются на изучении образцов поведения известных лидеров. В отличие от сторонников врождённых лидерских качеств, авторы этих концепций исходили из возможности подготовки эффективных лидеров по специально разработанным программам. Такой подход соответствует положениям современного лидер-менеджмента.

В последнее время учёные и специалисты в области менеджмента уделяют большое внимание теориям **ситуационного лидерства**. Считается, что они позволяют предугадать возможное поведение руководителя и последствия его решений при той или иной ситуации внутри и вне фирмы, т. е. лидер может и должен вести себя по-разному. Это зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов, например, от поведения подчинённых, сложности возникшей ситуации внутри фирмы, характера воздействия внешней среды и др. Приведём наиболее известные модели этого направления.

1. Вероятностная модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера — основателя данного направления в менеджменте, который считал, что эффективность управленческой деятельности зависит от трёх параметров: степени благоприятности отношений руководителя с подчинёнными; вида власти руководителя в группе; структуры и контролируемости групповой задачи. Данная модель получила своё развитие в 1970-х гг. Она подсказывает пути изменения ситуации, если по каким-то причинам нельзя сменить руководителя фирмы. Ф. Фидлер (*F. Fiedler*, р. 1924) утверждал, что стиль руководства не меняется от ситуации к ситуации и остаётся высокоэффективным, если структурированность работы — высокая, должностная позиция менеджера — сильная и, хотя он ориентирован на работу, но у него сложились хорошие отношения с подчинёнными, поскольку он в достаточно полной мере удовлетворяет их основные потребности.

2. Модель ситуационного лидерства П. Херсея (*P. Hersey*, р. 1931) и К. Бланчарда (*K. H. Blanchard*, р. 1939), получившая наибольшее развитие в 1960-х гг. Она предполагает, что эффективность руководства и его стиль зависят от уровня способностей и желаний подчинённых работать, т. е. от стадии их психологической зрелости. Авторы модели выделяют четыре стадии зрелости последователей:

- люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;
- люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений;
- люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель;
- люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчинёнными, и по структурированию самой работы. Эффективность работы менеджера будет высокой, если его стиль руководства (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) соответствует состоянию психологической зрелости подчинённых в наиболее полной мере.

3. Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Р. Хауза (*R. J. House*) и Т. Митчелла (*T. R. Mitchell*), получившая развитие в 1970-х гг. В основе данной модели лежит мотивационная теория ожидания. Её авторы выделяют следующие факторы организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Главная идея модели — эффективность работы менеджера будет высокой, если он помогает подчинённым идти путём, ведущим к желаемой цели. В зависимости от характера работы и складывающейся ситуации менеджер может менять своё поведение и стиль руководства, чтобы повысить уровень эффективности работы подчинённых.

4. Модель ситуационного лидерства Дж. Стинсона (*J. E. Stinson*) и Т. Джонсона (*T. W. Johnson*), согласно которой эффективность управления зависит от уровня возможностей и интереса подчинённых к выполняемой работе (высокий, низкий) и степени её структурированности (высокоструктурирована, неструктурирована).

5. Ситуационная модель принятия решений В. Врума (*V. H. Vroom*) и Ф. Йеттона (*Ph. W. Yetton*), предложенная в 1982 г. и дополненная А. Яго (*A. G. Jago*) в 1988 г. Она близка к модели «путь — цель». Её главная идея: степень и результативность привлечения подчинённых к участию в принятии управленческих решений зависят от целого ряда ситуационных факторов во внутренней и внешней средах фирмы. Поэтому не существует единственно верного способа принятия решения, оптимального для всех случаев жизни. Эффективность управленческого решения зависит от его значимости, степени срочности, уровня обязательств исполнителей, от размера упущенных возможностей, т. е. потенциальных потерь. Особенность данной модели — упор на изучение ситуации, а не личности менеджера-лидера.

Эти и иные концепции (теории, модели) руководства показывают, что лидерские качества и поведение менеджера с задатками лидера действительно можно развить путём специального обучения. И хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в процессе натурных исследований, убеждение теоретиков и практиков непоколебимо: руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации. При этом во всех моделях ситуационного стиля руководства главное внимание обращается на воздействие внешних факторов, они дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. Но менеджеры-практики продолжают принимать решения на основе комбинации интуиции, опыта и анализа всех факторов.

Вождизм — это претенциозное политическое лидерство. Вождь, как правило, стремится к всеохватности, всеобщности, единообразию, единомыслию. Это явление получило название «тоталитаризм». Оно произошло от английского слова *total*, что означает всеобщий, всеохватный, тотальный.

Тоталитарный вождь (диктатор) поощряет доносы, шпионаж друг за другом и т. п., не забывая при этом о собственном обогащении и возможности улизнуть с капиталом за рубеж, если обстановка станет чересчур накалённой. В коллективе подчинённых (даже из близкого окружения) довлеет атмосфера всеобщей подозрительности. В сущности, такой вождь — это ненормальный человек, который всячески стремится к всеобщей любви и безмерному поклонению. Он настолько страстно этого желает, что сам готов обманываться. Любое инакомыслие подчинённых считается вредным, поэтому сразу уничтожается. Даже самые мягкие оппоненты объявляются врагами. Причём врагами не самого вождя, а народа.

Формальное лидерство — это влияние менеджера на людей только с позиции занимаемой в организации должности.

Неформальное лидерство — это: 1) влияние, выходящее за рамки занимаемой должности; 2) влияние через способности, умения и иные личностные качества человека, а также ресурсы, необходимые людям.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, *менеджеры* концентрируют усилия в области принятия эффективных решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблем. Лидеры же предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений. А самое главное, после того как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют возможности для получения желанного вознаграждения.

Менеджер — это ещё не значит лидер. В реальной практике многие менеджеры обладают лидерскими качествами, но гораздо меньше лидеров, которые имеют задатки и талант менеджера. Ранее и ныне теоретики управления изучают различия между менеджером и лидером. Некоторые из них представлены в табл. 1.

Таблица 1

Различия между менеджером и лидером

№ п/п	Менеджер	Лидер
1	Реализует цели других	Реализует свои цели
2	Администратор-профессионал	Новатор-энтузиаст
3	Основа действий — план	Основа действий — личная позиция
4	Обычно поучает	Как правило, вдохновляет
5	Опирается на систему	Полагается на людей
6	Использует доводы	Использует эмоции
7	Контролирует подчинённых	Доверяет последователям
8	Поддерживает движение	Инициирует, даёт импульс движению
9	Профессионален	Многофункционален
10	Пользуется уважением	Пользуется любовью
11	Делает дело правильно	Делает правильное дело

Предпочтительно, чтобы руководитель был и менеджером, и лидером. Тогда можно использовать преимущества того и другого. **Соединение** менеджмента и лидерства реализуется по двум направлениям:

1) менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать лидером. Он обязан уметь завоевать авторитет среди своих подчинённых. Для достижения высокой эффективности управленческих воздействий ему необходимо использовать как официальную власть, так и личностное влияние;

2) конструктивное сотрудничество, а ещё лучше — дружба между менеджером и неформальными лидерами в коллективе. Это автоматически обеспечит поддержку управленческих действий менеджера со стороны лидеров. Если же последние будут настроены против менеджера, то это отрицательно скажется и на психологическом климате, и на эффективности управления.

Следует подчеркнуть, что оба направления данной интеграции не являются альтернативными. Наоборот, они дополняют друг друга.

4.8. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Стиль руководства (*style of leadership*) — это: 1) форма выражения власти руководителя; 2) способ общения и взаимодействия руководителя с подчинёнными; 3) совокупность (система) конкретных методов и приёмов практической работы менеджера со своими подчинёнными и представителями внешнего окружения, его управленческий почерк, привычная манера поведения; 4) явление строго индивидуальное, определяемое специфическими характеристиками конкретной личности и отражающее особенности работы с людьми; 5) манера поведения менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

От стиля руководства, от отношений руководителя с подчинёнными в значительной степени зависит психологический комфорт в коллективе.

Фундаментальные исследования, посвящённые изучению **классических** стилей управления, представлены в работах К. Левина (*K. Lewin*, 1890—1947), который в 1938 г. описал три основных (классических) стиля: авторитарный, демократический и нейтральный, или либеральный (табл. 2). В основу этой классификации положен важнейший компонент поведения руководителя — его подход к принятию решений.

Классификация стилей управления персоналом:

• авторитарный (автократический). Эффективнее других для руководства низкоквалифицированным, проблемным или военизированным коллективом, а также нормальным коллективом в условиях форс-мажорных обстоятельств;

• демократический (коллегиальный, коллективный, контактный). Произошёл от латинского слова *demos* — власть народа. В нормальных условиях хозяйствования он в 1,5—2 раза эффективнее всех других стилей, хотя и не

лишён недостатков. Например, для террористов демократическая среда является достаточно комфортной. Кстати, демократию создал в IX в. до н. э. талантливый государственный деятель Ликург (*Likurg*) в городе-государстве Спарте (Греция). Законы Ликурга просуществовали без изменений на протяжении 500 лет. Всё это время Спарта была сильной и непобедимой;

• либеральный (свободный, попустительский). При запредельной либерализации начинается анархия;

• творческий (предполагает нестандартность принимаемых решений, оригинальность действий менеджера);

• прогрессивный (стимулирует всё новое, полезное, эффективное);

• обучающий, содействующий или убеждающий;

• сервисный (направлен на создание благоприятных условий для решения задач фирмы, труда и отдыха сотрудников). Менеджер видит свою роль в обслуживании (сервисе) подчинённых. Правило сервисного стиля управления гласит: «Надо поставить сотруднику чёткую задачу и создать условия для её выполнения, но, главное, не мешать ему работать»;

• ситуационный (зависит от складывающейся ситуации внутри и/или вне фирмы);

• инновационный (повышенная приверженность руководителя к нововведениям, реформам). «Движение есть жизнь», — считают менеджеры такого типа. Правда, действовать надо в соответствии с японской народной мудростью: «Строим новое рядом со старым, ничего не ломая. Ненужное старое само отомрёт»;

• дипломатический (заключается в умении и способности менеджера договориться, «всё уладить», даже если очень трудно);

• предпринимательский (гибкий, динамичный, аналитический, лидерский, решительный, прагматический, реалистический, оперативно реагирующий на изменения рыночной ситуации и ориентированный на максимально полное удовлетворение явных и скрытых потребностей людей и организаций в качественно новых товарах). Обычно такой стиль является сочетанием нескольких стилей. Если рассматривать три классических стиля, то пропорции сочетания будут примерно таковы: демократического 70 %, либерального 20 % и авторитарного 10 %;

• административный (означает всевластие аппарата и «бумаг», которые он создаёт). Руководитель, придерживающийся такого стиля, может подписать самый важный документ не читая, если на нём будут все визы и многочисленные согласования. В случае ошибки претензии предъявляются к соответствующему специалисту, который завизировал документ. Подобная позиция приводит к тому, что получить визы становится очень сложно. Работники аппарата не хотят рисковать, поэтому придумывают всякие предлоги для отказа от визирования того, что может принести неприятности;

• интерактивный (предполагает эмоциональное вовлечение персонала в миссию фирмы и устремления её руководства). Интерактивный менеджер

всячески поддерживает идею о том, что стремление к достижению целей фирмы расширяет возможности сотрудников в реализации их личных интересов. Поскольку данный стиль руководства базируется на эмоциональном сопереживании, его часто называют «женским менеджментом». Он удачно себя показывает в творческих коллективах;

• консервативный (соблюдение традиций, раз и навсегда заведённого порядка). Менеджер действует по принципу «всё как всегда»;

• регламентирующий (основан на точном соблюдении инструкций, в которых всё расписано и предусмотрено). Задача менеджера состоит в строгом следовании регламенту;

• бюрократический (чересчур формализованный, основан на всевластии бумаг). Любое движение возможно только на основании письменного руководящего указания;

• авральный (бурная деятельность в условиях аврала сменяется очередным затишьем). И так без конца. Предпринять какие-то действия для того, чтобы не потребовалось нового аврала, такой менеджер не может;

• волюнтаристский (игнорирует многие объективные закономерности развития коллектива);

• редко применяемые стили (непоследовательный, парадный, шумный, нудный, шаблонный, пассивный, бестолковый и т. д.);

• диктаторский (крайне жестокий, не допускающий инакомыслия, построен на полном подчинении лидеру во всём). Диктатура понимается как неограниченная власть. Понятие «диктатор» введено в Древнем Риме. Римский сенат провозглашал диктатора в случае военной угрозы. Срок диктатуры был ограничен (обычно 1—6 месяцев). Если в отведённое время диктатор не справлялся с поставленной перед ним военной задачей, сенат назначал на эту должность другого человека. Успешный диктатор удостаивался специальных почестей при торжественном сложении диктаторских полномочий. Ему присваивался пышный титул, например, «Спаситель Отечества» или «Отец Отечества». Он становился пожизненным сенатором. Однако бывший диктатор впредь на всю жизнь лишался права назначаться на любую государственную должность. Так римляне стремились обезопасить свою демократию;

• оппортунистический (менеджеры приспосабливаются к ситуации внутри и/или вне фирмы и переходят (если им это выгодно) на любой стиль управления). Усилия менеджера направлены только на достижение личных целей.

Однако в прежние времена и сегодня каждый руководитель вырабатывает и применяет на практике **индивидуальный** (комплексный, гибкий, смешанный стиль, который включает все наиболее эффективные приёмы воздействия на того или иного работника).

На формирование **индивидуального** стиля управления оказывает влияние множество факторов, которые можно разбить на 4 группы.

Первая группа факторов включает национальные и/или региональные нормы и особенности поведения руководителя по отношению к подчинённым. Так, специалисты выделяют западноевропейский, американский, славянский, японский и другие стили управления персоналом. Сюда же можно отнести различия в индивидуальном стиле, обусловленные типом компании (научно-исследовательская, производственная, коммерческая, бюджетная и т. д.). Кроме того, стиль руководства существенно зависит от уровня управления (нижний, средний, верхний).

Во **вторую** группу включены факторы, которые отражают особенности конкретного коллектива:

• состояние дел на фирме (например, при низких показателях труда и застое оправдан более жёсткий, директивный стиль управления);

• социально-демографические особенности коллектива (безусловно, что стили управления будут отличаться в женских, мужских, смешанных и разновозрастных коллективах, члены которых имеют различный уровень образования и квалификации);

• социально-психологические особенности коллектива, т. е. стиль управления должен учитывать нормы поведения, обусловленные обычаями и культурными традициями (например, верой в Бога), а также деятельностью неформальных групп типа рыболовов, охотников, шахматистов, любителей природы, защитников животных и т. д.

Основные характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства приведены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристика классических стилей руководства

Действия менеджера и его отношения с подчинёнными	Стили руководства (управления)		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приёмы принятия решения	Все вопросы решает единолично	До принятия решения советуется с подчинёнными	Ждёт решения коллектива или указаний «сверху»
Доведение решений до подчинённых	Приказывает, командует	Предлагает, просит	Упрашивает подчинённых
Распределение ответственности	Берёт на себя или перекладывает на подчинённых	Распределяет в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к подбору кадров	Боится отличных специалистов и от них избавляется	Подбирает деловых людей с творческим мышлением	Подбором кадров не занимается

Окончание табл. 2

Действия менеджера и его отношения с подчинёнными	Стили руководства (управления)		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Отношение к инициативе «снизу»	Подавляет инициативу полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдаёт инициативу в руки работников
Отношение к собственным знаниям	Считает, что всё знает и всё умеет	Постоянно повышает свою квалификацию	Пополняет знания и поощряет других
Характер общения с подчинёнными	Необщителен, дистанцируется от подчинённых	Любит и всегда настроен на общение с подчинёнными	Общается с подчинёнными только по их инициативе
Отношения с подчинёнными	В зависимости от настроения	Ровная манера поведения со всеми	Мягок, покладист, добряк
Отношение к дисциплине подчинённых	Приверженец формальной и жёсткой дисциплины	Сторонник разумного дифференцированного подхода к людям	Не придаёт особого значения, уверен в самодисциплине
Отношение к моральному воздействию на подчинённых	Считает наказание подчинённых основным методом стимулирования их труда	Постоянно использует различные виды стимулирования, стараясь избегать метода «кнута»	Полностью исключает наказание подчинённых, применяя ко всем метод «пряника»

Третья группа факторов включает индивидуально-психологические особенности личности самого руководителя, т. е. его темперамент, черты характера и т. п. Например, стиль управления имеет весьма существенное отличие у сангвиника, меланхолика, холерика и флегматика. Доказано, что «заваривают кашу» обычно сангвиники, воюют в основном холерики, а восстанавливают разрушенное, как правило, флегматики. Что же касается меланхолического темперамента, то его особенности не позволяют быть в наше время преуспевающим руководителем фирмы или даже подразделения.

Четвёртая группа объединяет ситуационные факторы, которые лишь временно оказывают влияние на стиль управления менеджера. Сюда можно отнести: единовременный приём на работу значительного количества новых сотрудников, резкое снижение объёма продаж товаров, производимых на фирме, реорганизацию компании или подразделения и т. п.

Обычно руководитель является для своих подчинённых эталоном, и они стараются подражать или даже копировать его манеры. Хотя подражание — это элемент обучения, но перенимать все манеры поведения руководителя не совсем правильно. Например, нет смысла копировать вредные привычки менеджера, его нецензурную лексику, слова-паразиты и т. п. Тем не менее

по манере поведения большинства сотрудников можно безошибочно определить тип руководителя и его стиль руководства.

Здесь уместно напомнить высказывание древнекитайского мыслителя Лао Цзы, который отмечал, что самый лучший (совершенный) правитель тот, о котором народ лишь знает. Хуже — тот, который заставляет народ почитать его. Ещё хуже правитель, которого народ боится. И самые плохие те руководители, которых народ презирает.

Решётка (матрица) **менеджмента** (*managerial grid*), или двумерная модель управления (рис. 7), — разработана в 1964 г. профессорами Техасского университета Р. Р. Блейком (*R. R. Blake*) и Дж. С. Моутон (*J. S. Mouton*).

Каждая из осей решётки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица обозначает низкий, а 9 — самый высокий уровень заботы (о людях и о производстве). Всего получаем 81 вариант стиля управления. Заметим, что нельзя чётко определить, к какому именно квадранту матрицы относится конкретный вид руководства. Но в этом нет необходимости, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта.

На решётке менеджмента авторы выделили и описали наиболее характерные позиции.

• **1 — 1**: «Убогое» (примитивное) управление, или «страх перед бедностью», или «нищета» управления, или менеджмент на грани увольнения. Забота руководителя о производстве и о людях практически отсутствует. Такой менеджер проявляет активность лишь при угрозе его собственному

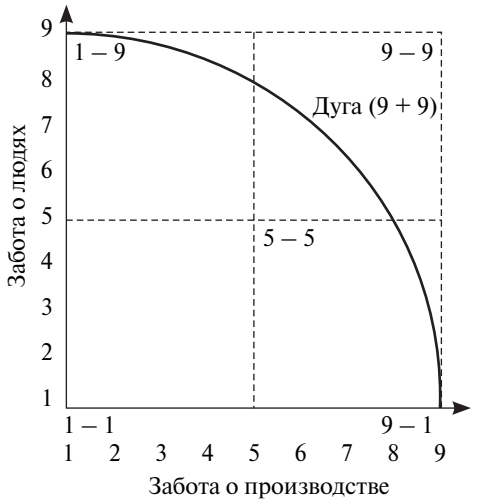


Рис. 7. Решётка менеджмента
Р. Р. Блейка и Дж. С. Моутон

положению. К сожалению, этот стиль руководства характерен и для некоторых белорусских государственных предприятий конца XX — начала XXI в.

• **1 — 9**: «Дом отдыха», или управление в духе загородного клуба. Руководитель сосредоточен на тёплых взаимоотношениях в коллективе, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Предполагается, что комфортная, дружелюбная атмосфера вызывает у сотрудников желание хорошо работать без дополнительных напоминаний. Невнимание к производству часто приводит менеджера к напряжённым отношениям с высшим руководством.

• **5 — 5**: «Золотая» середина, или организационное управление, основанное на разумной балансировке интересов производства и удовлетворении основных потребностей персонала. Нормальная работа организации достигается, например, с помощью похвалы и критики, т. е. метода кнута и пряника. Не следует забывать, что излишняя склонность менеджера к компромиссам и традициям обычно тормозит развитие фирмы.

• **9 — 1**: «Власть — подчинение», или эксплуататорско-авторитарное управление. Руководитель сосредоточен на обеспечении эффективности производства и практически не обращает внимания на моральный дух в коллективе и запросы конкретного сотрудника. Менеджер строг и требователен к подчинённым, не допускает критики в свой адрес. К сожалению, невнимание к человеку и видение лишь производственных задач отличают и поныне многих отечественных руководителей. Это даже не вчерашний, а позавчерашний день менеджмента.

• **9 — 9**: «Команда», или групповое управление. Сочетается максимальная забота о производстве и о людях. Успешное выполнение заданий достигается за счёт высокой заинтересованности сотрудников в своей работе. Их взаимозависимость и взаимопомощь приводят к росту уважения, доверия и сплочения команды, а также повышению эффективности и производительности труда на благо себя и фирмы.

• Дуга (**9 + 9**): «Патернализм». Это стиль управления, при котором руководитель играет роль непогрешимого, «строгого, но справедливого отца семейства». Его следует почитать и невозможно ослушаться.

Более широким подходом к решению проблемы эффективного управления является трёхосная таблица В. Реддина (*W. Reddin*), разработанная в 1970 г. Она расширяет модель Блейка — Моутон за счёт добавления третьего фактора — эффективности управления, зависящей от технологии, системы ценностей организации, действий непосредственного руководителя, его коллег и подчинённых.

На государственных предприятиях стиль управления может быть направлен «на мнение начальства». Обычно это связано с большим желанием угодить руководству и «сделать собственную карьеру». Такая позиция характеризует неуверенность менеджера на своём посту, его стремление удержаться на нём любыми силами. С профессиональной точки зрения такие

руководители не могут быть эффективными. Стиль менеджера может быть направлен «на себя». Принципиально он не отличается от предыдущего. Руководитель государственной организации с таким стилем превыше всего ставит личные интересы. Поэтому служебное положение он рассматривает в основном как ключ к обогащению, например, через взятки и коррупцию.

Существуют правила постановки заданий для подчинённых при функционально-иерархической структуре управления.

1. *Минимизировать количество распоряжений*. Чем больше даётся распоряжений, тем труднее осуществляются их реализация и контроль исполнения, много времени уходит на объяснение, что и как должен делать каждый исполнитель. Кроме того, если проблема чересчур раздроблена, распределена между многими сотрудниками, то неизбежно дублирование в их работе. Руководитель должен выделять в первую очередь основную задачу, решение которой определяет дальнейшее направление в работе.

2. *Не давать много распоряжений одновременно*. Целесообразно давать задания в разное время в той последовательности, в которой они должны выполняться. Это обеспечит исполнителю возможность заняться каждой проблемой отдельно, не распыляясь и не отвлекаясь на другие.

3. *Поручать задания в наиболее удобный момент*. Если исполнитель в данное время занят другой, более важной и срочной работой, он не сможет хорошо продумать новое задание. В результате этого резко снижается эффективность выполнения распоряжений. Каждый сотрудник в каждый текущий момент времени должен заниматься только одним заданием и полностью нести за него ответственность.

Но сегодня многие передовые компании используют командный менеджмент. **Команда** — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив профессионалов, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи в комплексе. Такое управление характерно для передовых компаний мира, особенно в США и Японии, и при радикальных реформах компаний на основе реинжиниринга бизнес-процессов (см. гл. 11). Правда, скептики уверяют, что работа в команде позволяет свалить вину за допущенный брак на другого исполнителя.

Интерес представляет пример выхода из кризиса в 1980-х гг. корпорации «Крайслер» (*Chrysler*). В 1979 г. первым лицом данной корпорации стал менеджер Ли А. Якокка (*L. A.* «*Lee*» *Iacocca*, p. 1924). Он довольно быстро осознал, что в корпорации много талантливых людей, но они работают поодиночке, т. е. единой команды не было. В первый год после прихода нового директора дела корпорации *Chrysler* пошли ещё хуже. Тогда талантливый предприниматель прибегнул к последнему средству — обратился за помощью к правительству. Уникальное умение общаться с людьми позволило ему убедить конгрессменов, и *Chrysler* в 1980 г. получил государственный кредит на сумму 1,5 млрд долл., который необходимо было вернуть до 1990 г. (на деле *Chrysler* расплатилась уже в 1983 г.).

Одним из психологически эффектных шагов Ли А. Якокки было то, что он сам установил себе зарплату 1 доллар в год. Этим он хотел убедить всех, что для спасения корпорации придётся идти на определённые жертвы каждому сотруднику. В итоге *Chrysler* была спасена благодаря модели «*K-Car*», созданной по инициативе и при непосредственном участии этого великого менеджера.

В наше время концепция командного стиля труда используется на практике всё шире. Она являет собой новый облик бизнес-компаний, так как базисными элементами их структуры становятся не отдельные индивиды, а команды, члены которых подчинены конкретной цели, создают общий продукт, несут коллективную ответственность. Команды бывают: целевые и многофункциональные, временные и постоянные, исследовательские и производственные, управленческие и рабочие и др.

Членов команд учат работать сообща. Если в колледже и университете им обычно говорили: «Не заглядывай в тетрадь соседа, думай сам», то на занятиях по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кандидатов в члены команды они (часто впервые) слышат: «Вот вам проблема. Вы, шестеро, должны решить её вместе». При таком подходе обучающиеся помогают друг другу, делятся между собой идеями и знаниями. Учебные задачи взяты обычно из практики. Они поддаются решению только в том случае, если над ними продуктивно работают сообща.

Постоянные команды — это рабочие группы, действующие как формальные отделы. Данная практика имеет много общего с дивизиональной структурой (см. п. 5.4). Однако численность таких команд обычно значительно меньше дивизионов. Постоянные команды состоят обычно из 10—20 работников, за каждым их которых закреплены определённые функции.

Различают пять типов рабочих команд: 1) вертикальные (для реализации определённой функции, например, планирования); 2) горизонтальные (межфункциональные); 3) специализированные (для решения одной конкретной задачи); 4) самоуправляемые (творческие); 5) виртуальные (без личного контакта участников; обычно их создают в ТНК или МНК).

Многофункциональные команды включают в себя работников различных функциональных отделов и берут на себя ответственность за несколько функций, переданных в их компетенцию. Часто члены такой команды сохраняют свою подотчётность и функциональным отделам, т. е. оказываются в двойном подчинении. Однако главный их руководитель — лидер команды.

Обычно каждый участник команды работает с полной отдачей по собственной воле, а не по принуждению. В команде создаются и поддерживаются здоровый психологический климат, дружеская атмосфера, взаимопомощь и взаимоподдержка. Решения в команде принимаются совместно, все ставят коллективные интересы выше личных. В противном случае — это будет не команда, а нечто другое, анархическое.

Со временем характер межличностных отношений внутри команды может меняться, но в своём развитии она проходит, как правило, четыре этапа:

• создание команды и «притирка» её участников в процессе совместной работы над проектом;

• сплочение команды, показателями которого являются: признание членами команды единства цели; высокая привлекательность команды для её участников; плотность личного неформального взаимодействия; гордость каждого за командные успехи. На уровень сплочённости команды влияют: психологическая совместимость её членов; взаимная поддержка, характер совместной деятельности; внешняя среда;

• формирование общественного мнения, на которое оказывают влияние: критические события в жизни фирмы и команды, прецеденты, опыт и результаты работы, требования менеджеров и лидеров и др.;

• межличностные трения, причинами которых могут быть: недостаток ресурсов; нечёткое разделение обязанностей в команде; кризис коммуникаций; несовместимость характеров; соперничество во власти и статусе; разногласия в путях достижения целей и др. Если эти трения принимают деструктивный характер, то команда распадается. Если же сплочённая команда показывает высокую эффективность коллективного труда, то её сохраняют, поручая выполнение других важных заданий и/или реализацию сложных проектов.

Участники команды (особенно рабочей) исполняют различные роли:

1) «спецы» — наиболее квалифицированные и трудолюбивые члены команды, её опора;

2) «гармонители» — вносят гармонию в межличностные отношения участников команды, сплачивают коллектив, создают в нём конструктивный психологический климат. Они необходимы, хотя вносят меньший, чем «спецы», вклад собственно в результаты работы команды;

3) «наблюдатели» — вносят малый вклад в общий совокупный продукт;

4) «смешанные» — занимают некие средние позиции, играют двойные роли.

В команде, особенно большой, избавиться от представителей какой-либо роли невозможно. При исключении кого-либо из команды оставшиеся роли не сохраняются в неизменном виде. Они перераспределяются, и снова появляются исполнители каждой их указанных четырёх ролей.

Достоинства рабочей команды:

1) повышение уровня эффективности труда, особенно творческого;

2) личное удовлетворение. У каждого человека имеется потребность в уважении, привязанности, доверительных отношениях с коллегами. Людям хочется признания их профессионального мастерства и человеческих качеств. Работа в команде способствует этому, позволяет осознать собственную значимость и достоинство;

3) повышение уровня знаний, умений и навыков, прежде всего, с помощью своих коллег по командной работе;

4) организационная гибкость выполнения комплекса работ за счёт взаимозаменяемости, подстраховки друг друга и т. п.

Недостатки рабочей команды:

1) необходимость перестройки структуры власти. А это затрагивает интересы многих сотрудников, особенно менеджеров нижнего уровня. Кроме того, требуется дополнительное время на «притирку»;

2) наличие «безбилетников», к которым частично можно отнести «наблюдателей» и «смешанных». Экономические и психологические преимущества членов команды распространяются на всех, а зарабатывают их не все участники (особенно в большой команде);

3) дополнительные затраты на координацию (особенно на первом этапе) совместной деятельности членов команды.

Команды блестяще проявляют себя не только в производственной, но и в управленческой сфере деятельности. **Управленческая команда** — коллектив менеджеров-единомышленников, в котором каждый играет свою роль, но все дополняют друг друга. Результат их совместной деятельности не есть простая сумма отдельных дел. Это всегда общее дело, в которое каждый член команды внёс свою неповторимую лепту для достижения синергетического эффекта. Формирование управленческой команды — забота лидера, который приглашает единомышленников и специалистов-профессионалов, делегирует коллегам значительную часть своих полномочий лидера и др. Многие решения, требующие массы усилий и времени при единоличном руководстве, в эффективной управленческой команде вырабатываются и принимаются без особого труда, как бы «между прочим». Это освобождает время для участников команды на креативный, творческий поиск решений более сложных проблем.

Оптимальная численность управленческой команды 5—9 человек. Малые команды (2—4 участника) имеют больше согласия, но их профессиональные возможности ограничены. Большие команды (более 10 человек) располагают широким деловым потенциалом, но в них обычно наблюдаются значительный разброс мнений, возникновение неформальных деструктивных микрогрупп и др. Всё это отрицательно сказывается на сплочённости команды и результативности её работы.

В последнее время за рубежом получил распространение новый метод управления, названный *«двое в одной коробке»*. Его суть — два менеджера и/или специалиста с дополняющими друг друга знаниями, умениями и навыками (например, линейный менеджер и маркетолог) разделяют обязанности внутри одной должности.

Несмотря на некоторые недостатки в последние годы по эффективности использования **командный** стиль руководства (*team management*) уверенно выходит на первое место. Это связано с тем, что управление постоянно усложняется. Одному человеку (даже очень способному) просто не под силу в наше время решать часто очень сложные и разноплановые управленческие задачи. Поэтому в сфере управления твёрдо установилось следующее правило — каждый «топ-менеджер» (а тем более «золотой воротничок») имеет свою управленческую команду.

Лидеров-одиночек на «верхних этажах» управления просто не существует. Они не выдерживают конкуренции с управленческими командами, и «сходят с дистанции» ещё на средних ступенях управленческой лестницы. Таким образом, командный менеджмент является одним из самых выдающихся достижений современной теории и практики управления.

В практике менеджмента последних лет наблюдается не только индивидуализация стилей, но и возникновение авторских стилей управления, например: стиль компании *IBM* или корпорации *Toyota*, стиль основателя корпорации *Microsoft* Б. Гейтса (*W.* (*Bill*) *H. Gates*, p. 1955) или стиль известного американского инвестора, мультимиллиардера У. Баффета (*W. Buffett*, p. 1930) и др.

Некоторые специалисты и руководители крупных компаний высказывают мнение, что в современной постмодернистской среде бизнеса традиционные теории и модели управления действуют недостаточно эффективно. Например, на личном опыте консультационной деятельности упомянутый выше Т. Дж. Питерс пришёл к выводу об ошибочности многих фундаментальных принципов менеджмента и стал активно заявлять о необходимости «революции» и «освобождения» от старых, отживших своё методов и стилей управления.

В отличие от Ф. У. Тейлора Т. Дж. Питерс верит в то, что успешное управление персоналом должно строиться на косвенном его контроле, на стимулировании проявления индивидуальности сотрудников и на продвижении «звёзд». В предлагаемой Т. Дж. Питерсом программе революции менеджмента основную роль должны сыграть малые, гибкие управленческие единицы, быстро реагирующие на рыночные изменения и поддерживающие тесные связи с внешними клиентами и сотрудниками фирмы. Т. Дж. Питерса нередко критикуют за поверхностность подходов, однако многие его взгляды на менеджмент (децентрализованные структуры управления фирмой, подразделением или процессом; способности действовать в условиях неопределённости и др.) являются общепризнанными элементами современной теории управления.

Т. Дж. Питерс постоянно совершенствует и пропагандирует свои эмпирические теории, уделяя основное внимание изменениям в экономической ситуации компаний и стран. В книге «Процветая в хаосе: руководство по революции в менеджменте» (*Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*, 1987) Т. Дж. Питерс предупреждает, что следование рекомендациям, приведённым им в 1982 г. в работе «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний» (*In Search of Effective Management: Experience of the Best Companies*), является отныне не просто желательным, а *обязательным условием* управленческого совершенства. Он открыто критикует «гигантизм», косвенно тейлоризм и всю концепцию узкой специализации труда, выступает за предоставление значительных полномочий работникам и ослабление контроля их деятельности.

В работе «Менеджмент освобождения: необходимость сверхбыстрой дезорганизации в девяностых годах» (*Liberation Management: Necessary*

Disorganization for the Nanosecond Nineties, 1992) автор описывает свой подход к революции управления, основанный на полном пересмотре организационных структур и управляющих функций компаний, создании гибких децентрализованных подразделений. В данной книге он приводит в качестве примера немецкую систему *mittelstand*, которая поощряет малые и средние фирмы закрепляться в рыночных нишах, ограничивая свой рост и одновременно внедряя инновации и отличный сервис клиентов с помощью малых подразделений, ориентированных на определённые виды работ, услуг.

Т. Дж. Питерс критикует концепции масштаба и низкозатратного производства, реализация которых (как нередко считается) является единственным способом успешного развития бизнеса. Он пишет, что эффект масштаба отличается внутренней необъективностью и консерватизмом, а приоритетность сокращения издержек производства и обращения означает, что повышение доходной части прибыли отходит на задний план. Поэтому Т. Дж. Питерс поощряет «перерасходование» средств на разработку новых товаров, контроль их качества и обслуживание клиентов. Он доказывает, что даже если эти вложения не принесут денежного дохода в классическом понимании, стимулирование инноваций и концентрация внимания на потребителях станут мощными маркетинговыми инструментами в деле достижения совершенства.

Постоянно критикуя крупные, негибкие организации, Т. Дж. Питерс убеждает всех в отсутствии необходимости в руководителях среднего звена, какими они были (и остались) с момента начала строительства железных дорог. Наиболее активно Т. Дж. Питерс отстаивает необходимость революции во взглядах на менеджмент. Он верит в то, что представление о менеджменте как о науке во многом стало отодвигать на второй план представление о менеджменте как об искусстве. Поэтому профессионализм в сфере управления постоянно отождествляется с жёстким рационализмом. Количественный, рациональный подход к менеджменту доминирует в учебных программах школ бизнеса и убеждает нас в том, что хорошо тренированные профессиональные менеджеры могут управлять чем угодно. Причём такой подход применяется для обоснования всех решений. Он является достаточно правильным, чтобы оказаться, по мнению Т. Дж. Питерса, опасно ошибочным и способным увести нас с верного пути.

Умение управлять в условиях неопределённости является основной темой всех его работ. С точки зрения Т. Дж. Питерса, успеха в бизнесе можно достичь, если руководство компании сумеет грамотно провести децентрализацию управления и намеренно отказаться от части контрольных функций, поощряя создание атмосферы «преднамеренного беспорядка», которая содействует проявлению творческих способностей сотрудников и ускоренному развитию организации (фирмы).

Его аргументы в поддержку упрощения системы управления чрезвычайно важны и находят отклик у многих руководителей фирм. Т. Дж. Питерс —

один из самых популярных теоретиков менеджмента своего поколения, ибо он предлагает руководителям и компаниям конкретные пути продвижения к будущему успеху. Хотя многие из его предписаний носят радикальный характер, а его работы содержат отчётливую ориентацию на американские условия, основные идеи Т. Дж. Питерса нашли применение в компаниях многих стран мира. Все его книги пользуются феноменальной популярностью, особенно среди выпускников школ менеджмента и руководителей среднего уровня управления.

Сооснователь компании *Apple* С. Джобс (*S. P. Jobs*, 1955—2011) считает, что в обозримом будущем наиболее эффективные стили управления будут включать методы и приёмы, прямо противоположные советам теоретиков менеджмента прошлых лет. Здесь уместно привести его высказывание: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а потом указывать им, что делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы *они* говорили нам, *что* и *как* делать».

Следует подчеркнуть, что С. Джобс не только внёс огромный вклад в мир высоких технологий (*High Technologies*), но и задал направление бизнесу в этой сфере. Это очень важно. Ещё великий римский философ-стоик, поэт и государственный деятель Луций Анней Сенека (*Lucius Annaeus Seneca*, 4 г. до н. э. — 65 г. н. э.) подчёркивал: «Кто не знает, в какую гавань плывёт, для того нет попутного ветра».

Известный британский предприниматель, миллиардер, владелец бренда *Virgin* Р. Ч. Брэнсон (*R. C. Branson*, p. 1950) считает, что в бизнесе не существует правил, которым можно следовать без оглядки. Прежде всего, предприниматель должен твёрдо усвоить, что провала не существует. Быстрое приспособление к изменениям помогает смягчать последствия неудач. Нужно уметь сразу же признавать, что возникли проблемы, и либо менять курс, либо сворачивать бизнес. Управление компанией *Virgin* осуществляется рационально и малыми силами без бюрократии и волокиты. Решения принимаются и претворяются в жизнь быстро. Р. Ч. Брэнсон уверен, что когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо и пропадает личностный фактор, компанию следует разукрупнять.

4.9. МОДЕЛИ, ПОДХОДЫ, ФАКТОРЫ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ

В процессе своей деятельности менеджеру постоянно приходится принимать управленческие решения. Это важнейшая часть его работы. Оперативность и качество принимаемых решений зависят от квалификации и иных личных достоинств менеджера, а также от гибкости системы управления фирмой. Уровень качества управленческих решений позволяет судить о профессионализме менеджера.

Управленческое решение — это: 1) сознательный выбор наиболее рационального варианта действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления; 2) набор и последовательность действий, сознательно выбранных руководителем для достижения поставленной цели.

Специалисты отмечают важнейшую роль управленческого решения. Даже не слишком удачное решение лучше, чем его отсутствие. Ситуация, пущенная на самотёк, как правило, развивается по худшему из возможных сценариев. Не случайно однокоренным к понятию «решение» является такое качество человека, как решительность. Для менеджера оно входит в число профессионально обязательных.

В основе эффективного управленческого решения лежит 90 % достоверной информации и 10 % инициативы и энтузиазма менеджера. Рациональное управленческое решение вырабатывается и принимается на основе мониторинга, т. е. системы постоянного наблюдения за отдельными составляющими внешней и внутренней среды предприятия с целью получения необходимой информации. Факт рациональности подтверждается в том случае, если реализация принятого решения приводит к достижению поставленной цели с наибольшей эффективностью (максимальный результат при минимальных затратах). Принятие управленческого решения представляет собой сложный психологический процесс, основанный, как правило:

- на интуиции (ощущении того, что решение правильное);
- суждениях (выборе альтернативы на основе знаний, накопленного опыта и предвидения менеджера);
- рациональном подходе (когда решению предшествует объективный анализ складывающихся факторов во внешней и внутренней среде фирмы).

Интуиция — это: 1) предчувствие, воображение, проницательность человека; 2) способность менеджера как бы внезапно, без логического обдумывания находить правильное решение проблемы. Интуиция является непременным компонентом творческого процесса.

Управленческие **решения** можно разбить на четыре **вида**.

1. Рациональные (продиктованы окружающими обстоятельствами). Они подразделяются на три типа и соответствуют:
   - имеющимся возможностям (ресурсам) организации;
   - обязательствам или целям (фактически они не содержат вариантов). Обязательства следует выполнять. Поэтому такие управленческие решения называют обычно организационными;
   - определённой последовательности (подчинены какому-либо заданному алгоритму действий, поэтому их называют ещё алгоритмичными).

2. Компромиссные (связаны с ограничениями пожеланий и воли менеджера). Очень часто руководитель обязан принимать неоптимальные решения и учитывать (минимизировать) отрицательные их последствия для

себя и партнёров по бизнесу. При этом окончательное решение вырабатывается на основе сравнения (компромисса) положительных и отрицательных последствий каждого варианта.

3. Интеллектуальные (принимаются на основе знаний и опыта менеджера). Они обычно не имеют явно выраженных ограничений и относятся к наиболее эффективным, предпочтительным решениям.

4. Интуитивные (неожиданные озарения, исходящие из подсознания). Их ещё называют «инсайт-решениями». Яркий пример — открытие Д. И. Менделеевым (1834—1907) знаменитой Периодической таблицы элементов. Это инсайт-решение пришло к учёному во сне.

Понятие «**инсайт**» введено гештальтпсихологией, в которой разработан целостный подход к психике, особенно к процессам мышления и восприятия.

Рациональные и компромиссные управленческие решения называют иногда программируемыми, а интеллектуальные и интуитивные — непрограммируемыми.

Принятие управленческого решения — это: 1) реакция менеджера на возникшую проблему в целях её устранения; 2) процесс разработки, оценки и выбора наилучшего варианта решения возникшей проблемы.

Упомянутый выше американский предприниматель, менеджер в области автомобилестроения, бывший президент *Ford Motor Company* (1970—1978), профессионально отработавший на Г. Форда 32 года, председатель правления корпорации *Chrysler* (1979—1992), автор книги «Якокка: автобиография» (*Iacocca*: *An Autobiography*) Ли А. Якокка придерживался мнения, что **правильное решение, принятое с опозданием, является ошибкой** (данная книга в русском переводе опубликована в 1984 г. под названием «Карьера менеджера»). А руководитель *Executive Intelligence Group*, всемирно известный бизнес-эксперт и автор статей в *Harvard Business Review* Дж. Менкес (*J. Menkes*) считает, что, разгадывая секрет успеха управленцев, необходимо смотреть не на решение, а на способ, который позволил к нему прийти. Следует отметить, что доктор Дж. Менкес создал методику оценки управленческого интеллекта, которая успешно применяется в бизнесе для поиска, найма и развития эффективных лидеров.

Системный анализ выработки и принятия управленческого решения включает: цель, ресурсы, альтернативы, критерии оценки и сценарии. Принятие решений играет главную роль в совокупности организационных процессов, поскольку любые действия осуществляются на основе управленческих решений. Следует отметить, что кризисы и рутинные (повторяющиеся) проблемы проявляются сами, а благоприятные возможности и угрозы внешней среды обнаруживаются в процессе специальных исследований.

Структурированные проблемы понятны, предсказуемы, разделяются на простые действия и укладываются в традиционную процедуру и методы решений. Неструктурированные проблемы возникают спонтанно. Они

имеют высокую степень неопределённости и не вписываются в традиционные процедуры решений.

Принятие управленческих решений является профессиональной обязанностью менеджеров. Решение может быть запрограммированным (при решении структурированных рутинных проблем, например, два кассира на две кассы) и незапрограммированным, которое требуется принять в новой ситуации, ранее не встречавшейся. Но чаще всего имеет место их сочетание. Например, запрограммированное управленческое решение может иметь незапрограммированные элементы, а в незапрограммированном решении возможно присутствие стандартных элементов, применявшихся ранее.

Часто менеджеры вынуждены действовать в условиях неопределённости, поэтому **модели** принятия **решений** могут быть различными.

1. **Рациональная** модель, которая предполагает чёткий беспристрастный всесторонний (в основном количественный) анализ разработанных вариантов решения и выбор из них наиболее выгодного для фирмы в условиях сложившейся ситуации. Данная модель предполагает контроль результатов реализации решения и внесение необходимых корректирующих действий. Недостатки рациональной модели: 1) неясность и невозможность осознать до конца нюансы возникшей проблемы; 2) отсутствие достоверной информации по проблеме; 3) принятие не лучших вариантов решения из-за ограничений во времени и игнорирования некоторых качественных факторов, влияющих на эффективность решения проблемы. На основании изложенного можно сделать вывод, что применение рациональной модели обходится дорого и объективно ограничено.

2. Модель **ограниченной** рациональности, предложенная лауреатом Нобелевской премии по экономике 1978 г. Г. А. Саймоном (*H. A. Simon*, 1916—2001), исходит из предположения, что степень рациональности управленческих решений зависит от личных характеристик менеджера и социально-психологического климата в коллективе. Поэтому обычно управленческие решения принимаются с учётом следующего:

- вариант принятого решения должен быть удовлетворительным или «достаточно хорошим», а значит не слишком дорогим;
- исключение рассмотрения всех возможных альтернатив решения проблемы и поиска варианта с максимальной эффективностью;
- использование относительно простых эмпирических правил и приёмов принятия решений на основе прошлого опыта.

Модель Г. А. Саймона развил немецкий экономист Р. Зельтен (*R. Selten*, р. 1930), лауреат Нобелевской премии по экономике 1994 г.

3. Модель **эвристических** суждений и предпочтений основана на психологическом подходе к принятию решений. Установлено, что 80 % менеджеров высшего звена при решении серьёзных проблем полагаются на эвристику (интуицию и прошлый опыт). Развитая интуиция — умение держать в голове всё, что связано с процессом решения проблем. Верные интуитивные

решения принимаются менеджерами, имеющими значительный объём накопленной информации и богатый опыт практической работы. Однако опыт может помочь, если его тщательно анализируют, выявляя причины успешных и/или неудачных решений (своих и чужих). На практике данная модель либо облегчает и ускоряет поиск решений, либо ведёт к ошибкам и просчётам (особенно в новых сложных ситуациях).

4. **Социальная** модель является иррациональной. Она основана на том, что социально-психологические факторы оказывают серьёзное влияние на принятие управленческих решений. Установлено, что некоторые менеджеры соглашаются (или даже настаивают) на неправильном, но уже одобренном ранее варианте решения. Данная модель учитывает также влияние на людей формы подачи информации по принятому решению.

5. **Политическая** модель предполагает, что решения (особенно организационные) зависят от политики, проводимой руководством компании и её рядовыми менеджерами. Определение проблемы, поиск альтернативных вариантов её решения, сбор данных, оценочные критерии и др. выступают в этой модели скорее как средства для того, чтобы склонить решение в пользу конкретной группы, руководителя или собственника.

Известно семь основных **подходов**, используемых менеджерами в процессе выработки и принятия управленческих решений.

1. Индивидуальный подход — менеджер разрабатывает и принимает решение без обсуждения и согласования с другими лицами. Основные причины: нет времени на обсуждение, проблема известна и решалась много раз, обсуждение альтернатив приведёт к деструктивному конфликту и др.

2. Групповой подход — позволяет выработать больше альтернативных вариантов решения проблемы, облегчить выбор и реализацию лучшего из них, поскольку уже на ранних стадиях данного процесса участники знают нюансы решаемой проблемы.

3. Совещательный подход — разновидность группового метода при учёте мнений более широкого круга специалистов. Его недостатки: доминирование мнения известного лидера и молчаливое согласие отдельных рядовых участников обсуждения с принятием далеко не лучшего решения.

4. Система участия — менеджер опрашивает все заинтересованные стороны, по возможности учитывает их мнения, но решение принимает самостоятельно без группового обсуждения.

5. Централизованный подход — позволяет поддерживать единство целей, концентрировать ресурсы и успешно решать проблемы в критических ситуациях, но замедляет скорость реакции на изменения внешней среды и подавляет инициативу менеджеров нижних уровней управления.

6. Децентрализованный подход — помогает быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и развить способности тех, кому делегированы права принятия решений и ответственность за их успешную реализацию. Однако следует помнить, что неразумная децентрализация может увести

в сторону от главных целей, ослабить контроль и способствовать тому, что жизненно важные решения не будут приняты вовсе или будут приняты со значительными отклонениями от оптимума, например, несвоевременно.

7. Демократический подход — означает принятие коллективных решений в пользу большинства с использованием процедуры голосования. Такой подход широко используют в парламенте, органах местного самоуправления, в некоммерческих организациях, при избрании по конкурсу, принятии коллективного договора, на собраниях акционеров и т. д. Но в хозяйственных делах он имеет ограниченное применение, так как большинство бизнес-решений требует специальных знаний.

Качество принимаемых управленческих решений зависит от многих условий, которые часто трудно поддаются учёту. Основные **факторы**, оказывающие влияние на принятие решений:

• *информационные ограничения*, не позволяющие правильно понять проблему, снизить уровень рисков и сделать верные выводы. Правда, объём и полнота информации не должны быть чрезмерными, поскольку это приводит к существенному, неоправданному росту издержек, но не всегда способствует повышению уровня качества решения. Информация должна быть достоверной и релевантной, т. е. значимой, относящейся к рассматриваемой проблеме и её решению;

• *условия принятия решений*, которые могут быть определёнными, частично определёнными и неопределёнными. Фактор риска присутствует всегда, но в условиях неопределённости риски — самые высокие, а значит, последствия принятого решения нельзя спрогнозировать;

• *ресурсные ограничения*. Они касаются всех видов ресурсов, но наибольшее влияние на принятие рационального управленческого решения и его успешную реализацию оказывают: наличие, уровень квалификации и культуры персонала; степень финансового обеспечения требуемой работы; оптимальные сроки выполнения (особенно при открывающихся благоприятных возможностях, упускать которые не следует);

• *степень зависимости от внешней среды*. Этот фактор имеет существенное значение, когда решение принимается с учётом: законодательных и экологических ограничений, интересов партнёров и покупателей, а также обязательств, вытекающих из прежних решений фирмы;

• *возможные негативные последствия*. Часто оказывают весьма существенное влияние на характер управленческого решения, например: повышение уровня качества продукции влечёт за собой рост издержек, переход на новейшую технологию приводит к увольнению рабочих и др.;

• *личностные оценки руководителя*. Иногда их влияние на управленческое решение оказывается достаточно весомым, например: ощущение личной выгоды; симпатии, антипатии и сострадание к подчинённым; отношение к новшествам, рискам, повышению прибыли и др.

Абсолютное большинство проблем не имеет единственно верного решения. Каждому варианту присущи определённые достоинства и недостатки. Их надо объективно оценивать и выбирать наилучшую альтернативу.

Основные **требования**, предъявляемые к эффективному решению:

1) ответственность принимающего решение за результаты его реализации;

2) целевая направленность каждого конкретного решения;

3) обоснованность и/или учёт действующих правил и закономерностей;

4) своевременность принятия и реализация для обеспечения актуальности;

5) непротиворечивость ранее принятым решениям и принципам управления;

6) выполнимость решения с учётом конкретной ситуации;

7) простота и ясность изложения для всех заинтересованных сторон;

8) законность или учёт действующих правовых норм и др.

4.10. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВЫРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Существует целый ряд **методов**, используемых в процессе выработки и принятия деловых управленческих решений. Основные из них приведены ниже.

1. Моделирование (в том числе имитационные и аналитические модели), позволяющее изучить свойства и связи сложного объекта, не прибегая к эксперименту над самим объектом (например, к испытанию реальной гидроэлектростанции на реке Днепр). В практике управления широко распространена «модель Карнеги» — совместный поиск решения коалицией менеджеров и специалистов разных областей знаний и рангов. Эта коалиция может, к примеру, состоять из линейных и/или функциональных менеджеров, специалистов по кадрам, логистиков, клиентов фирмы, банкиров, представителей профсоюзов и др. При использовании данной модели (особенно в условиях цейтнота) принимается первое удовлетворительное решение, всплывающее на поверхность, которое, как правило, не является оптимальным. Ведь выработка нового неожиданного решения требует достаточно длительных дискуссий и разрешения противоречий.

Модель «*мусорного ящика*» представляет собой один из новейших и наиболее интересных примеров принятия решений в супердемократичных организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределённой (организованная анархия). Эта модель помогает размышлять об организации в целом и о решениях, наиболее часто принимаемых менеджерами фирм. Если модель Карнеги или инкрементальная модель фокусируются на политических и социальных факторах принятия одиночного решения, то модель

«мусорного ящика» имеет дело с системой или потоком многочисленных решений внутри организации. В таких условиях нельзя полагаться на вертикальную иерархию власти и бюрократические правила принятия решений.

2. «Адвокат дьявола» — это специально приглашённый оппонент, настроенный исключительно критически. Он привлекается на стадии обсуждения выработанного проекта решения. Задание у данного оппонента-адвоката следующее: поиск слабых мест в предлагаемых управленческих решениях; побуждение к переосмыслению принятых неэффективных подходов.

3. «Мультипликативная защита» — это дискуссия между разработчиками проекта решения и их оппонентами. Этот метод похож на мозговой штурм и применяется на стадии обсуждения проекта решения. В дискуссии участвуют две группы. Одни приводят аргументы «за» выработанный проект. Другие выдвигают доводы «против». В ходе дискуссии вырабатывается окончательный вариант решения.

4. «Дерево решений» — графическая схема процесса выработки наиболее эффективного варианта решения проблемы из ряда возможных. Этот метод помогает увидеть новые альтернативы, которые ранее могли быть упущены.

5. Ранжирование проблем или вариантов решений. В целях ранжирования может использоваться диаграмма приоритетов и метод попарных сравнений. Так, приоритетность (П) — это произведение важности проблемы (В) на срочность её решения (С), т. е. $П = В \cdot С$. Оба фактора оцениваются по шкале от 1 до 10 баллов. Метод попарных сравнений применяют для упорядочения проблем и влияющих на них факторов (например, сроки поставки, уровни цены, качества и сервиса) и выбора наиболее рациональной альтернативы по количеству набранных баллов.

6. Балансовый метод — применяют при выборе решения из нескольких альтернатив за счёт объективной оценки и сопоставления достоинств и недостатков каждого варианта. При этом учитывается значимость (вес) каждого «за» и «против».

7. Причинно-следственная диаграмма — разновидность «дерева решений». Её автор — К. Ишикава (*K. Ishikawa*, 1915—1990). Данный метод помогает находить ошибки, устанавливать, анализировать и структурировать взаимозависимые проблемы.

8. Парето-анализ — используется для выявления ключевых проблем, определения приоритетности и последовательности решаемых задач, повышения эффективности управленческих решений. Основой данного метода является закон или эмпирический принцип, сформулированный итальянским экономистом В. Парето (*V. Pareto*, 1848—1923). Он гласит, что 20 % всех причин (обстоятельств) генерируют 80 % последствий, и наоборот.

Многочисленные статистические данные результатов работы компаний действительно свидетельствуют о том, что: 1) определив и устранив 20 % наиболее весомых причин дефектов, можно понизить уровень брака на 80 %;

2) сфокусировавшись на 20 % наиболее значимых задач, можно на 80 % достичь осуществления цели; 3) 20 % продукции приносят фирме 80 % прибыли; 4) 20 % торговых агентов обеспечивают 80 % продаж товаров фирмы; 5) 80 % происшествий случаются с 20 % людей и т. д.

9. Метод Ч. Х. Кепнера (*C. H. Kepner*) и Б. Б. Трего (*B. B. Tregoe*), основанный на принципе полноты информации в отношении целей, альтернатив и рисков, а также на системной, единой, легко используемой методике. Авторы данного метода в своей книге «*The Rational Manager*», изданной в 1965 г., выделили три основных компонента эффективного принятия решений: 1) качество решения относительно требующих внимания факторов; 2) качество оценки альтернатив; 3) качество понимания того, что могут дать альтернативы.

Основными элементами их методики анализа решений являются: описание проблемы; идентификация целей (обязательных или желательных критериев); поиск альтернатив и оценка последствий выбранного варианта. Менеджер должен найти ответы на следующие пять вопросов: «Что должно быть решено?»; «С какой целью?»; «Есть ли альтернативы решения проблемы?»; «Какие из возможных альтернатив приоритетны?»; «Какие риски имеет каждый из вариантов альтернатив?». Окончательный выбор останавливается на том варианте решения, который получил самые высокие баллы и минимальные риски.

10. Концепция 6σ («шесть сигм») (*six sigma*) — разработана в 1985 г. менеджером по качеству компании *Motorola* Б. Смитом (*B. Smith*). Данная концепция — это: 1) не просто модификация старых технологических методов обеспечения качества, а принципиально новый подход в вопросе постоянного совершенствования деятельности фирмы в области качества и руководства предприятием в целом; 2) один из новейших способов модернизации бизнеса, обеспечивающий выявление и своевременное устранение сложных дефектов, иных сбоев и отклонений от программы операционной деятельности на основе применения методов математической статистики; 3) подход к совершенствованию бизнеса, предполагающий поиск и исключение причин появления дефектов и сбоев в бизнес-процессах путём концентрации усилий на качествах особо важных для потребителя выходных параметров. Эта концепция во многом перекликается с требованиями международных стандартов *ISO* серий 9000 и 14000.

Знание потребностей клиента и эффективная система измерений — вот «топливо», на котором успешно работает система 6σ. (Для сведения: в статистике знаком «σ» (сигма) обозначается стандартное отклонение в некоторой генеральной совокупности, т. е. расстояние между центром распределения (номинальный размер) и границами допусков. Чем больше сигм процесса укладывается между средним значением (номиналом) и контрольным пределом (допуском), тем меньшее количество дефектов имеет технологический процесс.)

Основываясь на эмпирических данных, исследователи пришли к выводу, что естественная нестабильность технологического процесса даёт отклонения качества продукции в 1,5 сигм. Таким образом, если сегодня целевой уровень качества планируется передовыми фирмами на уровне 4,5 сигм, то с учётом естественной нестабильности процесса (1,5 сигм), необходимо обеспечивать уровень качества продукции: 4,5 + 1,5 = 6 сигм. В этом случае на миллион операций будет всего 3—4 дефекта.

Программа «шесть сигм» фокусируется на улучшении всех операций, входящих в технологический процесс. В результате передовые компании развитых стран мира приближаются к идеальному состоянию управления качеством — дополнительная проверка качества продукции специальными службами предприятия (например, ОТК) уже не требуется.

Методика «шести сигм» имеет несколько отличительных черт от предыдущих (устаревших) способов управления качеством, а именно:

• результаты каждого проекта должны быть количественно измеримыми. При этом ни один проект «шесть сигм» не получает одобрения и внедрения, если не определён его конечный результат в виде достаточно высокого уровня прибыли;

• первым руководителем фирмы должен быть сильный харизматический лидер, на которого можно положиться;

• используется командный стиль работы профессионалов;

• решения принимаются только на основе достоверной информации, поддающейся проверке, без допущений и предположений;

• создается специальная система нематериальной мотивации сотрудников, включающая присвоение званий обучающимся специалистам по аналогии с восточными единоборствами: чемпион (знает всё о методике 6σ); мастер чёрного пояса (владеет наивысшими техническими и организационными умениями); чёрный пояс (для настоящих знатоков метода 6σ); зелёный пояс (для людей менее искушённых в данной методике); жёлтый пояс (для тех, кто получил общее представление о концепции 6σ).

В рамках концепции 6σ цикл Шухарта — Деминга (см. п. 10.6) трансформировался в цикл *MAIC*: *measurement* (измерение параметров качества деталей и процессов); *analysis* (анализ причин дефектов); *improvement* (совершенствование операций для недопущения или устранения дефектов); *control* (контроль процесса). В дальнейшем появилась тенденция к дополнению этого цикла рядом других стадий. Например, часто встречается вариант *DMAIC*, включающий в начале цикла фазу *Definition* (чёткое определение проблемы с точки зрения клиента и его требований к товару).

Два топ-менеджера компании *Motorola*, руководители академии «Шесть сигм» М. Харри (*M. Harry*) и Р. Шрёдер (*R. Schroeder*) считают, что программа обеспечения высокого качества продукции должна состоять из восьми ступеней: 1) *recognition* (осознание потенциальной проблемы клиента); 2) *definition* (чёткое определение проблемы с точки зрения клиента и его требований

к товару); 3) *measurement* (измерение тех показателей, которые оказывают наибольшее влияние на качество деталей и процессов); 4) *analysis* (анализ причин дефектов и сбоев); 5) *improvement* (совершенствование операций для недопущения или устранения дефектов); 6) *control* (контроль дальнейшего протекания процесса); 7) *standardization* (стандартизация операций для предупреждения дефектов); 8) *integration* (интеграция усилий всех служб фирмы с целью приближения размеров деталей и процессов к номиналу).

«Шесть сигм» является зарегистрированным знаком обслуживания и торговой маркой компании *Motorola*. Внешнее признание данной методологии наступило только тогда, когда М. Харри и Р. Шрёдер создали специализированное консультационное направление для продажи новой системы управления качеством другим организациям, первыми из которых стали *Honeywell* и *General Electric*. В конце 1990-х гг. уже более 60 % организаций, входящих в список *Fortune* 500, начали в том или ином виде использовать в работе концепцию 6σ и добились положительных результатов. Методы «шести сигм» многочисленны и разнообразны. Ныне за рубежом их применяют фирмы всех отраслей хозяйства.

Начиная с 2000 г., специалисты отмечают «звёздный союз» концепции «шесть сигм» и «бережливого производства» (*Lean Six Sigma*). Это позволяет компаниям сократить издержки и время на производство продукции (оказание услуги), существенно уменьшить число дефектов, завоевать новые сегменты рынка, увеличить количество клиентов и повысить эффективность конкретного процесса (или компании в целом) до мирового уровня.

В 2011 г. Международная организация по стандартизации выпустила два стандарта, посвящённых методологии «шести сигм»: *ISO* 13053-1:2011 «Количественные методы в процессах улучшения. Шесть сигм. Часть 1: Методология *DMAIC*» и *ISO* 13053-2:2011 «Количественные методы в процессах улучшения. Шесть сигм. Часть 2: Инструменты и техники».

Следует подчеркнуть, что **организация** процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения должна быть рациональной, поскольку она оказывает существенное влияние на его эффективность. Указанный процесс можно разделить на три этапа:

1) признание необходимости решить возникшую проблему:

• обнаружение, осознание и восприятие проблемы;

• выявление сущности, новизны, причины возникновения проблемы и её формулирование;

• определение критериев успешного решения проблемы (ресурсные возможности и цели, которых надо достичь в результате решения проблемы);

2) выработка рационального управленческого решения:

• разработка альтернативных вариантов решения проблемы в условиях мотивированного творчества генераторов идей;

• анализ и оценка альтернативных вариантов с позиций эффективного достижения поставленных целей (с учётом благоприятных внешних шансов, угроз и последствий реализации решения);

• выбор наилучшей альтернативы путём: а) использования прошлого опыта; б) проведения эксперимента; в) разложения проблемы на элементы, изучения и анализа каждого из этих элементов;

3) реализация принятого управленческого решения за счёт:

• мобилизации требуемых ресурсов, планирования, организации работ, координации и мотивации усилий менеджеров и рядовых исполнителей и др.;

• контроля исполнения решения, позволяющего выявить сильные стороны процесса, своевременно исправить и/или предупредить сбои в работе. Обычно контроль исполнения решения осуществляется по срокам, а также промежуточным и конечным результатам;

• анализа выполнения решения, позволяющего оценить последствия его реализации для фирмы.

При достижении поставленной цели проблема считается решённой. Если же цель не достигнута, то действия корректируются на том или ином этапе. При этом следует помнить пословицу: «Лучшее — враг хорошего», поскольку многочисленные обсуждения и корректировки обычно затягивают решение проблемы или заводят процесс управления в тупик.

4.11. ОСОБЕННОСТИ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

У американцев не принято делиться своими проблемами даже с близкими людьми. Но для делового мира США характерны открытость и учёт интересов партнёра. Американцы всегда готовы к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов. Они стремятся узнать всю необходимую информацию и готовы поделиться ею с партнёрами. Отношение к другим людям и коммуникативные качества американцев характеризуются общей дружественностью, откровенностью и искренностью. Поэтому они очень болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнёра, утаивание информации или банальный обман.

На переговорах американцы ведут себя грамотно — они ищут взаимный интерес. В их понимании искать собственные выгоды без учёта интересов партнёра, а тем более вопреки им — признак делового непрофессионализма. Только взаимная выгода способна сформировать устойчивое деловое сотрудничество на долгие годы.

В позиции американцев есть своеобразное противоречие. С одной стороны, они строго ориентируются на закон и установленные юридические нормы, а с другой — они очень ценят неформальные отношения и работу на доверии. Американцы готовы сотрудничать без лишних бумаг, печатей, протоколов. Соответственно они остро реагируют в ситуациях, когда партнёр нечестно поступает с ними, пользуясь отсутствием официальной бумаги.

Американская улыбка — тоже типичная примета их деловых отношений. Она создаёт доброжелательную атмосферу, демонстрирует и притяги-

вает успех. «Улыбайся!» («*Keep smiling!*») — типичный американский лозунг и совет на все случаи жизни. «Плакаться в жилетку» у них не принято. Американцы — сторонники здорового образа жизни. Здоровье рассматривается ими как важнейший жизненный ресурс.

Типичная американская организация строится на убеждённости, что эффективное управление лежит в разграничении на тех, кто думает, и тех, кто исполняет. Искусство менеджмента понимается как донесение идей высшего руководства до непосредственных исполнителей. В Японии, например, такой подход не используется.

Американский менеджмент уделяет большое внимание борьбе с рутиной. И хотя в ведущих американских компаниях постоянно растёт творческий характер работы, преобладая над рутинным, проблема рутины остаётся. Она присутствует как в управленческой, так и в исполнительской деятельности. Значительную часть рутинных задач менеджмента, которые внешне выглядят столь внушительно, можно безболезненно передать исполнителям. За счёт этого у менеджеров высвободится время для творческой работы, а подчинённые в результате расширения своей самостоятельности и ответственности получат дополнительный стимул.

Некоторые американские компании ввели в штат должности «директора по творческим вопросам и проектам» и «директора по оперативному управлению». Последний фактически занимается рутиной, освободив от неё первого. Равный статус менеджеров (по творчеству и по рутине) указывает на то, что оба вида данной управленческой деятельности имеют для фирмы одинаковый вес. Это просто разные задачи, поэтому уместна их специализация.

В США вполне уместно искать потребителей и деловых партнёров через интернет или с помощью почтовой рассылки писем. Но в Японии такой подход неприемлем. Здесь, чтобы завязать деловые отношения с потенциальным партнёром, надо встречаться с ним лично, причём не один раз.

4.12. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Научный менеджмент стал известен в Японии достаточно быстро. Уже в 1912 г. здесь были переведены и изданы труды Ф. У. Тейлора, Ф. Б. Гилбрета и других учёных в области управления. В 1925 г. в Японии был создан филиал «Тейлоровского общества». Однако в императорской Японии научный менеджмент не мог быть востребован по социально-ментальным причинам. Пирамида управляющих, выстроенная от имени императора, всегда была абсолютно права. Подчинение было беспрекословным и безусловным. Подводить под это какую-либо науку не было никакой необходимости.

Ренессанс теории управления начался после Второй мировой войны. Этому активно способствовало военное командование американских оккупационных войск. В 1946 г. командующий оккупационными войсками США

в Японии генерал Д. МакАртур (*D. McArthur*, 1880—1964) вызвал из Америки двух молодых инженеров-менеджеров Ч. Процмана (*C. A. Protzman*) и Г. Сарасона (*H. M. Sarason*), к которым через пару лет присоединились доктор Дж. М. Джуран (*J. M. Juran*, 1904—2008) и доктор У. Э. Деминг (*W. E. Deming*). Перед ними была поставлена задача обучить действующих и будущих руководителей японских предприятий способам эффективного управления. В конце 1940 — начале 1950-х гг. американцы организовали в Токио и Осаке два двухмесячных семинара. На эти семинары были приглашены только руководители высшего уровня. Для приглашённых присутствие на этих семинарах было обязательным. Вскоре американцы перестали проводить подобные семинары. Однако японцы стали организовывать их самостоятельно. И делали это ещё 25 лет. За этот период общее количество руководителей, участвовавших в семинарах по освоению передового менеджмента, достигло 5200 человек. Именно эти руководители и стали «капитанами» возрождающейся на новом уровне японской промышленности, строительства и иных отраслей хозяйства.

Научный менеджмент Ф. У. Тейлора и административный менеджмент А. Файоля, соединившись со специфическим менталитетом японцев дали неожиданный результат. В практике и теории управления возник феномен, получивший название «японизация менеджмента».

Осознание «японского чуда» произвело на американцев очень сильное впечатление. «Холодная война» приучила Америку к тому, что единственный соперник, угрожающий её безопасности, — это СССР. А опасность технического и экономического превосходства со стороны отсталой Японии — слишком несерьёзно и неправдоподобно. Однако чудо произошло. В середине 1980-х гг. по годовому доходу на душу населения Япония перегнала США на отметке 21 тыс. долл.

Фантастическим экономическим успехам японцев в решающей степени способствовала созданная ими система менеджмента. Американские учёные в области управления У. Г. Оучи и Р. Джонсон (*R. Jonson*) провели детальное исследование японского менеджмента и пришли к выводу, что составляющие его успеха «неразрывно связаны с японской культурой» и потому отсутствуют в Америке. Указанные исследователи выделили пять отличительных особенностей японского менеджмента, которые предлагали для творческого переноса на другую почву:

- акцент на движение информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства из органа по разработке приказов в орган принятия эффективных управленческих решений;
- использование среднего управленческого звена в качестве инициатора и движущей силы «выискивания» и решения проблем по-новому;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников на работе и в быту.

Японцы считают, что пирамидальная трёхуровневая организационная структура (рис. 8) является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности обюрокрачивания.

Руководство фирмы (совет директоров) представляет собой высший уровень управления. Обычно сюда входят: председатель совета; президент; вице-президент; директора-исполнители; директора. Все избранные в совет директоров возглавляют вполне определённые подразделения фирмы. В отличие от фирм Запада директоров со стороны приглашают довольно редко. Они обычно выдвигаются из состава «канрися» после приобретения навыков оперативного руководства и достижения определённого возраста (более 50 лет). На уровне «канрися» решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями.

П. Ф. Друкер отмечает, что японские специалисты могут ошибиться с ответом, но редко ошибаются с проблемой. Причём они научились избегать самой большой опасности, известной всем, кто принимает решения, — неверных необратимых управленческих решений.

Пожизненно нанятый сотрудник с первых дней работы на фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. При выходе на пенсию компания выплатит ему выходное пособие. Даже если фирма окажется в затруднительном положении, работника (как, например, в Европе или США) не выбросят на улицу. В крупных японских компаниях практикуются различные методы выхода из спада или кризиса, но к увольнению стараются не прибегать. Для сотрудников такое положение вещей является важнейшим мотивирующим фактором. Кроме чувства уверенности, работник ощущает и материальные блага пожизненного найма — его заработная плата постоянно растёт.

Такой подход к оценке работника берёт свое начало в традициях японского общества — уважать старших. Согласно общепринятому мнению, в сфере производства (как и в бытовой жизни) с возрастом человек становится более мудрым, разносторонне развитым. Отсюда следует, что старшего

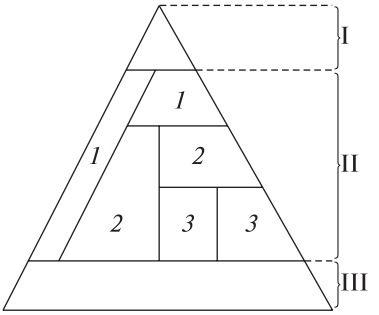


Рис. 8. Типовая организационная структура управления японской фирмой:
I — кэйэйся (совет директоров как высший орган управления); II — канрися (среднее управленческое звено); *1* — бутё (заведующие отделами); *2* — катё (заведующие секторами или секциями); *3* — какари (нижнее управленческое звено); III — иппанся (рядовые работники)

надо уважать. Но как быть с талантами? Японцы, как это им и подобает, отвечают на этот вопрос довольно гибко. Они считают, что уравниловка недопустима, что люди талантливые должны оцениваться выше, но, конечно, без нарушения принципа старшинства. Если, например, фирма нанимает группу лиц, среди которых некоторые выделяются своими способностями, то именно эти лица будут потом рекомендованы на выдвижение в первую очередь. Главным же фактором продвижения по службе всё же остаётся старшинство. Даже весьма заметные заслуги работника тоже оцениваются через призму старшинства. Это является непреклонной нормой регуляции поведения. Хотя такой порядок отрицательно влияет на мотивацию труда, но пока система остаётся прежней.

Повышение заработной платы на японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет на фирме. По японским источникам, средняя заработная плата работников составляет 300 тыс. иен. С учётом различных надбавок она достигает 450 тыс. иен/месяц (для сведения: в 2012 г. 1 долл. США ≈ 80 иен). При этом работник в возрасте 45 лет получает в 2,4 раза больше двадцатилетнего.

Доход сотрудника японских фирм состоит:

- из базового оклада (зависит от статуса человека, его образования, наличия детей, географического положения);
- надбавок, бонусов и премий (доля таких выплат от 10 до 50 % оклада);
- выплат на социальные нужды (до 40 % базового оклада).

Продвижение по карьерной лестнице базируется на двух принципах:

1) каждый в своё время займёт соответствующее положение. Поэтому для невыдающихся сотрудников придумано ранговое (почётное) повышение. Но существует и функциональное продвижение, зависящее от личных достижений и способностей работника;

2) старшего нужно уважать. Поэтому практически во всех фирмах имеет место геронтократия, т. е. сосредоточение власти в руках сотрудников пожилого возраста.

В Японии переманивать работников с других предприятий аналогичной отрасли не принято. Каждая фирма старается вырастить и подготовить высококлассного специалиста именно для своих нужд, поэтому основные принципы найма рабочей силы следующие:

- постоянный работник принимается для удовлетворения долговременных нужд компании, а не на конкретную должность. Критерием оценки кандидата и основанием для его должностного продвижения является не уровень знаний и навыков, а потенциал работника, который постоянно оценивается и максимально полно используется в процессе чётко организованной кадровой работы;

• предполагается, что каждый принимаемый будет работать в данной компании длительный период вплоть до достижения предельного возраста.

Отбор будущих менеджеров из числа работников компании преследует две цели: 1) найти человека, детально знающего специфику работы фирмы; 2) усилить привязанность работника к фирме и сохранить стаж его работы.

Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определённое число выпускников высших и/или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в коллектив на испытательный срок. В течение года они проходят полный курс подготовки к определённой должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. Новички, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании. При достаточно высоких показателях работы через 5—6 и более лет они могут быть назначены на руководящие должности нижнего или даже среднего уровня управления фирмой.

При найме на работу в большинстве японских фирм применяется довольно жёсткая система отбора кандидатов в постоянный контингент работников, которая включает:

• использование избранных каналов притока новых сотрудников за счёт поддержания постоянных связей с определёнными учебными заведениями, а также системы заявок и рекомендаций;

• проведение экзаменов, тестов и собеседований;

• исследование семейного положения, оценку рекомендаций и отзывов;

• обязательное использование испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Важной составляющей японской системы управления кадрами является своеобразный механизм принудительного обновления производственного персонала и руководителей среднего уровня, который на практике действует весьма эффективно. При этом гарантированная занятость даже для элитарной прослойки постоянных работников обеспечивается далеко не на весь период трудовой активности, а только на наиболее продуктивную его часть.

Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен быть честным, порядочным, скромным, трудолюбивым. Он вынужден постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе, т. е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность. Такой порядок не только не ослабляет конкуренции среди персонала японских компаний, но делает её более жёсткой и бескомпромиссной, хотя и носящей скрытый характер.

При достижении 55 (а на некоторых фирмах 60) лет все работники (кроме управляющих высшего уровня) должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые сотрудники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Работники, вышедшие на пенсию, в большинстве случаев имеют возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т. е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены. Использование такого механизма обеспечивает значительную экономию средств.

В Японии считают, что при длительном пребывании сотрудника в одной должности теряется его интерес к работе и снижается уровень ответственности. Частота ротации (через 4—7 лет) зависит от возраста, стажа работы, специальности. Трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе. В результате такого стиля управления персоналом каждый работник приобретает 5—6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости кадров.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах, хотя для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в зарубежные учебные центры и на семинары, например, в США.

Авторы известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» Р. Т. Паскаль и Э. Г. Атос отмечают, что японские менеджеры рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности. Это же делают и американские руководители. Но японское руководство полагает, что их задача — уделять как можно больше внимания именно личности подчинённых, не сосредотачиваясь на других институтах (правительство, семья, религия). Правда, здесь уместно подчеркнуть, что семья для японцев — это форма существования.

В центре японского общества всегда был не отдельный человек, а сплочённый коллектив со строгим соподчинением — иерархией. В жизни каждого японца важнейшими факторами, определяющими всю его жизнь, являются три коллектива (группы): семья, учебное заведение и место работы. Представляясь незнакомому человеку, японец сначала называет свою фамилию и имя, а затем не профессию, а место работы или учёбы, если он учится. Японский менеджмент — это искусство мобилизации и концентрации творческих усилий всех сотрудников компании и их партнёров.

В японской культуре существует понятие «эмэ». В английском языке нет ни аналогичного ему слова, ни понятия-эквивалента. Эмэ означает: психологическую зависимость человека от членов своей микрогруппы; повышенное чувство долга перед группой, фирмой, страной. Японец буквально не в состоянии выжить вне своей микрогруппы, её поддержки, признания, доверия. «Я» в психологии японца равно «мы». Он мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Отторжение со стороны ближайшего окружения равносильно для японца смерти.

Японцы — целеустремлённые люди. Они готовы совершенствовать себя до бесконечности и упорно работают ради этой цели. Эта целеустремлённость очень помогла интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

Японский менеджмент успешно решил четыре основные проблемы — технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Всё это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших. Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения. Японское общество поделено на отдельные институты не по горизонтали, а по вертикали. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутреннее дело. Причём для большинства японских фирм престиж значит больше, чем прибыль. Поэтому и высок уровень развития имидж-менеджмента.

Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретно сделано им в жизни, к его профессиональному опыту. Правда, авторитет и власть в Японии зависят не от заслуг, а от стажа работы. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Часто он не может объяснить тонкости бизнеса, поэтому настоящая работа осуществляется его грамотными подчинёнными.

Японский менеджмент взывает к естественным здоровым инстинктам работников для развития их творчества, мастерства и сознательности. Учебная программа — это стимулирование сотрудничества в работе. Она мобилизует знания и опыт всей группы. Она ещё больше сплачивает её и развивает дух сотрудничества. Желание избежать работы с оправданием, что «это не моя работа», пропадает, вместо этого возникает готовность нести дополнительную ответственность.

Японская культура отражает страсть японцев к красоте. Их чувство красоты многогранно. Для них красота — это изящество, элегантность, чувство натуры, тонкий вкус и изысканная простота. Они пленяются внутренней грацией больше, чем внешним блеском. В своей деятельности японцы придерживаются обычно следующих положений: «Гармония превыше всего»; «Мир без доброты страшен, а без труда упадочен».

Концепция демократии в этой азиатской стране не означает горячие дискуссии (тем более потасовки в парламенте между враждующими фракциями), не признаёт она и роли большинства. Все решения являются групповыми, анонимными.

Приведённые особенности японской культуры оказывают существенное влияние на менеджмент качества и на систему последипломного образования сотрудников фирм. Например, структура большинства японских программ обеспечения и повышения качества продукции основана на следующих принятых во всём мире правилах: выбрось ненужное; содержи свои вещи в порядке; обеспечь чистоту на рабочем месте; соблюдай личную гиги-

ену; проявляй здоровую инициативу и творческий подход к работе; соблюдай дисциплину; обеспечивай личный контроль высокого качества выполненных работ.

Особенно актуальным для всех компаний в любой стране (а в нашей особенно) является тезис: «Качество начинается и кончается обучением».

Система современного менеджмента Японии включает целый ряд взаимосвязанных элементов. Вот основные из них:

- вовлечённость всех работников в заботу об успехах фирмы через взаимное доверие и тесные межличностные связи;
- непрерывное совершенствование всего всеми, основой которого является стандартизация задач и делегирование полномочий на нижние уровни управления и рядовым исполнителям;
- пожизненная система найма и обучения работников;
- всеохватное движение контроля качества (кружки качества);
- коллективное принятие решений;
- коллективная ответственность и постоянная забота о фирме;
- особое внимание и забота о новичках, их адаптации в коллективе.

Адаптация — это процесс освоения новичка на рабочем месте и вхождения его в коллектив. В Японии вновь принятого на работу обязательно окружают повышенной заботой и вниманием, чтобы он приобрёл необходимый профессиональный опыт и социальный статус.

После Второй мировой войны в Японии появились **структуры *Keiretsu*** — безголовые картели. Эти виды союзов, связей, объединений японских фирм послужили фундаментом для создания современных эффективных логистических систем управления. Существует несколько форм *Keiretsu*.

1. *Горизонтальные*, или *финансовые*, — это объединения фирм, принадлежащие к разным отраслям, работающие независимо, владеющие акциями друг друга и наладившие тесные деловые взаимоотношения.

2. *Вертикальные*, или *производственные*, — это информационно-трудовой союз поставщиков и получателей товара вокруг одного «системного интегратора», которым обычно служит головная компания, осуществляющая окончательную сборку товара. Наибольшая компания владеет пакетами акций фирм данного союза, чтобы в определённой степени диктовать им свои условия и одновременно защищать своих партнёров от возможного упадка, обеспечивая им в трудной ситуации финансовую, консультационную и иную помощь.

3. *Банковские* как форма сотрудничества между банками и компаниями, объединяющая их усилия и способствующая экономическому прогрессу. Японские банки осуществляют массированные инвестиции в развитие предпринимательства и устанавливают тесные связи, прежде всего, с теми компаниями, в которых работает их капитал.

4. *Электронные*, возникшие по мере перехода Японии в информационную эру своего развития. Объединения деловых партнёров (например,

поставщики исходного сырья, материалов и т. п.; производители готовой продукции; посредники; предприятия торговли; потребители) создают информационные центры для коллективного использования накопленных информационных ресурсов. Это позволяет ускорить обмен информацией и обеспечить получение ответа в реальном режиме времени.

Взаимосвязи в структурах *Keiretsu* не соответствуют связям между материнской и дочерними компаниями, например, в США, Европе и Австралии. Там налажен достаточно жёсткий контроль филиалов. В Японии же не принято делать даже консолидированных отчётов о проделанной работе.

Из приведённого вытекает, что сущность и политика структур *Keiretsu* заключается:

- в совместной деятельности в целях победы в конкурентной борьбе и расширении доли фирм союза, особенно на внешнем рынке;
- облегчении доступа к более дешёвым источникам исходного сырья;
- обмене передовыми технологиями во всех сферах деятельности;
- непрерывном повышении качества товаров и уровня сервиса;
- проведении совместных исследований рынка, товаров и т. д.;
- финансовой помощи друг другу.

В Японии вокруг каждого крупного предприятия действуют сотни малых фирм. Они заключают контракты на производство отдельных деталей либо запчастей, которые невыгодно производить в рамках крупного производства.

Следует заметить, что независимо от вовлечённости в те или иные союзы японские фирмы достаточно тесно взаимодействуют между собой в целях освоения новых технологий, непрерывного повышения качества товаров и уровня сервиса. Благодаря такому управленческому подходу Япония за короткий срок превратилась в экономически мощное государство планеты.

В отличие от китайцев, японцы хорошо воспринимают и заимствуют чужие идеи. Кроме того, японцы доводят позаимствованные идеи до совершенства и в результате оказываются впереди всех. Возможно, поэтому Япония стала единственной страной, которая смогла догнать и перегнать США. Конечно, Япония производит товаров не больше, но лучшего качества.

Под давлением США, России и Англии в 1868 г. Япония была вынуждена отказаться от политики самоизоляции, открыть ряд портов для иностранных кораблей и превратилась в открытую систему. В Японию были приглашены сотни инженеров и десятки учёных. Затем японцы впервые поехали учиться в Европу и Америку. Но население Японии отличалось крайней бедностью. До середины XX в. клеймо на продукции «*Made in Japan*» свидетельствовало о том, что это некачественные, дешёвые и худшие в мире товары.

Японцы многое переняли у других народов, и особенно у тех, чьё лидерство в определённых сферах они признавали безоговорочно. Они заимствовали сначала китайские, а затем западные методы и технологии и быстро усовершенствовали.

В начале 1960-х гг. в Японии были приняты законы, предоставляющие льготные условия для производителей экспортируемых товаров. Усилия экспортёров были направлены на достижение качества продукции общемирового уровня. Обобщая накопленный опыт деятельности японских корпораций и фирм по обеспечению и управлению качеством продукции, можно выделить следующие особенности:

• многолетнее, последовательное и целеустремлённое решение проблем качества на основе достижений современной передовой теории и практики в этой области;

• воспитание уважительного отношения к потребителю, его пожеланиям и требованиям;

• совершенствование системы менеджмента качества и фирмы в целом таким образом, чтобы все подразделения и работники фирмы были заинтересованы в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции. Ведь результаты исследований известных учёных в области управления показывают, что лишь 15—20 % проблем, связанных с качеством, возникают по вине непосредственных исполнителей (рабочих и менеджеров), а 80—85 % проблем — это следствие несовершенства системы управления фирмой, ответственность за функционирование которой несёт её высшее руководство;

• непрерывное целенаправленное обучение кадров (внутри и вне фирмы) вопросам обеспечения и управления качеством продукции;

• эффективное функционирование широкой сети кружков качества на всех стадиях жизненного цикла продукции. В настоящее время на предприятиях Японии действует один миллион кружков качества, в которых участвуют около 10 млн человек;

• применение развитой системы инспектирования всей деятельности фирмы по обеспечению и управлению качеством продукции;

• широкое использование при обеспечении и управлении качеством продукции передовых методов контроля качества, включая статистические, при приоритетном контроле качества проектных работ и производственных процессов, особенно на ранних стадиях;

• разработка и реализация глубоко проработанных комплексных программ по контролю качества и оптимальных планов по их выполнению;

• оснащение сферы производства новейшими высококачественными средствами труда;

• наличие исключительно развитой системы пропаганды создания высококачественной продукции и поощрения добросовестного труда;

• сильное влияние государства на принципиальные направления обеспечения и повышения качества продукции.

Японцы — противники любого разрушения и считают, что новое надо строить рядом со старым. Они вполне могут и должны сосуществовать. А если что-то окажется нежизненным, то оно само отомрёт, без специальных на то усилий.

Японские бизнесмены отдают изначальный приоритет общему делу и ожидают того же от своего партнёра, считая, что партнёр, при необходимости, так же, как и они, принесёт в жертву личные интересы ради общего дела.

В деловых, общественных и житейских отношениях японцы предельно вежливы и деликатны друг к другу. Японская деликатность проявляется также в том, что они не только партнёру, но и сопернику не дадут «потерять лицо». Они постараются сделать так, чтобы полного поражения не потерпел никто. Даже проигравший конкурент должен получить некоторую долю прибыли, а самое главное — сохранить самоуважение и престиж.

Сегодня большинство японцев относят себя к среднему классу. Для них это означает иметь высшее образование, хороший доход, дом или квартиру, современный легковой автомобиль, бытовую электронику, а также совершать регулярные поездки за границу.

Несмотря на всю привлекательность «японизации» распространить её опыт в других странах оказалось проблематичным. И связано это с разницей культур и менталитетов. Например, в отличие от японцев американцы и европейцы предпочитают индивидуальную свободу. Их совсем не привлекает «профессиональная семья». Они категорически не хотят проводить свой семейный уик-энд вместе с семьями коллег по работе. Они уже устали друг от друга за рабочую неделю. Это и предопределило серьёзную ограниченность применения «японизации» в Америке и Европе.

Глава 5

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование организации (фирмы) — это способ формирования организационной структуры, представляющий собой систему (совокупность) взаимосвязанных людей и групп, объединённых для достижения общих целей организации на основе разделения труда, служебных обязанностей, установленных правил и процедур системного организационного взаимодействия. **Формальная** структура организации должна соответствовать её стратегии и учитывать пожелания работников. **Неформальная** структура организации — это спонтанно возникающие в коллективе группы работников, которые вступают в неформальные взаимодействия, обусловленные личными интересами (книголюбы, рыболовы, охотники, шахматисты и др.).

Для осуществления влияния на неформальную группу менеджер сначала должен понять её роль в коллективе и определить к ней своё отношение (положительное, нейтральное, отрицательное). В зависимости от отношения вырабатывается позиция руководителя — сотрудничество, нейтралитет, борьба с деструктивными неформалами.

Сотрудничество может выразиться в следующих формах:

- привлечение неформальных групп к производственным делам фирмы, деловым коммуникациям, принятию важных управленческих решений;
- учёт состава неформальных групп при выдаче коллективных заданий либо формировании профессиональных команд;
- использование неформальных групп для влияния на общественное мнение коллектива и регулирование психологического климата.

Нейтральное отношение менеджера к жизни неформальной группы уместно, если она не наносит вреда профессиональной деятельности коллектива. Однако позиция невмешательства говорит о непрофессионализме менеджера, его неумении использовать положительные аспекты неформалов.

Отрицательное отношение менеджера к неформальной группе возможно в том случае, если она негативно влияет на профессиональную деятельность,

жизнь и психологический климат коллектива. Тогда менеджер должен выработать и реализовать программу изменения неформальной группы с помощью одного из трёх вариантов: 1) коррекция позиции и роли неформальной группы в коллективе; 2) нейтрализация неформальной группы; 3) разрушение или вытеснение неформальной группы из организации, например, через увольнение лидера.

Сетевая структура — это деление компании на самостоятельные подразделения-фирмы, выполняющие конкретные завершённые виды деятельности (проектирование, производство, распределение, сбыт и др.). Центральную роль в такой сетевой структуре играет брокер (посредник). Посредством современных телекоммуникаций он поддерживает связи с подразделениями-фирмами, которые полностью независимы. Услуги брокера они оплачивают по контракту, из прибыли. Подразделения-фирмы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Сетевая структура — это новейший подход к департаментизации (см. ниже в п. 5.3). Организация распределяет свои основные функции (разработки, снабжение, производство, продажи, финансы и др.) между отдельными фирмами. Головная фирма выступает в качестве брокера. С другими фирмами, выполняющими дезагрегированные функции, брокер связан контрактами. Транснациональные **сетевые** компании — это революция в формах организации труда. В традиционных понятиях менеджмента трудно ответить сегодня на простой вопрос: «Что есть современная организация?».

К примеру, компания отказывается выполнять своими силами ряд дорогостоящих сервисных функций: обучение персонала, юридическое обслуживание, инженерное обеспечение и др. Вместо этого она заключает контракты на выполнение таких работ внешними специализированными фирмами, т. е. применяет логистическую систему *Outsourcing*.

Хорошим примером сетевой структуры является реальная компания, которая занимается экипировкой для игры в хоккей с шайбой. Рисунки и чертежи экипировки разрабатываются в Швеции. Технологические линии проектируются в США. Производство осуществляется в Южной Корее. Распределением занимается японская торговая фирма, расположенная в Канаде. Оформлением всех финансово-хозяйственных операций занимается швейцарская фирма. В центре этой глобальной интернациональной сети стоит небольшая компания-брокер. На основании заключённых контрактов она успешно координирует деятельность всех участников комплексной бизнес-деятельности.

Основные **достоинства** сетевой структуры:

1) повышение конкурентоспособности компании и её товаров на мировых рынках сбыта;

2) высокая степень удовлетворённости своим трудом, результаты которого обязательно будут востребованы другими исполнителями;

3) сокращение потребности в менеджерах.

Недостатки сетевой структуры:

1) возможность ухода отдельных фирм-участников из сетевой структуры, разрыв налаженных деловых связей, потеря времени и средств на восстановление статус-кво;

2) низкая лояльность отдельных сотрудников к делам фирмы из-за чрезмерного её увлечения демократическими подходами в управлении;

3) отсутствие или ограничение возможности непосредственного контроля выполнения порученных заданий.

Сетевая организация имеет обычно 2—3 уровня иерархии. Для сравнения, в традиционных структурах их 10 и более. В то же время банкротство или невыполнение контракта одной из фирм сети парализует деятельность всей сетевой компании.

Организационные структуры управления оказывают решающее влияние на работоспособность организаций. К сожалению, большинство из них построено так, что они скорее мешают прогрессу, чем помогают ему. Так происходит потому, что некоторые специализированные отделы и подразделения предприятия часто полностью замыкаются в своих функциональных нишах, не понимая, что цель их существования — работать поставщиками для своих внутренних и внешних клиентов. Правда, структуры, опирающиеся на бизнес-процессы, в большей степени (чем существующие иерархические структуры) могут избежать этого путём создания рабочих **команд**, которые имеют в своём составе всех необходимых специалистов и отвечают за **весь процесс**, а не за его отдельную часть, относящуюся к той или иной технической специализации.

Организационная сетевая структура должна разрабатываться в таком виде, чтобы соответствовать миссии и поставленным целям фирмы, а также отражать её бизнес-процессы. Скелет правильной оптимальной структуры управления составляют 5—8 ключевых характеристик, согласованных всеми соавторами. Создание такой структуры управления может занять несколько лет и включать в себя целый ряд корректировок в процессе её совершенствования. Только тогда она может полностью утвердиться и позволит компании, фирме получать существенные положительные результаты в бизнесе. Разработка наиболее подходящего способа построения бизнес-организации — важная составляющая любого полноценного проекта, в том числе по реинжинирингу бизнес-процессов, т. е. перепроектированию фирмы, попавшей в трудное положение и находящейся на грани банкротства (см. гл. 11).

5.2. СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Известный американский экономист Дж. К. Гэлбрейт (*J. K. Galbraith*, 1908—2006) определил проектирование организации как процесс постоянного поиска наиболее эффективного сочетания организационных переменных и выделил четыре группы ситуационных факторов (рис. 9), оказывающих

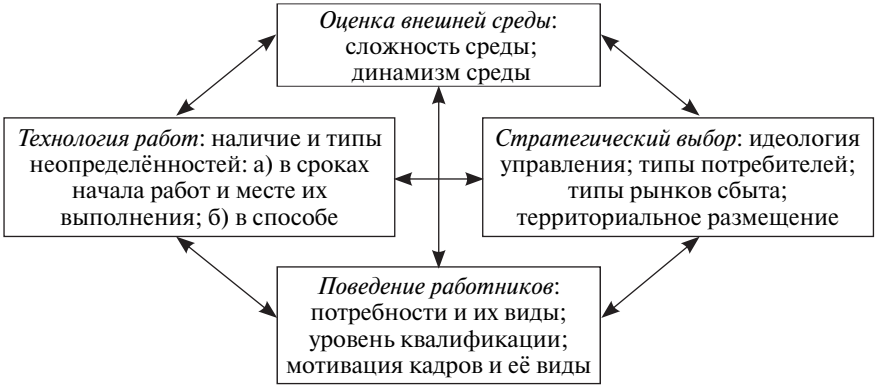


Рис. 9. Ситуационные факторы проектирования организации

наибольшее влияние на этот процесс: внешняя среда, технология работ, стратегический выбор, поведение работников.

В начале процесса проектирования организации (фирмы) необходимо анализировать текущие и прогнозировать будущие возможности и угрозы извне, а также требования институтов внешней среды, оказывающих на фирму прямое и косвенное воздействие.

Далее следует оценить характеристики **внешней** среды по сложности, динамизму и относительной важности для фирмы.

Сложность внешней среды определяется количеством факторов, влияющих на проектирование организации, и мерой их сходства между собой.

Динамизм внешней среды обусловлен степенью изменчивости факторов, оказывающих воздействие на проектирование организации.

Сложность и динамизм внешнего окружения оценивают по четырём типам ситуаций:

1) *ситуация низкой неопределённости*: факторов внешней среды мало, они схожи и не меняются. Это наиболее предсказуемая и благоприятная ситуация. Она не требует от руководителей высокого уровня знаний, умений, навыков (ЗУН) и практического опыта. Примеры: производство традиционных строительных материалов, добыча соли, торфа и т. д.;

2) *ситуация умеренной неопределённости*: факторов внешней среды много, они не меняются, но не схожи между собой. Уровень управленческих рисков возрастает, поэтому ЗУН руководителя и его практический опыт должны быть достаточно высокими. Например, нефтеперерабатывающий завод имеет дело с поставщиками, потребителями, конкурентами, органами охраны окружающей среды и т. д., но процедуры взаимодействия с ними стабильны, без частых изменений;

3) *ситуация умеренно высокой неопределённости*: факторов внешней среды мало, они схожи, но постоянно меняются. Требуется гибкое поведение

руководства с органами постоянно меняющейся внешней среды, но помогает схожесть её факторов и наличие хороших ЗУН и системы стимулирования (мотивации) менеджеров фирмы. Примером может служить производство и реализация товаров ширпотреба на динамичном конкурентном товарном рынке покупателя (предложение больше спроса);

4) *ситуация высокой неопределённости*: факторов внешней среды много, они не схожи и постоянно меняются. Система управления организацией будет очень сложной. Руководители должны иметь высокий уровень подготовки, отличные аналитические способности, интуицию и богатый практический опыт. Примеры: производство и выгодная реализация электронной аппаратуры, компьютеров и т. п.

Каждая из рассмотренных ситуаций требует особого (индивидуального) подхода к проектированию организации.

Технологическая политика организации — совокупность принципов и действий, на основании которых разрабатываются, выпускаются и внедряются новые продукты и способы их производства. **Цель** технологической политики — создание конкурентного преимущества. **Задачи** технологической политики:

- мониторинг научно-технологических достижений в стране и мире;
- научно-инновационная деятельность фирмы: а) создание собственных научно-технологических разработок; б) покупка чужих разработок; в) разведка достижений в своей отрасли (внутри страны и за рубежом);
- непрерывное целенаправленное повышение квалификации персонала.

Межнациональные корпорации (МНК) по-разному выстраивают свою технологическую деятельность. Специалисты выделяют четыре основных **типа** технологической политики МНК: 1) глобального центра; 2) полицентризма; 3) распределённую; 4) интегрированную.

Технологическая политика *глобального центра* отличается тем, что все новые технологии разрабатываются в головной компании, а дочерние фирмы за рубежом получают их для внедрения в законченном виде. Такая политика даёт возможность: а) экономить научные силы и ресурсы; б) обеспечивать должный контроль и конфиденциальность исследований; в) сокращать сроки разработок.

Технологическая политика *полицентризма* направлена на поддержание научно-технологических инициатив во всех фирмах корпорации. Если какая-то из национальных дочерних фирм создала определённый научный задел, она получает поддержку центра. Из головной компании к ней поступает помощь в виде необходимых ресурсов, в том числе интеллектуальных (учёных и специалистов).

Распределённая технологическая политика заключается в том, что группа специалистов-технологов головной компании внимательно изучает всё передовое, что появилось у дочерних фирм за рубежом, их партнёров и конкурентов. Любые эффективные технологические новинки обобщаются, а

затем через головную компанию внедряются во все фирмы корпорации во всех странах их пребывания.

Интегрированная технологическая политика МНК направлена на концентрацию основных научных возможностей и ресурсов головной компании, её дочерних фирм и партнёров на наиболее перспективных и многообещающих технологических направлениях. Совместные научно-исследовательские работы получают финансирование и иную необходимую ресурсную поддержку, если инициативной группе удалось убедить топ-менеджеров МНК в том, что «игра стоит свеч».

Сотрудничество в деле использования зарубежных технологий, в том числе их передачи либо продажи, называется технологическим трансфертом. Совместные исследования в области разработки новых технологий проводятся на основании объединения ресурсов нескольких компаний. Полученный результат (прибыль), так же как и неудача (убытки), распределяются между всеми участниками проекта исследований в соответствии со здравым смыслом.

Технология выполнения **работы** — это: 1) установленная последовательность взаимозависимых действий на основе умелого использования знаний, умений, навыков персонала, методов и техники трудового процесса; 2) способ преобразования исходного сырья и материалов в полуфабрикаты, узлы и конечную продукцию.

Сегодня разработано множество видов технологий. Специалисты разделяют их на четыре группы: низкие, интенсивные, высокие и промежуточные. Различаются они по степени глубины переработки исходного сырья (материалов) и сложности функционирования.

Низкие (производственные) технологии — это способы изготовления товара путём обработки исходного материала. При этом его внутренняя структура не затрагивается, меняется лишь форма материала. Примером может служить изготовление деревянного стола.

Интенсивные технологии — это способы преобразования исходного материала в новое качество. Как и при низких технологиях, внутренняя структура исходного материала здесь не меняется. Однако в процессе обработки он приобретает новое качество, например, бумага под пером писателя может стать гениальной книгой.

Высокие технологии (в том числе нанотехнологии[*]) — это способы преобразования внутренней структуры исходного материала. Изменения происходят на уровне микрочастиц, вплоть до молекул, например, искусственное выращивание кристаллов.

Очевидно, что высокие технологии обладают огромным преимуществом перед низкими и даже интенсивными технологиями. Правда, они ещё не стали массовыми. Переход к высоким технологиям прямо зависит от уровня экономического развития страны, наличия современного оборудования, образования и квалификации трудовых ресурсов.

[*] Для сведения: *нано* — это $1 \cdot 10^{-9}$.

В 1963 г. немецкий (а впоследствии английский) учёный в области менеджмента Э. Ф. Шумахер (*E. F. Schumacher*, 1911—1977) выступил с «теорией промежуточных технологий». Слаборазвитым странам очень сложно осваивать высокие технологии, поэтому учёный предложил для них идею **промежуточных** технологий как сочетание низких технологий с интенсивными при включении элементов высоких. Промежуточные технологии позволяют «третьим» и постсоциалистическим странам постепенно приобретать опыт и наращивать в своих экономиках долю высоких технологий.

Технология работ оказывает непосредственное влияние на процесс проектирования организации по двум направлениям: 1) разделение работ между подразделениями; 2) группировка работ по бригадам. Каждое подразделение и бригада должны знать: а) сроки начала работ и место их выполнения; б) способ выполнения каждого вида работ.

Структурные подразделения проектируются по схожести технологий, что облегчает разработку организационной структуры. Степень неопределённости способа выполнения работ обусловливает квалификационные требования к сотрудникам подразделений фирмы. Например, высокая неопределённость требует более высокой квалификации работников. Степень неопределённости в сроках начала работ и месте их выполнения влияет на уровень самостоятельности подразделений и бригад, а также на сложность системы их взаимодействия внутри и вне фирмы.

Новые технологии стали основным способом достижения успехов и развития межнациональных компаний (МНК). Поэтому в последнее время происходят бурный рост и обновление техники и технологий, а также интернационализация технологической политики МНК, которая позволяет добиться ряда преимуществ, например:

- получить доступ к мировому рынку новых технологий, дефицитным зарубежным интеллектуальным ресурсам и научным идеям;
- сблизить интересы производителей и потребителей готовых товаров;
- снизить издержки, потери и риски НИР, НИОКР, НИОТР;
- обойти отдельные невыгодные для бизнеса положения национальных законодательств, ограничивающих определённые сферы НИР, например, запрет на исследования по вопросу использования в медицине стволовых клеток, поскольку для таких исследований необходимы человеческие эмбрионы, которые получают иногда преступными методами.

Стратегический выбор (см. рис. 9) предполагает следование принципу А. Д. Чандлера (*A. D. Chandler*, 1918—2007): проектирование организации должно соответствовать её стратегии. Поэтому смена стратегии требует перепроектирования организации (фирмы).

В 1977 г. Дж. К. Гэлбрейт определил следующие основные факторы, влияющие на стратегический выбор при проектировании фирмы:

- *идеология управления* — ценности и принципы фирмы могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как: степень децентрализации управления, количество иерархических уровней, норма управляемости, характер горизонтальных связей и др.;

• *типы потребителей* — вынуждают вводить в организационную структуру фирмы специфические подразделения, например, мощные отделы маркетинга, нацеленные на выявление и решение проблем промышленных предприятий или конечных потребителей товаров повседневного спроса;

• *типы рынков сбыта и территориальное размещение производства* — при расширении границ производственной бизнес-деятельности и освоении новых рынков сбыта (в том числе зарубежных) структура фирмы будет усложняться.

Поведение работников, включающее потребности и их виды, уровень квалификации персонала, методы стимулирования кадров, тоже оказывает влияние на проектирование фирмы. Например, социальная составляющая предполагает наличие столовой, медпункта, дома отдыха, детского сада и др., а высокий уровень квалификации персонала позволяет упростить систему взаимодействия между сотрудниками, доверять им сложные участки работы и сократить штат контролёров. Достойное стимулирование работников усиливает доверие к фирме, и это позволяет упростить её организационную структуру. В противном случае надо увеличивать аппарат административного воздействия.

5.3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. **Специализация** — это разделение труда и закрепление постоянного участка работы за конкретным исполнителем. Вертикальная специализация — разделение работ по иерархическим уровням. Горизонтальная специализация — это поэтапное распределение работ между звеньями интегрированной логистической цепи: снабжение, планирование, производство, распределение, сбыт готового товара, сервис. Определение направленности и глубины специализации считается первым шагом в процессе проектирования фирмы.

Обратное направление специализации называется диверсификацией. **Диверсификация** — это стратегия расширения производственно-коммерческой деятельности фирмы за счёт освоения новых видов продукции, выхода на новые рынки, освоения достижений современного маркетинга, таргетинга, логистики и менеджмента в целом (см. п. 8.5).

2. **Департаментизация** (рис. 10) и **кооперация**. Поскольку развитие специализации ограничивается обычно возможностями координации деятельности отдельных работников, то предложена **департаментизация** (линейная, функциональная, по результату, смешанная) как объединение исполнителей схожих работ в группы: 1) вокруг ресурсов; 2) вокруг результатов деятельности. Группировка родственных функций и главных видов работ приводит к образованию структурных подразделений. Департаментизация позволяет фирме расширяться практически без ограничений. При этом согласованность действий отдельных исполнителей работ в группе обеспечивает **кооперация**.

<table>
<tr><td rowspan="2">Группировка работ вокруг ресурсов</td><td>Узкая специализация работ</td><td>2. Функциональная департаментизация:
1) по функциям (кадры, снабжение, производство, маркетинг, финансы, НИОКР и др.); 2) по технологиям (гальваника, сварка, напыление, сборка и др.); 3) по процессу (опытное, массовое, штучное, серийное производство).
Возникает с развитием специализации работ, группируемых по признаку схожести. Достоинства: высокое качество работ, упрощение подготовки кадров и др. Главный недостаток — ослабление горизонтальных связей</td><td>4. Смешанная департаментизация:
1) матричная (группы формируются по ресурсам и результату одновременно); 2) инновационная; 3) бесструктурная.
Применяется, если проблема адаптации к внешней среде не разрешается эффективно более простым способом. Матрица отношений включает три типа ролей: 1) главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения; 2) функциональные и продуктовые менеджеры воздействуют на одного сотрудника; 3) специалисты ячеек матрицы отчитываются перед двумя руководителями</td></tr>
<tr><td>Широкая специализация работ</td><td>1. Линейная департаментизация:
1) по численности (в вузах — курсы, потоки, группы); 2) по времени (первая, вторая смены); 3) по территории (учитывает природные особенности в районах ведения бизнеса).
Сформированные группы относительно автономны в выполнении однотипных работ, специализация отсутствует, исполнители не дифференцируются, связи — простые, одномерные и только вертикальные</td><td>3. Департаментизация по результату:
1) по продукту (детская, женская, мужская одежда и др.); 2) по потребителю (бедные, среднего достатка, богатые и др.); 3) по рынку (региональные, зарубежные, продуктов, услуг и др.).
Данный тип деления на достаточно автономные группы позволяет снизить неповоротливость крупных фирм, ускорить их реакцию на изменения внешней среды, повысить эффективность и ответственность за конечный результат работ</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Широкая специализация работ</td><td>Узкая специализация работ</td></tr>
<tr><td colspan="2">Группировка работ вокруг результатов деятельности</td></tr>
</table>

Рис. 10. Типы департаментизации на основе группировки работ

3. **Связи** и **координация**. Совокупность устойчивых связей или коммуникаций обеспечивает возможность нормального функционирования всех подсистем системы управления фирмой. Специалисты различают следующие типы прямой и/или обратной связи: 1) линейная или прямая (непосредственное руководство подчинёнными, например, с помощью приказа); 2) косвенная; 3) функциональная; 4) вертикальная; 5) горизонтальная; 6) формальная; 7) неформальная. (Описание большинства коммуникаций приведено в гл. 4.)

4. **Норма** (масштаб) **управляемости** и контроля — максимальное число людей и работ, объединённых под началом одного руководителя, который в нормальном режиме, без перенапряжения занимается управленческой деятельностью, обеспечивая максимальную эффективность работы своих подчинённых.

Установлено, что норма управляемости существенно зависит: от вида и сложности производства, степени чёткости постановки целей и однородности (схожести) работ, уровня квалификации руководителя и подчинённых, уровня управления (табл. 3), качества коммуникации, степени стабильности организации, ясности прав и ответственности и др.

Таблица 3

Норма управляемости в производствах различных типов

Уровень управления	Вид производства		
	штучное	массовое	опытное
Высшее звено	4	7	10
Низшее звено	23	48	15

Норму управляемости учитывают также при определении оптимальной численности работников организации в целом. В мировой практике не принято проектировать заводы с численностью персонала более 1000 человек, а их подразделения — свыше 150 сотрудников.

5. **Иерархия** и **звенность**. Иерархия — расположение частей целого в порядке возрастания или убывания. Она отражает на фирме структуру власти, т. е. систему соподчинённости уровней управления. Звенность — это количество уровней управления, определяемое в процессе группировки работ по вертикали при учёте нормы управляемости. В передовых системах управления звенность минимальна. На современных производственных предприятиях количество уровней управления достигает двенадцати, а в непроизводственных организациях — девяти. При увеличении звенности замедляется передача информации по вертикали и возрастает её искажение.

6. **Централизация** и **децентрализация** — обеспечивают решение проблем фирмы через распределение прав и ответственности по вертикали управления. **Централизация** управления — это концентрация прав и властных полномочий по принятию управленческих решений и представительству на верхнем уровне иерархии (топ-менеджеры, руководители организации). **Децентрализация** управления (или **делегирование** полномочий) — процесс передачи значительной части прав, властных полномочий и ответственности за результаты решений на нижние иерархические уровни управления или рядовым сотрудникам.

Делегирование властных полномочий позволяет приблизить выбор способов решения профессиональных задач и ответственности к исполнителю.

В любой компании централизация и децентрализация управления не исключают, а разумно дополняют друг друга. Например, при ограниченных возможностях директора концентрация его властных полномочий может потребовать определённой децентрализации путём введения в структуру двух-трёх заместителей по основным направлениям работы.

Полномочия — ограниченное право работников принимать решения и использовать ресурсы организации для целенаправленного выполнения заданий.

Полномочия параллельные — право функциональных менеджеров накладывать вето на решения линейных руководителей.

Степень децентрализации власти зависит от многих факторов: размера фирмы, наличия квалифицированных менеджеров, динамики бизнеса, степени разделения труда и др. Основные **достоинства** оптимальной децентрализации:

- повышение гибкости и скорости принятия управленческих решений;
- развитие деловых качеств менеджеров нижних уровней управления;
- сокращение расходов на делопроизводство и др.

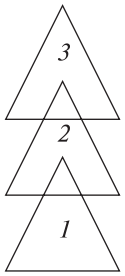
7. **Распределение прав и ответственности**. При формировании системы полномочий (прав и ответственности руководителей всех уровней управления) организации используют два подхода.

Первый подход основан на *принципе единства подчинения* (система «ёлочка»), т. е. подчинённый должен получать распоряжения по службе только от одного начальника. При этом система соподчинённости строится так, чтобы права и ответственность вышестоящего руководителя поглощали некоторую (обычно незначительную) часть прав и ответственности нижестоящего руководителя (рис. 11).

Второй подход основан на *принципе двойного* (*множественного*) *подчинения* (система «матрёшка»). Он предполагает, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих руководителей (рис. 12).

Ответственность — это обязательство выполнять задания и обеспечивать их нормальную реализацию.

Такая система допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления, что усложняет поиск



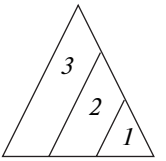
Верхний уровень управления

Средний уровень управления

Нижний уровень управления

Рис. 11. Распределение полномочий на основе принципа единства подчинения:
△ — зона поглощения полномочий нижестоящего уровня вышестоящим; *1* — мастер; *2* — начальник цеха; *3* — директор

Рис. 12. Распределение прав и ответственности при системе двойного (множественного) подчинения:
1 — зона прав и ответственности нижнего уровня управления;
2 — зона прав и ответственности среднего уровня управления;
3 — зона прав и ответственности верхнего уровня управления (включает площадь всей пирамиды: *1* + *2* + *3*)



ответственного за результаты. Эффективность данной системы полномочий достигается за счёт высокого уровня организационной культуры и тотального контроля. Всё это присутствует при функциональной и матричной департаментизации.

На практике оба подхода сочетаются, а мера их сочетания зависит от целей и задач фирмы, уровня квалификации руководителей и др.

8. **Дифференциация и интеграция**. Под **дифференциацией** (*differentiation*) понимают степень различия между подразделениями фирмы. **Интеграция** (*integration*) — это: 1) достижение требуемого сотрудничества между подразделениями фирмы для повышения эффективности её деятельности при учёте складывающейся ситуации; 2) оптимальное объединение ряда подсистем фирмы (см. п. 9.12); 3) действия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов двух или более предприятий; 4) взаимодействие и взаимоприспособление национальных хозяйств разных стран, ведущие к их постепенному экономическому слиянию.

При низком уровне дифференциации и интеграции подразделения фирмы практически не зависят друг от друга, поэтому нет необходимости вводить специальные механизмы координации их деятельности. Высокий уровень дифференциации и интеграции представляет сложную проблему при проектировании организации. Чтобы обеспечить высокую эффективность управления такой фирмой, необходимо привлечь значительное количество ресурсов и применить сложные механизмы интеграции. Например, сформировать целевые группы и комплексные бригады на нижнем уровне, а на верхнем — применить матричную департаментизацию.

На рубеже XX—XXI вв. коренным образом изменились контуры рынка. Он перестал быть территориальным и даже национальным. Рынок стал глобальным, т. е. в масштабах всей планеты. Телевидение и глобальная компьютерная сеть Интернет объединили планету. Движение информации, финансов и товаров вещественно-материальной формы стало свободным практически по всей планете.

Выше упоминалось, что **глобализация** — это рассмотрение мирового рынка в качестве единого поля деятельности компаний многих стран на основе мировой стандартизации и сертификации выпускаемых товаров.

Процесс **глобализации** требует совершенствования системы проектирования организаций, поскольку коренным образом меняется их деятельность. Прежде всего требуются новые подходы к управлению всеми видами бизнес-деятельности и системами. Мощный толчок к дальнейшему развитию получили сетевые структуры, командная организация труда, самообучение (процесс

постоянного освоения новинок), всеобщее (тотальное) управление качеством на основе достижений современного маркетинга, таргетинга и логистики. Как доказательство сказанному приведём такой пример: в автомобильном гиганте *Volvo* отказались от сборочного конвейера (великого достижения Г. Форда). Вместо этого весь цикл сборки автомобиля выполняет теперь одна команда рабочих.

5.4. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Организационная структура — это совокупность взаимосвязанных элементов и звеньев (подразделений и сотрудников), объединённых для достижения целей компании, фирмы на основе разделения труда, служебных обязанностей, установленных правил и процедур запланированного взаимодействия. Каждое звено структуры выполняет конкретную функцию управления фирмой.

Решение о выборе организационной структуры почти всегда принимается высшими руководителями. Менеджеры среднего и нижнего уровней управления лишь помогают своему президенту, предоставляя необходимую информацию. Организационная структура управления считается отличной, если она соответствует стратегическим планам фирмы, позволяет наилучшим образом контактировать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, обеспечивая удовлетворение потребностей клиентов, и достигать поставленных целей с высокой эффективностью.

Разработка структуры управления имеет, как правило, следующую последовательность.

1. Фирма делится по горизонтали на крупные блоки (подразделения), соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации выбранных стратегий. При этом надо решить сразу, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными. Как указано выше, процесс деления фирмы на отдельные структурные подразделения в виде отделов, цехов, участков, секторов, лабораторий, кафедр и т. д. называется департаментизацией.

2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство разрабатывает цепь команд и в случае необходимости производит деление крупных блоков на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию и по возможности избежать перегрузки менеджеров.

3. Определяются должностные обязанности (как для подразделений, так и для каждого конкретного сотрудника) в виде совокупности определённых задач и функций.

Разработанная структура управления фирмой не является застывшей, поскольку существенные перемены, прежде всего во внешней среде, могут

потребовать соответствующих изменений и в структуре. Такой процесс называется реорганизацией структуры управления, которая может быть довольно глубокой и проходить с достаточно малыми промежутками времени. В условиях исключительно нестабильного окружения фирмы указанная реорганизация может принять перманентный характер.

Фирмы отличаются друг от друга своими целями, задачами, планами, направлениями деятельности и т. д. Чтобы учесть и отразить эти различия, руководители фирм используют одну из двух принципиально различных структур (моделей) управления:

1) **бюрократическую** (или механистическую, жёсткую), которая, в свою очередь, делится на функциональную и дивизиональную структуры;

2) **адаптивную** (или органическую, гибкую), которая имеет формы: проектной или матричной организации, организации типа конгломерата и др.

Чем менее предсказуема, более динамична и сложна окружающая среда, тем больше механистические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в механистические.

Структуры управления должны меняться по мере изменения задач, стоящих перед фирмой. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, «ролевой неопределённости», к снижению результатов работы и прибыльности фирмы. Такое происходит из-за того, что права и обязанности подразделений чётко не определены, поэтому одна и та же работа выполняется разными людьми, дублирующими друг друга, а какие-то виды работ никем не выполняются.

В среднем компании США, Западной Европы и индустриальных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3—5 лет. Это зависит от целого ряда факторов. Например, при единичном (штучном) и непрерывном производстве наиболее эффективной структурой считается органическая, а при массовом — механистическая. Кроме того, вид структуры управления зависит от стадии развития конкретной фирмы.

В отличие от функциональной и дивизиональной структур, основанных на горизонтальном разделении труда, **линейная** структура управления имеет иерархию, при которой её элементы находятся на прямой линии подчинения (рис. 13).

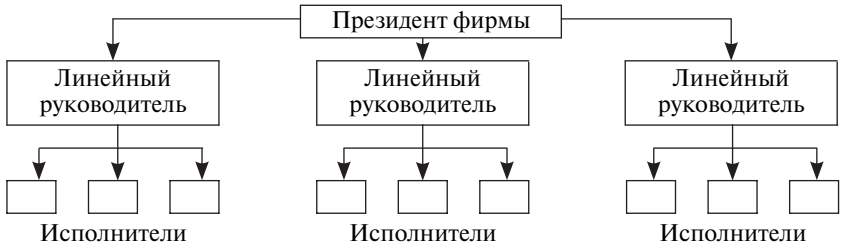


Рис. 13. Линейная двухуровневая система управления

Теория и практика менеджмента выработали две разновидности линейных структур: 1) горизонтальную (плоскую); 2) вертикальную (высокую, крутую), или многоуровневую. Рассмотрим более подробно эти линейные организационные структуры.

1. **Горизонтальная** (плоская), или одноуровневая (рис. 14), структура управления (все сотрудники малой фирмы подчиняются единственному руководителю).

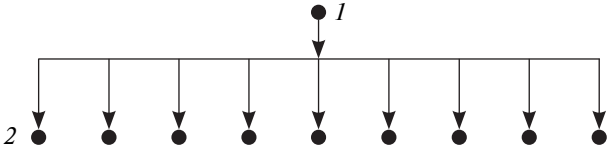


Рис. 14. Горизонтальная структура управления фирмой:
1 — директор; *2* — исполнители

Плоская структура может быть реализована в том случае, если менеджеры, специалисты и рабочие обладают высокой квалификацией и достаточным опытом работы.

2. **Вертикальная** (высокая, крутая), или многоуровневая (рис. 15), структура управления, когда на вершине пирамиды управления крупной производственно-коммерческой компании находится президент (генеральный менеджер), ниже вице-президенты, затем руководители крупных филиалов или дочерних фирм, далее руководители отделов, цехов, участков, рядовые исполнители.

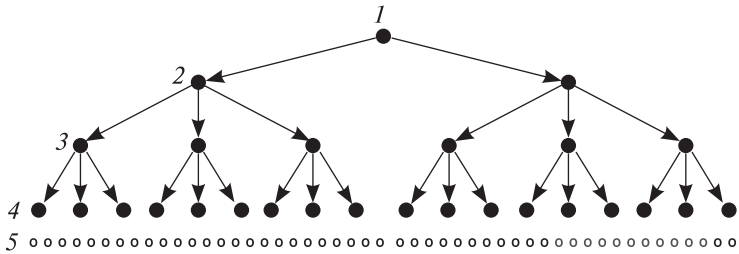


Рис. 15. Вертикальная линейная структура управления компанией:
1 — президент компании или фирмы; *2* — вице-президенты;
3 — руководители департаментов (цехов); *4* — руководители групп, мастера, бригадиры; *5* — рядовые исполнители работ

Современная теория менеджмента считает, что число уровней иерархии должно быть минимальным. Иными словами, горизонтальные структуры управления значительно эффективнее вертикальных.

Основной принцип построения таких структур: линейные (производственные) задачи фирмы первичны, а структура управления вторична. Линейные вертикальные структуры управления напоминают виноградную кисть,

на которой горизонтальные связи системы управления не видны, а если и отображаются, то, как правило, неудовлетворительно.

Э. Ф. Шумахер разработал теорию «маломасштабных организаций». Его книга, изданная в 1973 г., «Малое прекрасно: экономика для человека» (*Small is Beatifull*: *Economics as if People Mattered*) стала знаменитой во всём мире. В ней изложены основные идеи его теории. Автор обращает внимание на тенденции укрупнения организаций, «культ огромного», называя этот феномен «гигантизмом». Огромным организациям, при всей их кажущейся стабильности, в большинстве случаев присущи отупляющий бюрократизм, безликость и нездоровая атмосфера. Учёный не призывает к реструктурированию целых отраслей, «разбиению» их на ряд маломасштабных предприятий. Он предлагает идею «малости в крупной организации». Примеры такие существуют. Основным достижением руководства «Дженерал Моторс» (*General Motors*) стало такое структурирование этой гигантской фирмы, которое, по сути, обратило её в федерацию фирм довольно приемлемых размеров. А малое функционально, и, по Э. Ф. Шумахеру, «красиво именно малое».

Как видим, на сегодняшний день разработано значительное количество альтернативных структур управления фирмой, при этом каждая из них годится только для определённых ситуаций и достижения соответствующих целей. Однако считается, что основной и доминирующей формой является пока **бюрократическая** структура управления, которую менеджеры часто называют классической или традиционной. Это одна из первых систематически разработанных моделей организационной структуры фирмы.

Впервые термин «бюрократия» ввёл в 1745 г. французский экономист В. де Гурне (*V. de Gurney*, 1712—1759) — буквально означающий «господство канцелярии». Но ещё в то время это слово стало употребляться в другом смысле. П. Ф. Друкер и другие считают, что бюрократии разрастаются не потому, что официальные лица берут на себя новые обязанности, которых у них раньше не было, но потому, что они постоянно должны выглядеть занятыми и получать высокое вознаграждение, включая взятки. Бюрократы имеют, как правило, значительное количество подчинённых и создают проблемы там, где на самом деле их не существует. Они внимательно следят за своими подчинёнными, которые тратят уйму времени на написание отчётов, справок, докладных, абсолютно не нужных для выполнения тех задач, которые стоят перед управленцами и организацией.

Однако многие руководители рассматривают бюрократию как единственную модель тщательности, точности и эффективного администрирования. С их точки зрения, бюрократия является наиболее эффективной формой организации профессиональной деятельности, так как решение всех задач регулируется строгими правилами.

Наиболее точная и общепринятая оценка бюрократии дана в начале 1900-х гг. основоположником современной мировой социологии М. Вебером. Он считает, что распространение бюрократической власти на определённой

стадии развития общества является неизбежным, поскольку это единственный способ справиться с административными требованиями крупномасштабных социальных систем. С точки зрения М. Вебера, фирма должна работать как машина по заранее установленным правилам и инструкциям, без попыток персонала решать задачи творчески, с более высокой эффективностью. Следует отметить, что бывший руководитель компании *Procter & Gamble* А. Г. Лафли (*A. G. Lafley*, p. 1947) требовал, чтобы все служебные инструкции были простейшими, как для детей младшего возраста.

Теорию рациональной бюрократии М. Вебера можно свести к четырём положениям:

1) весь персонал (руководители и рабочие) должен работать по единому своду правил организации. Для всех должны быть общие «правила игры»;

2) каждая организация (фирма) должна иметь минимальный (но достаточный) аппарат управления. Иерархия управления и место каждого менеджера должны быть чётко прописаны в штатном расписании и служебных обязанностях;

3) распределение функций в аппарате управления должно быть чётким и понятным. Каждый менеджер должен знать круг своих обязанностей, пределы полномочий и рамки ответственности. Неопределённость, двойственное толкование функций, безответственность на любом участке недопустимы;

4) управленческая власть должна быть безличной. Каждый менеджер обладает полномочиями, зависящими не от его личных качеств, а от занимаемого поста. Поэтому главным для руководителя является вопрос соответствия им занимаемой должности.

Характеристики рациональной бюрократии М. Вебера:

1) чёткое разделение труда, которое приводит к появлению высококлассных профессионалов на каждом рабочем месте;

2) иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему и контролируется им;

3) наличие взаимоувязанной системы формальных правил и стандартов, которая обеспечивает однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и координацию различных задач;

4) дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;

5) осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищённость персонала от произвольных увольнений.

До наших дней многие руководители уверены, что бюрократия — одна из весьма полезных идей в истории человечества, так как позволяет обеспечить определённость, скорость, точность, порядок, непрерывность и предсказуемость выполнения всех работ. Поэтому большинство современных организаций (в том числе фирм) представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрокра-

тической структуры состоит в том, что она имеет ряд достоинств, т. е. её характеристики ещё достаточно хорошо подходят для большинства компаний, государственных учреждений и т. п. Объективность принимаемых решений позволяет рациональной бюрократии в определённой степени адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности обеспечивает постоянный приток на фирму высококвалифицированных и талантливых специалистов и менеджеров. Концепция социального равенства, заложенная в бюрократии, очень хорошо совпадает с системами ценностей большинства стран мира.

Очевидны и недостатки бюрократической структуры. Прежде всего, это полное нарушение способности фирмы создавать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности, а также отсутствие гибкости поведения сотрудников вне и внутри фирмы. Это обусловлено тем, что все вопросы и проблемы решаются только на основании установленных правил, процедур, норм и исходя из существующих прецедентов. Однако реальная жизнь сложнее и богаче. Её нельзя вместить в какую-либо жёсткую модель. Поэтому сотрудники фирмы, её клиенты и общественность часто ощущают неадекватность реакции бюрократической системы на их потребности.

Функциональная структура управления (рис. 16) — первоначальный и простейший вариант бюрократической модели, предусматривающий деление организации на части по видам деятельности (функциям). Здесь группировка должностей в отделы производится на основе близости профессий, компетенций и использования ресурсов. Сотрудники и средства производства рассматриваются как общий ресурс конкретного направления деятельности фирмы, поэтому собираются в одном подразделении. Отделов (служб) может быть около (иногда более) десяти.

Построение данной структуры сводится к группировке персонала фирмы согласно тем широким задачам или функциям, которые он выполняет. Конкретные характеристики и черты деятельности каждого подразделения (снабжения, производства, маркетинга, логистики, финансов, кадров, инноваций, бухгалтерии и др.) взаимоувязаны с направлениями и целями

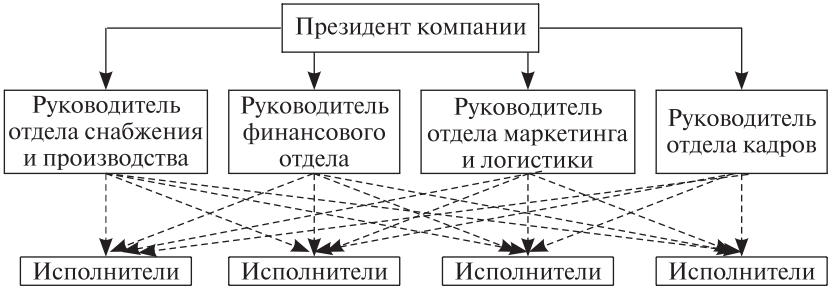


Рис. 16. Функциональная двухуровневая структура управления фирмой

деятельности фирмы в целом. Если размер фирмы и её подразделений велик, то основные отделы можно разделить на более мелкие функциональные единицы, называемые вторичными или производными подразделениями.

Функциональная структура подходит для средних фирм, которые выпускают ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных условиях внешней среды и решают стандартные управленческие задачи. Она прижилась в некоторых компаниях металлургической и резинотехнической промышленности, в фирмах по производству сырьевых материалов и т. п.

Достоинства функциональной структуры:

1) стимулирует и углубляет деловую специализацию;

2) обеспечивает профессиональный и карьерный рост кадров;

3) уменьшает дублирование усилий в функциональных областях;

4) усиливает внимание со стороны топ-менеджмента фирмы;

5) повышает эффективность использования ресурсов;

6) улучшает обмен идеями и координацию в функциональных областях.

Недостатки функциональной структуры:

1) слабые взаимосвязи между отделами и замедленная реакция на изменения во внешней и внутренней среде фирмы;

2) большая заинтересованность менеджеров и сотрудников в реализации целей и задач своих подразделений, а не фирмы в целом. В результате возникает ряд разрушительных конфликтов, в том числе между функциональными отделами фирмы;

3) возрастание проблем с общим обучением кадров и распределением ответственности между руководителями подразделений;

4) чрезмерное удлинение (особенно в большой компании) цепи управленческих команд от руководителей до непосредственных исполнителей.

Линейно-функциональная структура управления (рис. 17) в основном сочетает достоинства линейной и функциональной структур. В такой составной структуре доминирующими являются вертикальные (командные) связи типа «руководитель — подчинённый». Руководители функциональных служб подчиняются президенту фирмы, а не линейным руководителям, но они не имеют административной власти над исполнителями.

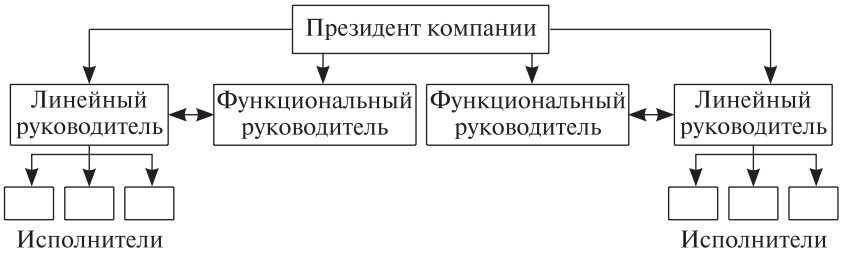


Рис. 17. Линейно-функциональная структура управления компанией

Менеджеры функциональных подразделений разрабатывают проекты решений, а принимают решения и оказывают управляющее воздействие линейные органы. Достоинства линейно-функциональной структуры: увеличение оперативности принимаемых решений и степени контроля их исполнения. Основной недостаток структуры — при решении нестандартных, сложных задач требуются довольно частые согласования альтернативных вариантов, что обычно приводит к перегрузке линейных руководителей и удлинению сроков принятия решений.

Некоторые недостатки рассмотренных выше структур отсутствуют в **линейно-штабной** структуре управления (рис. 18).

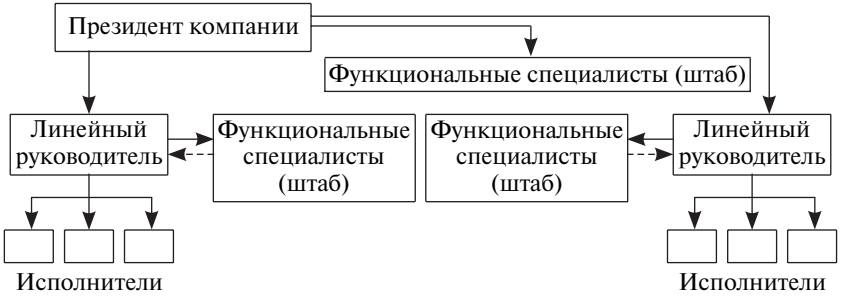


Рис. 18. Линейно-штабная структура управления фирмой

Как видим, на уровне президента фирмы и каждого линейного руководителя создаются функциональные комплексные (рис. 18) подразделения (штабы). Штаб первого уровня подчиняется непосредственно президенту, а каждый штаб второго уровня — своему линейному руководителю. (Впервые понятие штаба как центра управления боем введено в 325 г. до н. э. в армии великого полководца Древней Греции Александра Македонского — создателя эффективных методов управления армией в процессе наступления, названных в наше время логистическими.)

С начала 1960-х гг. многие фирмы стали разрабатывать и внедрять **адаптивные** структуры управления, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий, появлению новой наукоёмкой технологии и другим внутренним переменам на фирме. Взаимодействие между менеджерами в этом случае происходит не только по вертикали (как в бюрократических структурах), но и по горизонтали. Сотрудники фирмы различных рангов, скорее, обмениваются консультациями и советами, чем приказами, а её генеральный менеджер не считается всезнающим. Рассмотрим вначале адаптивную структуру, называемую проектной организацией.

Как структура управления **проектная** организация (ПО) носит временный характер и создаётся для решения сложной конкретной задачи (например, для запуска ракеты с человеком на борту на планету Марс). В команду собирают

самых квалифицированных сотрудников фирмы, которые в состоянии выполнить задание качественно, в установленные сроки и без перерасхода сметы. После завершения проекта команда распускается.

Существует несколько типов проектных организаций. Для решения особо крупных задач создаётся чистая (или сводная) ПО — временная группа специалистов, представляющая собой уменьшенную по масштабам копию двухуровневой функциональной структуры управления (см. рис. 16). Здесь руководителю проекта полностью подчинены все члены группы и выделенные ресурсы. При решении менее крупных задач проектная организация не вправе дублировать уже существующие на фирме службы, поэтому вынуждена использовать их услуги, чтобы сэкономить средства. Руководитель проекта в данном случае является в основном консультантом высшего руководства фирмы.

Ещё один подход к созданию адаптивных структур управления связан с появлением **организации** типа конгломерата. Понятие «конгломерат» означает сочетание разнородных элементов. Обычно это гигантские корпорации, которые образуются, как правило, за счёт поглощений и слияний с другими фирмами, а не в результате внутреннего расширения и роста какой-то конкретной компании. Поэтому деятельность конгломерата оказывается слишком диверсифицированной, чтобы её можно было «втиснуть» в рамки какой-либо из приведённых структур управления. Руководство (центральная группа) конгломерата отвечает за стратегическое планирование, выработку политики, координацию и контроль действий. Материнская фирма и каждая из дочерних фирм конгломерата почти полностью автономны в отношении оперативных решений и применяют структуру управления, которая лучше всего соответствует ситуации внутри и вне фирмы.

Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие, например, от типичной бюрократической организации. Поэтому любую из дочерних фирм конгломерата можно продавать (а в случае необходимости покупать вновь) без ущерба для работы остальных фирм. Такие возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоёмких отраслях, где часто требуется оперативный переход к выпуску новых видов изделий и столь же быстрое прекращение производства устаревшего товара.

Если крупная фирма попытается втиснуть всю свою деятельность, например, в три-четыре функциональных отдела, то для уменьшения сферы контроля каждого руководителя до приемлемых масштабов его отдел надо разбивать на множество вторичных подразделений. Это означает, что невероятно длинная цепь команд становится фактически неуправляемой. В основном по этой причине была разработана **дивизиональная** структура управления крупной компанией (корпорацией), или скоординированная децентрализация по А. П. Слоуну (*A. P. Sloan*, 1875—1966). Сегодня она получила довольно широкое применение. Базисом департаментизации здесь выступает не столько сходство, сколько разнообразие профессиональной деятельности сотрудников. Одна из разновидностей дивизиональных структур показана на рис. 19.

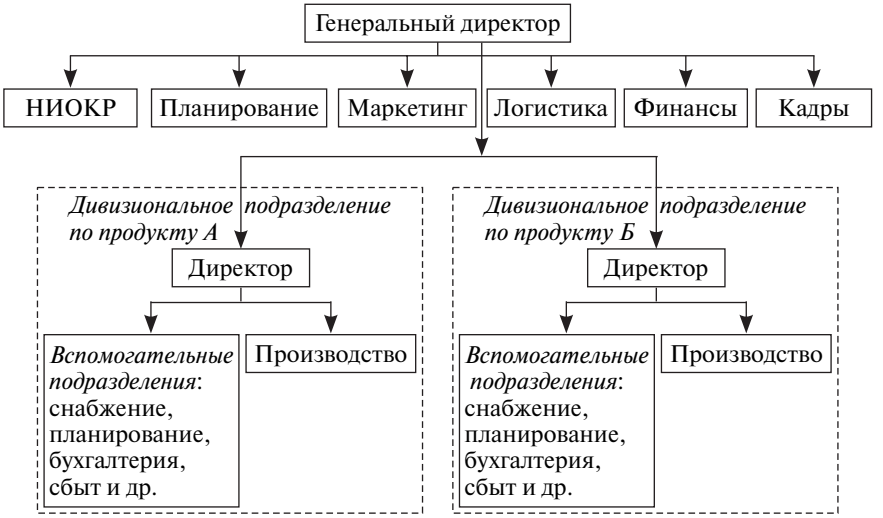


Рис. 19. Дивизиональная продуктовая структура управления

Согласно дивизиональной структуре управления, деление крупной компании на самодостаточные подразделения (дивизионы в виде заводов или филиалов) происходит:

1) по **группам потребителей** (структура, ориентированная на потребителя). Достоинство: удовлетворение потребностей клиентов выбранного сегмента рынка на таком же высоком уровне, как это делает специализированная фирма, которая обслуживает всего одну группу потребителей. Недостатки: увеличение аппарата управления и соответственно затрат за счёт дублирования отдельных функций материнской компании (например, по рекламе) аппаратом управления каждого дивизионального подразделения (отдела);

2) **географическим регионам** (региональная структура). Достоинства: облегчение рассмотрения вопросов, связанных с применением местного законодательства, и решения проблем, вызванных особенностями, обычаями и специфическими нуждами потребителей каждого конкретного региона. Недостатки такие же, как в первой структуре;

3) **видам товаров** (продуктовая структура, см. рис. 19). Достоинство: полномочия и ответственность по вопросу производства, распределения и сбыта какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю. Менеджеры функциональных служб отчитываются перед каждым управляющим по продукту. Недостатки такие же, как в первой и во второй структурах.

При широкомасштабной деятельности компании на международных рынках используются два наиболее распространённых типа дивизиональных структур:

1) глобальная продуктовая структура (применяется в тех случаях, когда различия между выпускаемыми видами товаров имеют бóльшее значение, чем различия между регионами, где их продают);

2) глобальная региональная структура (она выгодна там, где региональные различия имеют бóльшее значение, чем различия в товарах).

К иным достоинствам дивизиональных структур управления относятся:

- высокий уровень гибкости и быстрая реакция на изменения;
- акцент на то качество товара, которого требует клиент;
- высокая координация работ и чёткое разделение ответственности внутри подразделений;
- развитие навыков общего руководства.

Кроме дублирования отдельных работ, к недостаткам дивизиональных структур можно отнести: слабую координацию деятельности между подразделениями компании; ограничение контроля со стороны топ-менеджмента; обострение борьбы за корпоративные ресурсы.

Особого внимания заслуживает **матричная** структура управления фирмой (рис. 20), с помощью которой удалось использовать преимущества и функциональных, и проектных организационных структур управления. Матричные структуры появились в 1950—1960-х гг. в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Матричная организация образуется наложением проектной структуры на постоянную для данной фирмы функциональную структуру. При этом специалисты, выполняющие конкретную работу (члены проектной группы), подчиняются как руководителю по товару (проекту), обладающему теми или иными полномочиями, так и руководителям функциональных отделов, в которых они работают постоянно.

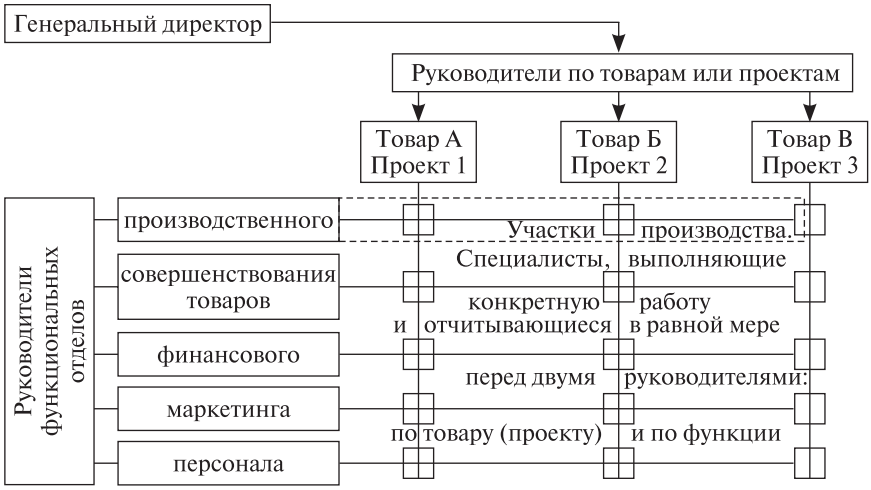


Рис. 20. Матричная структура управления фирмой

Любой матричный руководитель отвечает за свой участок работы, показанный на одной из двух сторон данной матрицы. Высший руководитель (генеральный директор) отвечает за работу матрицы в целом. Он управляет продуктовыми (товарными) линиями и функциональными командными цепочками (отделами). Именно генеральный директор следит за поддержанием баланса власти между двумя группами руководителей и разрешает возникающие между ними противоречия.

Достоинства матричной структуры:

1) гибкость и адекватность к изменениям среды;

2) повышение производительности труда и эффективности использования ресурсов;

3) обогащение содержания рабочих заданий;

4) формирование условий для развития общей подготовки менеджеров.

Основными недостатками матричной структуры являются:

• сложность и путаница из-за двойного подчинения. Подрыв принципа единоначалия приводит к нарушению межличностного общения и серьёзным конфликтам;

• вероятность силового давления одной из сторон матрицы;

• превалирование совещаний над делами;

• необходимость регулирования психологического климата.

И всё же матричную организацию как структуру управления используют некоторые известные компании во многих отраслях хозяйства, а также больницы, банки, правительственные учреждения и т. д., поскольку она даёт большую возможность координации работ, весьма характерной для дивизиональных структур.

Следует обратить внимание, что при использовании матричной структуры успех компании зависит в основном от уровня профессионализма, таланта руководителей проектов и мудрости генерального директора.

5.5. НОВЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИЧИНЫ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ ФИРМ

На рынке могут происходить два принципиально различных вида изменений:

1) непрерывные — они осуществляются медленно и практически незаметно. Это может быть обусловлено демографическими переменами, ростом загрузки транспортных магистралей, ужесточением экологических требований, перепроизводством и др.;

2) прерывистые (скачкообразные) — они внезапны и непредсказуемы.

Обычно причина их возникновения — весьма важное для рынка событие, например:

• экономическое (реструктуризация, приватизация, национализация; появление новых участников, инновационных технологий, товаров, каналов распределения; переориентация рынка и др.);

• политическое (война, смена правящей партии или режима, смерть диктатора и др.);

• юридическое (радикальный пересмотр несовершенного трудового законодательства и т. д.).

Наиболее серьёзные внезапные внешние скачкообразные изменения рынка называются стратегическими окнами. Они нарушают равновесное состояние рынка (нередко потрясая его основы) и обычно приводят к ряду важных последствий для его участников. Основными из них являются:

• потеря статуса компаний-лидеров рынка из-за их неподготовленности к появлению стратегического окна;

• получение шанса гибкими подвижными (в основном малыми и средними) фирмами проскочить в «открытое окно» и прочно утвердиться на рынке.

Открытие стратегического окна ставит перед каждым участником рынка свои задачи:

• компаниям-лидерам рынка — быстро «захлопнуть окно», чтобы минимизировать нарушение равновесия;

• новичкам рынка — успеть закрепиться на рынке в статусе полноправного участника.

Последовательное самосовершенствование фирмы, её структуры управления, быстрые кадровые перестановки, гибкость в деле использования различных вариантов бизнеса, постоянное снижение издержек должны стать нормой в работе. Такая деятельность позволит при необходимости быстро адаптироваться даже к неожиданному изменению ситуации.

Чтобы минимизировать последствия скачкообразных изменений в бизнесе, менеджмент развитых стран заранее ищет более рациональные формы перепроектирования компаний, в основе которого лежат новые организационные структуры управления. Это могут быть, к примеру, разновидности проектных организаций, максимально адаптированные к постоянно меняющимся условиям внешней среды, такие как:

• **бригадная** (групповая) структура управления, обычно соотносящаяся с производством и представляющая собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. При таком построении необходимый набор техники и технологии сосредоточен в определённом месте, и весь состав бригады участвует в производстве продукции от начала до конца. Бригадная структура в отличие, например, от функциональной не имеет жёстких регламентаций, что позволяет оперативно принимать управленческие решения;

• **бизнес-центры**, являющиеся разновидностью бригадных структур. Команда бизнес-центра от 5 до 20 человек работает по принципу проектных групп, несёт полную ответственность за достижение поставленных целей и сама распоряжается выделенными ресурсами. Главная задача бизнес-центров — получение прибыли;

• **структура управления** по принципу рынка, основанная на том, что связь между конкурирующими подразделениями фирмы строится на чисто экономических отношениях купли-продажи. Центры коммерческих расчётов

в такой структуре обеспечивают коммуникацию между подразделениями. Автор этой модели менеджмента — упомянутый выше американский учёный Дж. Р. Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между её подразделениями. А, например, современный город (для выживания и развития) должен проводить самостоятельную политику в области регулирования предпринимательства, распределения товаров, строительства и ремонта жилого фонда, а также миграционных процессов;

• **венчурные** структуры управления как разновидность проектной организации. В последнее время крупные компании передовых стран с рыночной экономикой относятся к таким структурам с большим вниманием. Считается, что это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на стремительно меняющиеся условия рынка. Разработка и доведение продукта до выпуска в наукоёмкой венчурной фирме происходит примерно в 2 раза быстрее, чем в функциональных отделах крупных корпораций. В такой фирме разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Всё подчиняется рационализму и ориентации на конечный товар, решающий проблемы потенциальных клиентов наилучшим образом. Один из лозунгов венчура: «Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам»;

• **инновационные** внутрифирменные подразделения, организуемые в крупных компаниях и имеющие несколько видов: отделы разработки нового товара или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство инноваций, группы поисковых исследований и посреднические центры для создания и внедрения инноваций. Такие подразделения создаются по стратегически важным товарам и проектам. Они имеют самостоятельный план и бюджет.

По мнению учёных в области менеджмента, будущее за организациями с трудно определяемыми и быстро изменяющимися структурами, основанными на власти знаний и компетентности, а не на позиции в иерархии (должности).

Современный менеджмент уделяет большое внимание включению персонала в дела организации. Это означает более широкое и глубокое вовлечение сотрудников в круг забот фирмы, нежели простое исполнение ими должностных обязанностей. Можно выделить три *составные части* включения сотрудников в дела фирмы: единство цели, патриотизм персонала, участие в прибылях и собственности. Понятие *«единство цели»*, введённое в теорию менеджмента Ф. У. Тейлором, означает совпадение интересов хозяев, менеджеров и рабочих. Развитие идеи *патриотизма* сотрудников по отношению к своей организации полностью соответствует элементу включения и взаимной заинтересованности. *Участие в прибылях* означает, что успешное предприятие более высоко оплачивает труд своего персонала. *Участие в собственности* связано с акционированием предприятий. Тенденция нашего времени такова: наиболее квалифицированные и высокооплачиваемые сотрудники становятся акционерами, т. е. совладельцами предприятий, на которых они работают.

Партисипативное управление современной организацией предполагает заинтересованное участие всех работников фирмы в установлении целей, выработке, принятии, реализации и контроле управленческих решений прежде всего по вопросам, которые имеют отношение к их работе. Право участвовать в принятии решений является достаточно сильным мотивирующим фактором повышения эффективности работы, особенно на уровне рядовых сотрудников.

Специалисты выделяют три степени **партисипативного** управления:

• первая — не требует внесения структурных и иных изменений в систему управления фирмой. Руководитель произвольно привлекает сотрудников к обсуждению проблем и выработке вариантов возможных решений;

• вторая — создаются временные или постоянные комиссии (например, по качеству, набору и отбору кадров и др.), которые способны решать поставленные задачи достаточно эффективно;

• третья — в организационную структуру фирмы вводятся постоянно действующие специализированные советы, например, технико-экономический, научно-технический, по совершенствованию маркетингово-логистического управления производством и др. Советы обсуждают проблемы, в которых они компетентны, и доводят своё мнение до заинтересованных лиц, но не принимают решений за руководителей подразделений, при которых они созданы. Внутри советов необходимо поддерживать баланс между членами, выбранными снизу и назначенными сверху. Кроме того, в системе управления должны быть чётко определены процедуры урегулирования расхождений во мнениях.

Партисипативный подход используется в различных организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Он охватывает, как правило, часть фирмы или отдельный уровень управления. При правильном проектировании партисипативной фирмы должно быть обеспечено чёткое разделение прав и полномочий между руководством фирмы и советами. Тогда участие сотрудников в управлении обычно повышает уровень качества принимаемых решений, поскольку можно рассмотреть бóльшее количество альтернатив. Кроме того, обеспечивается обмен опытом, повышается уровень знаний и творчества многих сотрудников, открывается канал коммуникации снизу, ослабляется необоснованное давление на руководителя со стороны подчинённых, осознанно и быстро выполняются принятые решения, поскольку большинство работников знает об их сущности заранее.

Ошибочное проектирование партисипативной фирмы высвечивает несовместимость иерархии и демократии. Часто советы начинают активно вмешиваться в дела руководителей. Да и руководство не прочь прикрыть свои ошибки коллективным мнением. Кроме того, имеет место повышенная сопротивляемость сотрудников партисипативной фирмы к её назревшему реформированию.

Предпринимательство — инициативная, как правило, рискованная инновационная деятельность людей, направленная на получение прибыли и осуществляемая от своего имени под имущественную ответственность.

Предпринимательство как частный вид бизнеса (в основном малого) тесно связано с личностью предпринимателя, т. е. человека, который реализует, как правило, придуманное им самим новшество.

Предпринимательская организация — это фирма, где высшее руководство, находящееся внизу перевёрнутой пирамиды, и подразделения поддержки, расположенные посередине, обеспечивают предпринимательские группы (центры прибыли) на верху данной пирамиды всеми необходимыми ресурсами и потенциальными рыночными возможностями для успешного ведения бизнеса при безусловном удовлетворении потребностей клиентов. Предпринимательская организация появилась в результате длительного поиска возможностей повысить эффективность работы фирмы на основе максимально полного удовлетворения нужд и запросов конкретных потребителей (пользователей) товара и общества в целом. Особенность структуры (рис. 21) такой организации — минимум уровней (звеньев) управления, гибкость, сетевое построение и постоянная ориентация на выявление и максимально полное удовлетворение нужд и запросов клиентов.

Главная обязанность высшего руководства предпринимательской организации, находящегося внизу пирамиды, — поддержка усилий работников, занимающихся бизнесом. Подразделения поддержки бизнес-деятельности, находящиеся на среднем уровне управления, отвечают:

1) за ресурсы фирмы как ключевой элемент поддержки предпринимательских ячеек. Задача этого блока — своевременно обеспечивать автономные группы необходимыми финансовыми, трудовыми, технологическими, топливно-энергетическими, инновационными, информационными и другими ресурсами;

2) рынки сбыта — блок поддержки бизнеса, включающий аналитические подразделения, сотрудники которых занимаются поиском новых сегментов и рынков сбыта или расширением деятельности на освоенных рынках;

3) консультанты — это опытные бизнес-тренеры с развитой интуицией, помогающие работникам предпринимательских ячеек успешно справляться с целым рядом проблем.

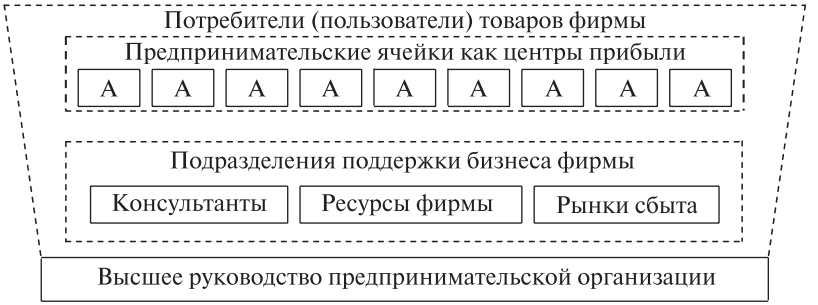


Рис. 21. Схема предпринимательской организации

Предпринимательские ячейки играют роль центров прибыли. Располагаясь на самом верху перевёрнутой пирамиды, каждая ячейка представляет собой автономное подразделение (фирму), ориентированное на определённый рынок и непосредственно контактирующее с конкретной группой клиентов. Стимулирование персонала предпринимательских ячеек и его мотивация строятся на поиске дополнительных возможностей для результативной бизнес-деятельности. Главная составляющая успеха — это высокая квалификация персонала, его индивидуальная компетентность, инициатива и умение работать в малой группе единомышленников. Максимальные права и ответственность имеют те, кто непосредственно «делает» деньги.

Многомерная организация. Если в матричной структуре управления фирмой (см. рис. 20) рассматриваются только две составляющие, то в многомерной организации добавляются иные переменные элементы (например, уровень обслуживания конкретного потребителя товаров, проникновение на конкретный рынок, проведение сбытовой кампании на определённой территории и др.). Впервые термин «многомерная организация» был использован в 1974 г. У. Гоггином (*W. Goggin*) при описании структуры корпорации «Доу Корнинг» (*Dow Corning Corporation*).

Автономная группа или даже предприятие (имеющие статус центра прибыли) выполняет одновременно целый ряд функций, например, три, как показано на рис. 22.

При необходимости набор подобных функций может быть иным и больше трёх. Каждая автономная группа сама разрабатывает бюджет и платит материнской компании корпоративные налоги, но зато получает от неё необходимые инвестиции и иную, например, консультационную помощь. Экономические отношения между отдельными автономными группами, а также между каждой группой и материнской компанией не отличаются от отношений с посторонними клиентами.

Основные **достоинства многомерной** организации:

1) не требуется дорогостоящая реорганизация компании при изменении её приоритетов, так как акцент в системе управления обеспечивается за счёт перераспределения ресурсов;

2) появляется возможность создавать, модифицировать или ликвидировать автономные группы без серьёзного ущерба для материнской компании и остальных её подразделений;

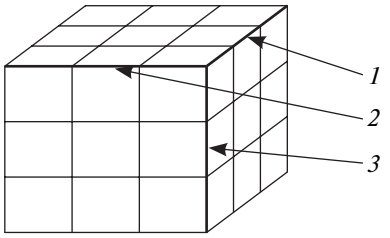


Рис. 22. Схема трёхмерной структуры управления организацией:
1 — обеспечение фирмы всеми видами ресурсов; *2* — производство конкурентоспособных товаров; *3* — распределение готовых товаров клиентам

3) создаётся благоприятная ситуация для максимального делегирования полномочий автономным группам при сохранении ключевой роли руководства компании;

4) повышается уровень эффективности работы компании, поскольку основная цель автономных групп — максимизировать прибыль при минимизации затрат, в том числе на ненужную бюрократию.

В качестве примера многомерной организации производства могут служить экспериментальные бригады «тележечной» сборки автомобилей на заводах концерна *Volvo*. Эти бригады, состоящие из многопрофильных высококвалифицированных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного клиента и сами определяют, какие ресурсы, откуда и в каком объёме должны быть получены. Далее бригада собирает на «тележке» от начала до конца персональный автомобиль и продаёт его заказчику.

В настоящее время в области высоких технологий и в быстро развивающихся отраслях экономики появились организации, получившие название эдхократических (рис. 23) за их применение в выполнении работ, например, в киноиндустрии, консультационной, инновационной, компьютерно-электронной, исследовательской, опытно-конструкторской и иной деятельности. В такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего. Отношения между сотрудниками по вертикали и горизонтали носят неформальный характер.

Эдхократическая организация — это рациональное сочетание высокого уровня компетентности сотрудников, свободы их действий и творчества при обеспечении быстрого высококачественного решения возникающих проблем.

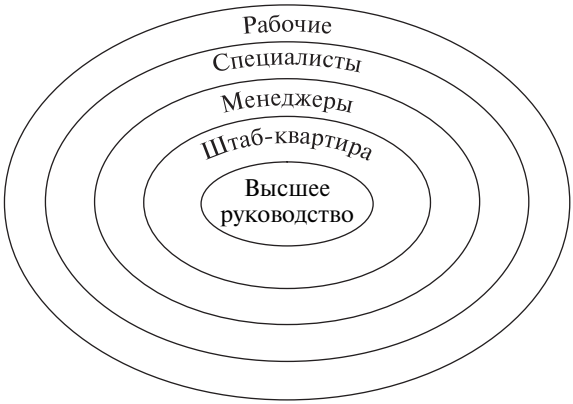


Рис. 23. Структурная схема эдхократической организации

Эдхократия — это и управленческий стиль, и организационный дизайн. Цели устанавливаются всем сотрудникам фирмы напряжённые, но достижимые. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями работ, каждый из которых непосредственно отвечает за свои действия. Вознаграждается тот, кто добивается успеха.

Идея эдхократической организации или эдхократической среды на фирме обычно приписывается американской компьютерной компании «Хьюлетт-Паккард» (*Hewlett Packard*), начавшей проводить её в жизнь ещё в 1940-х гг. В течение долгого времени (даже в период рецессии) компания не увольняла своих работников. В каждом её отделении работает примерно 1500 человек, что помогает ей налаживать и успешно использовать менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Организация, ориентированная на рынок. Во всех рассмотренных выше структурах только **часть подразделений и/или сотрудников** фирмы группируются непосредственно вокруг рынка, где они вступают в контакт с потребителями (пользователями) товаров. Но в организации, ориентированной на рынок, все её **подразделения и сотрудники** нацелены на выявление и максимально полное удовлетворение потребностей клиентов. Структура такой организации является сетевой при разумном сочетании матричного и органического подходов. Автономные (А) бизнес-группы (рабочие ячейки как центры прибыли) выполняют отдельные (часто индивидуальные) заказы клиентов. Исполнители осваивают процесс в целом, а не отдельные его функции. В групповой работе исполнители тесно взаимодействуют и помогают друг другу. Каждая рабочая ячейка или команда «А» (рис. 24) применяет метод сквозного планирования работы и ведёт учёт всех расходов (от снабжения до продажи готового товара и оказания клиенту необходимых услуг).

<table>
<tr><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td></tr>
<tr><td>А</td><td colspan="7">Руководство организации</td><td>А</td></tr>
<tr><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td><td>А</td></tr>
</table>

Рис. 24. Схема построения организации, ориентированной на рынок

Такая фирма должна обладать тремя главными качествами: гибкостью, адаптивностью, инновационностью. Ей следует применять точечный маркетинг. В ней ускоряются потоки информации, которая доходит до каждого сотрудника, что позволяет достаточно просто обеспечить требуемый уровень децентрализации управления. Руководство фирмы состоит из нескольких человек. Они определяют политику и общие правила деятельности, формируют организационную культуру, занимаются созданием и развитием информационных систем и комплексной оценкой результатов работ. Всё направлено

на сближение интересов собственников, менеджеров, сотрудников фирмы с интересами потребителей её продукции, работ, услуг.

Переход к структуре организации, ориентированной на рынок, позволяет сократить аппарат управления, наделить рабочие группы административными функциями, а административных сотрудников — рабочими. Приоритет отдаётся горизонтальному росту каждого сотрудника, новаторскому подходу к групповой работе, обмену знаниями, умениями, навыками между товарищами по труду. Здесь требуются высококвалифицированные кадры и их периодическая ротация, например, каждые 2—3 года.

Учёные предсказывают, что в эпоху информационной стадии развития общества (или «супериндустриальной цивилизации») бюрократия будет заменена новыми организационными формами типа **компаний-модулей**, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от уровня спроса на выпускаемые ими товары. Вокруг крупных компаний могут возникать независимые малые и средние фирмы. Между ними устанавливаются тесные операционно-контрактные (рыночные) отношения.

Некоторые специалисты прогнозируют появление и развитие **атомистических** организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчинённости. Элементы такой организации окажутся связанными общей корпоративной культурой и новейшими системами телекоммуникаций. Модульные и атомистические организации характерны для немассовой экономики, несерийного производства и нестандартного продукта. Структуры менеджмента таких фирм должны работать на отдельно взятого конкретного потребителя

Рассмотренные выше бюрократические и адаптивные структуры управления — две крайности в континууме таких форм. Реальные же структуры управления современных крупных компаний лежат между ними, обладая в разных соотношениях признаками указанных полярно противоположных структур. Например, в своих производственных подразделениях фирмы могут использовать бюрократические структуры управления, а в научно-исследовательских — адаптивные.

Глава 6

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

6.1. НОРМЫ, ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ И АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Социализация — это процесс включения человека в коллектив окружающих его сотрудников. Каждый работник предполагает занять в организации определённое **место**, выполнять определённую **работу** и получать определённое **вознаграждение**. Поэтому основные **ожидания человека** связаны обычно с такими вопросами, как:

- уровень зарплаты и премий;
- содержание, смысл и значимость порученной работы;
- оригинальность и творческий характер работы;
- интенсивность и увлекательность работы;
- степень независимости, права и властные полномочия;
- степень ответственности и риска;
- престижность и статус занимаемой должности;
- степень вовлечённости работы в более широкий процесс;
- степень безопасности и комфортности условий труда;
- степень признания и мотивации труда начальством;
- уровень социальной защищённости и стабильности;
- гарантии профессионального развития и служебного роста;
- уровень жёсткости дисциплины и правил поведения на работе;
- отношения между сотрудниками;
- внимание и уважение непосредственного руководителя.

У каждого работника своя комбинация привлекательных ожиданий. Хорошо, если цели (ожидания) работника и организации хотя бы частично совпадают. Перечислим основные **ожидания организации** по отношению к нанимаемому персоналу:

1) высококвалифицированный, дисциплинированный, исполнительный, думающий сотрудник, работающий качественно и эффективно с творческим подходом;

2) член сплочённой команды, заинтересованный в успешной деятельности и развитии организации, разделяющий её ценности и готовый взять на себя определённые обязательства и ответственность;

3) человек, обладающий положительными личностными и моральными качествами, преданный организации, соблюдающий общепринятые нормы поведения и распоряжения руководства. Это означает, что любой сотрудник компании обязан помнить и желательно соблюдать правило Рейнберна: «Хочешь жить в согласии — соглашайся».

Проблема сближения **взаимных** ожиданий работника и организации остаётся актуальной во все времена. Существуют два различных подхода к установлению взаимодействия человека и организации (табл. 4).

Таблица 4

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации

Подход № **1**: находим специалиста для выполнения конкретной работы	Подход № **2**: находим работу для конкретного человека
Изучение конкретной работы	Изучение возможностей и желаний конкретного человека
Описание работы и определение квалификационных требований к нанимаемому специалисту	Позиционирование человека, т. е. отведение ему определённого места в организации
Подбор и отбор кандидатов в основном по квалификационным требованиям	Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и пожеланиям человека
Назначение специалиста на конкретную работу	Закрепление за человеком желанной, интересной работы

Подход № 1 (традиционный) предполагает поиск специалиста высокой квалификации для качественного выполнения определённой работы. Подход № 2 исходит из главенства высокого потенциала и пожеланий конкретного человека, в котором организация весьма заинтересована.

Каждый человек имеет определённый набор достоинств и недостатков. Их разнообразие, с одной стороны, расширяет возможности организации, а с другой — приводит к проблемам при непредсказуемом взаимодействии человека, прежде всего, со своими коллегами. Это обусловлено тем, что поведение сотрудников очень трудно вписывается в стандартные рамки организационной культуры. В результате возникают конфликты, которые необходимо разрешать. Правда, часть конфликтов можно предупредить, если знать основополагающие личностные начала поведения каждого сотрудника, такие как:

• **восприятие человеком окружения** через органы чувств (зрение, слух и др.) и на основе ранее приобретённого жизненного опыта. Восприятие окружения включает избирательный (по своим критериям) **отбор** поступающей информации и её **систематизацию** в основном методом «просеивания»

по принципу: «люблю — не люблю», «нравится — не нравится», «хорошо — плохо», «лучше — хуже», «приемлемо — неприемлемо» и др. На степень восприятия человеком окружения влияют внутренние факторы, например, люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, а усваивают лучше те из них, которые вызывают сильное чувство (позитивное или негативное). Из внешних факторов особенно значимы громкость, подвижность, размер и цвет воспринимаемого сигнала;

• **восприятие человека окружением**, т. е. как люди воспринимают данного конкретного человека, какие черты ему приписывают и т. п. Этот процесс включает две стадии: а) первое впечатление; б) более глубокое знакомство с личностными характеристиками человека, стилем его поведения, отношением к работе и др. Выделяют три группы характеристик воспринимаемого человека:

– физические — рост, внешность, телосложение, жестикуляция, цвет кожи, мимика и т. п.;

– социальные — стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться, наличие или отсутствие неприятного запаха, чавкающие звуки в процессе еды, наличие слов-паразитов и др.;

– анкетные — пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т. п.

Восприятие человеком другого человека зависит, во-первых, от того, насколько глубоко может видеть и рассуждать воспринимающий человек и, во-вторых, каковы его личностные и социальные характеристики (например, терпимость, доброжелательность, коммуникабельность и др.). На воспринимающего человека существенное влияние оказывает ситуация, в которой происходит восприятие: обстановка, повод для встречи, кто организатор встречи и т. д.

Каждый человек по-своему индивидуален, причём под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования часто происходят довольно существенные изменения его индивидуальности. Можно выделить три группы факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека:

1) наследственность и физиологические особенности;

2) черты и особенности характера человека;

3) факторы внешнего окружения:

• культура как форма бытия и совокупность норм поведения;

• семья, формирующая у детей основные навыки и жизненные установки;

• принадлежность к определённым группам (организациям), например, конфессиям;

• жизненный опыт, позволяющий человеку оценить последствия ряда событий и поступков.

Индивидуальность человека можно описать по таким характеристикам, как: 1) авторитарность и консерватизм; 2) самооценка; 3) любовь и вера

в людей; 4) стабильность и предсказуемость поведения; 5) уровень восприятия рисков; 6) догматизм или ограниченность взглядов; 7) возраст; 8) способность к адаптации при изменениях во внешней среде и др.

Правильная оценка и рациональное использование индивидуальности каждого сотрудника дают ключ к выбору наиболее эффективных методов управленческого воздействия на людей, что приводит к повышению результативности работы организации в целом.

Поведение человека в коллективе (о котором упоминалось в п. 5.2) должно быть управляемым. Его надо осознанно и целенаправленно учить правильно и хорошо выполнять свою работу, соблюдать организационную культуру фирмы, анализировать и оценивать результаты своего труда, причины успеха и неудач и др. Выделяют три типа обучения поведению: 1) основанный на способности человека вырабатывать представление о хорошем и плохом; 2) базирующийся на умении человека делать выводы из предыдущего опыта и при необходимости менять своё поведение; 3) опирающийся на наблюдения за поведением окружающих людей.

Различают четыре типа поведения человека в организации.

1. Полное принятие ценностей и норм поведения, существующих в организации (это преданный и дисциплинированный сотрудник).

2. Полное следование нормам и формам поведения, принятым в организации, вопреки собственному несогласию с её ценностями (это приспособленец).

3. Принятие ценностей организации, но отвержение существующих в ней норм поведения (это оригинал).

4. Непринятие ни норм поведения, ни ценностей организации (это бунтарь, творец конфликтов).

Компенсация (как внешняя реакция на поведение человека) заставляет человека думать о последствиях своих поступков, что приводит к закреплению определённого поведения или отказу от него. При отсутствии компенсации не происходит обучения поведению и заметной его модификации. Выделяют четыре **типа** компенсации:

1) положительная — вознаграждение за правильное (желаемое) поведение;

2) отрицательная — устранение неприятных для человека обстоятельств и раздражителей при изменении им поведения в правильном направлении;

3) наказание — выступает как реакция на неверное, нежелательное для руководства поведение сотрудника, которое привело (или неотвратимо приведёт) к негативным последствиям;

4) гашение — прекращение положительной реакции на нежелательное поведение, что вынуждает сотрудника отказаться от такого поведения.

Важную роль для результативного обучения и модификации поведения сотрудника в нужном направлении играет частота компенсации, которая может быть непрерывной (например, для новых сотрудников) или

периодической (для формирования и поддержания стабильного поведения у сотрудников, работающих в организации продолжительное время).

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе — это составляющая процесса развития персонала. Придя в новую фирму, человек приносит с собой ранее приобретённые опыт, привычки, взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в рамки организационной культуры фирмы. В любом случае новичку требуется определённый период социальной адаптации к новому коллективу, месту и условиям работы. Социальная адаптация — это процесс приспособления, обучения, постижения и принятия философии фирмы, осознания того, что является важным в компании или подразделении, и т. д.

Обладатель Пулитцеровской премии 1974 г. за книгу «Отрицание смерти» (*The Denial of Death*), психолог Э. Беккер (*E. Becker*, 1924—1974) считает, что поступки человека определяются действием двух сил: необходимостью его адаптации к новым условиям и потребностью сохранения своих индивидуальных особенностей. По его мнению, компании, достигшие совершенства в области менеджмента, обеспечивают максимальный уровень удовлетворения обеих указанных потребностей сотрудников.

Но Т. Дж. Питерс признаёт парадоксальность подобного вывода Э. Беккера. Он пишет, что если и существует самая важная характеристика совершенных компаний, то это — способность справляться с неопределённостью и парадоксальностью постоянно меняющихся ситуаций. То, что рациональные экономисты рассматривают как нечто невозможное, в совершенных компаниях — вполне обычное дело. Согласно Т. Дж. Питерсу (и не только ему), критериями совершенства являются: высокое качество товаров фирмы и её ориентация на потребителя, но ещё важнее — своевременная модернизация деятельности фирмы, включающая упрощение системы менеджмента.

Существует целый ряд официальных и неофициальных способов, позволяющих минимизировать сроки и максимизировать эффективность адаптации нового сотрудника. Без обучения здесь, конечно, не обойтись. Формы обучения новичка специальным трудовым навыкам, правилам и процедурам работы бывают разные: занятия в школах бизнеса и классах фирмы, на её тренажёрах, наставления на рабочем месте (с помощью более опытных или старших по званию сотрудников), другие приёмы.

Если руководство не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчинённых, то последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд либо полагать, что в поведении следует руководствоваться прежним опытом, или прийти к другим ошибочным заключениям и выводам о своей работе. Не следует забывать о том, что в процессе адаптации отдельные новички могут быть просто шокированы реальной действительностью.

6.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИЧИНЫ, ВИДЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. ПРОЦЕСС И ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Современная теория менеджмента придерживается мнения, что подъёмы в развитии чередуются со спадами. Для организации очень важно то, как она преодолевает трудности, обеспечивая при этом решение своих основных задач. Сложности во взаимоотношениях бывают практически во всех коллективах. Полное их отсутствие — явление невозможное, а иногда даже ненужное. Но в ходе как делового, так и личностного общения люди нередко выходят за рамки уважительных, конструктивных отношений. Столкновение мнений приводит к полемике. Если же готовность и умение полемизировать оказались недостаточными, расхождение мнений может привести к конфликту и большим потерям. Правда, согласно закону диалектического развития, конфликт является естественным и неизбежным явлением. Более того, это двигатель развития, так как основа любого движения — «единство и борьба противоположностей». Отсюда вывод: в коллективе конфликтам быть, а их конструктивное разрешение — импульс для дальнейшего развития бизнеса.

Французский философ, писатель, драматург и эссеист, лауреат Нобелевской премии по литературе 1964 г. Ж.-П. Сартр (*J.-P. Sartre*, 1905—1980) однажды заметил, что ад — это другие люди. Действительно, во многих ситуациях отношения между людьми могут быть напряжёнными. Поэтому сплочённая команда профессионалов — это тенденция современного бизнеса, половина успеха любого дела. К сожалению, так бывает не всегда. При этом следует заметить, что можно всесторонне и глубоко знать каждого члена коллектива, но не знать самого коллектива как целостного образования со своими интеграционными и дезинтеграционными процессами. Ведь жить и конструктивно работать вместе, т. е. без выяснения позиций, практически невозможно. Нельзя, к примеру, быть свободным от общества, живя в этом обществе. Поэтому независимо от желания руководства в каждом коллективе складывается определённая система межличностных и межгрупповых отношений. Они могут иметь позитивный, негативный или нейтральный характер. Причём структура любого коллектива двухслойная, так как состоит из формальных и неформальных групп, описанных выше.

Доказано, что лишь половина коммуникационных контактов приводит к обоюдному согласию общающихся людей. Однако расхождения во мнениях, критические выступления, дискуссии и т. п., как правило, нормальные явления на службе и в быту, т. е. не всегда приводят к разрушительным конфликтам. Более того в соответствии с законами диалектики история человечества понимается как бесконечная цепь конфликтов и борьбы, особенно в сфере бизнеса.

Поэтому можно сделать вывод, что и в наше время конфликты признаются важнейшими факторами или основой социально-экономического, научно-

технического, культурного и иного развития общества. Это значит, что некоторые конфликты не только возможны, но и крайне необходимы, поскольку они вынуждают анализировать различные точки зрения и открывают дорогу инновациям. Через конструктивный конфликт члены коллектива могут проработать возможные варианты сложной ситуации ещё до принятия управленческого решения. Однако руководитель должен иметь ясное представление, как обеспечить умелое эффективное управление персоналом в конфликтных ситуациях и самим конфликтом (желательно с пользой для фирмы). На эту работу менеджер тратит около 25 % своего служебного времени.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это острое противоречие между людьми. В основе любого конфликта лежит несовпадение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и т. д. различных сторон или сил компании. Это значит, что в реальной жизни бесконфликтных фирм не бывает. Одной из задач менеджера является проектирование функциональных (позитивных) конфликтов и недопущение дисфункциональных (негативных), в том числе разрушительных. В последнем случае столкновение противоположных оценок и мнений заходит так далеко, что интересы дела отодвигаются на второй план, а все помыслы и усилия конфликтующих сторон направлены на конфронтацию и борьбу до победного конца.

Конфликтная **ситуация** — это накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта. Конфликтогены — это слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта. Причин конфликтов (конфликтогенов) в бизнесе — великое множество. Специалисты разбили их на четыре группы: ценностные, поведенческие, информационные, структурные. Последние возникают при столкновении интересов формальных (официальных) и неформальных структур в процессе борьбы за власть, влияние и распределение ресурсов. Приведём основные **причины конфликтов**:

• ограниченность ресурсов, подлежащих обязательному распределению между подразделениями или группами работников;

• различия в целях, идеях, ценностях, манере поведения, жизненном опыте, уровне образования и квалификации сотрудников. Это может быть новаторство и консерватизм, агрессивность, эгоистические побуждения, неопределённость перспектив роста, несостоявшиеся ожидания, обида и зависть, психологическая несовместимость, азарт борьбы, политические предпочтения и т. д.;

• взаимосвязь и взаимозависимость заданий, а также устаревшая структура и, как следствие, неправильное распределение ответственности и вознаграждения между подразделениями фирмы или внутри отдельно взятого подразделения, нарушение принципа единоначалия;

• плохо организованная система коммуникаций по вертикали и горизонтали, что приводит к взаимному непониманию и неразберихе;

• неблагоприятные условия труда, невнимание менеджера к нуждам сотрудников, публичный «разнос» подчинённого и иные факторы ухудшения психологического климата;

• неодинаковое отношение к сотрудникам, т. е. наличие в коллективе изгоев и любимчиков, имеющих противоречивые интересы;

• экономические трудности и неурядицы в стране, другие факторы.

Как видим, причины конфликтных ситуаций порождены плохой организацией трудового процесса и отсутствием на фирмах «прозрачных» критериев, нерешёнными экономическими проблемами конкретных людей и страны в целом, психологическими особенностями человеческих отношений, личными характеристиками отдельных членов коллектива и т. д.

Эти и иные причины всегда тесно связаны с поводом (инцидентом), который выполняет роль спускового механизма конфликтного развития событий, т. е. перевода противостояния сторон из неявной формы в явную, острую. Повод может быть случайным и преднамеренным. К последнему относится провокация.

Инцидент — это неблагоприятное стечение обстоятельств, начало конфликта.

Конфликтность означает повышенную эмоциональную реакцию, которая способна обострить противоречие. **База** конфликта — это его субъекты (оппоненты) и объекты (предметы спора). Конфликт начинает развиваться после того, как одна из сторон предпринимает активные действия, ущемляя интересы другой, или по чистой случайности, или вследствие объективных обстоятельств. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться и «по наследству» ради достижения ранее поставленных целей или даже без всякой цели. При этом любое изменение конфликтной ситуации может привести к прекращению вспыхнувшего конфликта или началу нового. Чтобы обеспечить эффективное управление конфликтом, надо знать причины возникновения и соответственно приёмы рационального устранения конфликтной ситуации, уметь вычленить, а затем при необходимости нейтрализовать или поддержать лидеров оппонирующих сторон.

Противоборство — это стремление участников добиться победы над противником, попытка настоять на своём во чтобы то ни стало. Такое стремление демонстрирует упрямство, ограниченность и другие не лучшие черты сторонников такого поведения. Борьба до победного конца приводит, как правило, к самым жёстким формам развития конфликта. Стили поведения участников в такой ситуации психологи определяют как военные действия.

Специалисты выделяют следующие **виды** конфликтов:

1) межличностный конфликт — действующие лица либо преследуют несовместимые цели и реализуют противоречивые ценности, либо находятся в состоянии конкурентной борьбы, либо несовместимы по темпераменту;

2) внутриличностный конфликт — столкновение между примерно равными по силе, но противоположно направленными потребностями, интересами, влечениями человека; это борьба между желанием и долгом;

3) межгрупповой конфликт — конфликтующие группы преследуют несовместимые цели и всячески препятствуют друг другу в их достижении;

4) конфликт между личностью и группой — ожидания, мнения и стремления отдельной личности и группы находятся в противоречии, причём даже полная правота личности не является препятствием для конфликта;

5) внутрифирменный конфликт, который имеет такие разновидности, как:

• вертикальный (возникает обычно между уровнями управления);

• горизонтальный (это конфликт целей и приоритетов);

• линейно-функциональный (между линейными и функциональными руководителями);

• организационный (обусловлен тем, что работник не воспринимает должным образом организационный регламент своей деятельности);

• ролевой (обусловлен несоответствием задания той роли, которую выполняет работник).

По степени проявления конфликты бывают: 1) *скрытыми* (тлеющими) — основаны на несовместимости чувств, решений и ценностей, как правило, двух оппонентов, которые до поры до времени стараются не показывать своей неприязни друг к другу; 2) *открытыми* — открытая борьба за свою точку зрения с использованием всех возможных средств (слов и действий).

Различают и иные виды конфликтов:

1) социальный — высшая стадия противоречия между социальными слоями, институтами, группами;

2) коммуникативный — возникает при сбоях в организации общения, отсутствии обратной связи и взаимопонимания между сторонами, излишне жёстком контроле и т. п.;

3) мотивационный — начинается при столкновении противоположных психологических мотивов, потребностей и намерений сторон, например, из-за чувства взаимного отталкивания;

4) статусный — перманентная борьба сторон за приоритет, напоминающая перетягивание каната.

Специалисты выделяют также ряд других конфликтов: предметный (объективный), субъективный, целевой, случайный, стихийно возникающий, лихорадящий, разрушительный, краткосрочный, затяжной (хронический), межнациональный, национальный, этнический, между сторонниками различных вероисповеданий и культур, инновационный, конфликт в форме интриг и т. д. Кроме того, существуют частные разновидности конфликтов, например:

• конфликт выбора («плюс — плюс») — человек не решается выбрать одну из двух (или более) желательных, но равных целей, средств, путей. Это классическая ситуация «буриданова осла», который умер от голода, так и не решив, какую из двух совершенно одинаковых вязанок сена необходимо съесть первой;

• конфликт выбора наименьшего зла («минус — минус») — субъект мучается при выборе одного из двух (или более) вариантов, каждый из которых нежелателен, т. е. когда любая альтернатива вызывает внутреннее сопротивление;

• конфликт противоположного восприятия («минус — плюс») — оппоненты по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию, поэтому в их сознании формируются и в процессе обсуждения сталкиваются противоположные мнения, оценки и варианты дальнейших действий; это классическая борьба добра со злом.

• конфликт потребностей — связан с желанием человека совершить сразу два противоречивых действия, но отсутствие возможности реализовать их (одно без ущерба для другого) приводит к психическому расстройству;

• конфликт потребности и социальной нормы — возникает в случае, когда сильная потребность человека сталкивается с побудительным или запретительным императивом (совесть и закон, желание и всевозможные запреты, здравый смысл и устаревшие положения, инструкции и т. д.).

Конфликт-менеджмент (или управление конфликтами) — это целенаправленные воздействия менеджера на персонал для недопущения, устранения, минимизации причин и последствий деструктивного противоборства сторон. Он включает в себя четыре основные функции: 1) предотвращение конфликта; 2) подавление конфликта; 3) отсрочка конфликта; 4) разрешение конфликта.

1. **Предотвращение** конфликта связано с воздействием на возможные конфликтогены. Психологи предлагают следующие способы недопущения конфликтов: внимательность и корректность в высказываниях и действиях; прогнозирование и учёт возможной реакции на слова и поступки конкретного сотрудника, в том числе менеджера; искренние извинения при совершении невольных ошибок. Кроме того, практика менеджмента выработала свои методы предотвращения конфликтов: постоянное наблюдение и индивидуальная работа с конфликтными сотрудниками; своевременная коррекция обострения отношений в коллективе; упреждающее блокирование возможных конфликтогенов.

2. **Подавление** конфликта используется при его беспредметности либо деструктивном развитии. Основные методы подавления конфликтов:

• профессиональная этика как система правил взаимоотношения и поведения в коллективе;

• «разведение» потенциально конфликтующих друг с другом сотрудников по разным технологическим линиям с целью минимизации их возможных деловых контактов;

• предъявление жёстких требований к инициаторам конфликтов, вплоть до их увольнения;

• целенаправленное сокращение количества сотрудников, попадающих в различные противостояния, в целях локализации эмоциональных напряжений.

3. **Отсрочка** конфликта — это временная мера с целью затормозить развитие проблемной ситуации до подготовки её разрешения. Среди методов отсрочки можно назвать следующие:

• смягчение отношения конфликтующих сторон к проблемной ситуации;

• изменение отношения конфликтующих друг к другу путём усиления или ослабления одного в сознании другого;

• уменьшение ценности объекта конфликта в глазах конфликтующих.

4. **Разрешение** конфликтов — это доведение их до конструктивного завершения. Фактически в этом состоит главная функция конфликт-менеджмента, суть которой заключается в том, чтобы менеджер умел:

1) распознавать интересы, скрытые за конфликтующими позициями;

2) выявлять общие интересы конфликтующих сторон;

3) грамотно разрешать конфликтную ситуацию.

Основные методы разрешения конфликтов приведены ниже.

Система управления персоналом должна учитывать как многообразие конфликтов, так и степень приверженности к ним отдельных работников. Установлено, что большинство сотрудников фирм относится к группе устойчивых или воздерживающихся от конфликтов. Но в каждом коллективе около 7 % можно отнести к конфликтным работникам. Этих возмутителей спокойствия английский исследователь Р. М. Брамсон (*R. M. Bramson*) разделил на пять групп:

1) агрессивные («танки», «снайперы» и «взрывники»). «Танки» убеждены, что их советы самые подходящие и все должны им следовать. «Снайперы» вносят в коллектив дисгармонию своими неуместными колкостями и остротами. «Взрывники» обрушиваются на оппонентов с бранью, причём, как правило, безосновательно;

2) жалобщики, которые так красочно и артистично излагают свои «беды», что окружающие сотрудники начинают им верить и сочувствовать;

3) нерешительные работники, которые делают многократные попытки выполнить даже несложную работу, вызывая раздражение окружающих сотрудников-профессионалов;

4) безответственные работники, которые становятся агрессивными, когда им напоминают о долге и выполнении возложенных обязанностей;

5) всезнайки, которые обычно являются ценными работниками, но ведут себя так, что вызывают у окружающих сотрудников чувство неполноценности, а значит, и раздражения.

Есть ещё правдоискатели. Они везде видят обман, воровство, коррупцию и считают своим долгом найти правду, сделать всё по справедливости (как они её понимают), заставить всех людей жить по библейским принципам, не выделяясь из толпы бедных. Это очередная утопия. В реальной жизни такого никогда не было и не будет.

Профессор Стэнфордского университета, всемирно известный исследователь поведения работников, автор книг по вопросам менеджмента и мотивации Р. И. Саттон (*R. I. Sutton*) считает, что по большей части сотрудники уходят не из компаний, а от плохих начальников. В своей книге 2010 г. «Жизнь без “козлов”: как построить цивилизованное рабочее пространство и как выжить в нецивилизованном» (*The No Asshole Rule*: *Building a Civilized*

Workplace and Surviving One That Isn't) автор отмечает, что у некоторых людей есть привычка — не уметь смотреть на себя со стороны.

В книге «Хороший босс, плохой босс: как стать лучшим, научившись на ошибках худших» (*Good Boss*, *Bad Boss*: *How to Be the Best... and Learn from the Worst*) Р. И. Саттон пишет, что игнорировать неприятного руководителя может оказаться проще, чем сотрудничать с ним. С подчинённым ответ очевиден — уволить. Однако профессор Р. И. Саттон замечает, что увольнение ценного сотрудника может быть нежелательным. Поэтому лучше довести до сознания бунтаря, что его поведение отрицательно воспринимается окружающими. Некоторые люди могут и должны учиться. В ряде случаев приходится быть прагматиком и «наращивать» кожу, поскольку коллег по работе обычно не выбирают.

Являясь своего рода азартной игрой, конфликт позволяет каждому игроку-оппоненту что-то ставить «на кон» в надежде выиграть больше, а может быть и «сорвать» банк, т. е. на кон выставляется залоговая ценность, называемая ставкой в конфликте. Эта ставка не может быть выше ожидаемой прибыли (даже при полном успехе всей операции), иначе игра теряет коммерческий смысл.

Обычно конфликт развивается по синусоиде и на восходящем участке данной кривой проходит несколько этапов:

- напряжённость и несогласие конфликтующих сторон (переговоры с оппонентами проводить рано, поскольку ещё не определились до конца все составляющие конфликта);
- соперничество и враждебность (переговоры рациональны);
- агрессивность участников конфликта (переговоры возможны, но только с участием третьей стороны. Это важно в психологическом плане, так как позволяет участникам конфликта «сохранить лицо», идя на взаимные уступки через авторитетного посредника);
- насилие и военные действия в стадии апогея (переговоры невозможны, поэтому целесообразны агрессивные ответные действия, что сегодня и наблюдается, например, в арабо-израильском конфликте).

В начальной стадии участники конфликта, управляя собою, держат под контролем и сам конфликт. Однако затем разрушительный конфликт набирает силу и развивается самостоятельно, по своим законам, т. е. в открытой фазе уже конфликт начинает управлять поведением людей. При этом часто развитие событий принимает непредсказуемый, неуправляемый характер и напоминает сход снежной лавины, селевой поток или цунами. В таком случае конфликт сметает всё на своем пути и не разбирается, кто и в кого «выстрелил» первым. Жертвами становятся обе стороны конфликта, случайно вовлечённые люди, да и весь коллектив фирмы.

Разрушительный характер бывает не только у большого, сильного конфликта, но и у очень малого. Когда конфликт мал, он остаётся незамеченным и, естественно, не находит разрешения. А это значит, что противоречия

остаются и влияют на эффективность труда и иные показатели работы персонала фирмы. К ним можно отнести: ухудшение качества принимаемых решений, безвозвратную потерю управленческого времени и ценных сотрудников, дополнительные затраты на реорганизацию фирмы, мотивацию персонала, ликвидацию последствий саботажа и т. д.

Следует заметить, что на протяжении веков лучшие умы человечества создавали теоретические модели бесконфликтного общества и организаций, пытались даже претворять их в реальную жизнь. К великому сожалению, всё заканчивалось неудачей и порождало ещё более жестокие (часто кровавые) конфликты. Но это не останавливает «продвинутых» современников. Они снова и снова разрабатывают новые или модернизируют старые модели.

6.3. МЕТОДЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

После определения причин возникновения группового конфликта менеджеру необходимо сократить число его участников. Доказано, чем меньше людей втянуто в конфликт, тем меньше требуется усилий для его разрешения. Полезно пригласить для этой цели независимых экспертов, чтобы исключить субъективизм менеджера-арбитра. Если последний будет уличён в симпатиях к одной из конфликтующих групп, то борьба не затухает, а усиливается, поскольку «обиженная» сторона зачисляет и менеджера в стан своих противников.

Менеджер должен уметь распознавать деструктивный характер конфликта и включаться в его разрешение ещё на начальной стадии. В этом случае он добивается успеха на 92 %. В дальнейшем дела обстоят хуже, а когда наступает пиковая стадия, конфликты мирным путём обычно не разрешаются. Если бушующий конфликт не погашен, то наступает фаза спада. В этот период для борьбы привлекаются новые методы и силы, и неразрешённый конфликт начинает разгораться снова. Такое циклическое развитие событий приводит к существенным потерям и даже банкротству фирмы.

Большинство специалистов в области управления персоналом считают, что рациональнее всего предупреждать деструктивные конфликты. Для этого требуются: чёткая организация труда; «разведение» участников конфликта по целям, ресурсам, средствам и т. д.; структурные изменения и как результат снижение взаимозависимости отдельных подразделений и сотрудников; детальное изучение работниками своих прав и обязанностей. Кроме того, следует проводить целенаправленную работу с персоналом, в том числе по созданию и поддержанию нормального психологического климата в коллективе и, как следствие, доброжелательных взаимоотношений его членов, особенно руководителей и подчинённых.

Конфликты обычно приводят к стрессовым состояниям и неврозам различных видов, которые, в свою очередь, провоцируют новые конфликты. Так возникает своеобразный порочный круг, который может повторяться многократно, принося убытки и страдания всем. Задача менеджера состоит в том, чтобы разорвать этот порочный круг, т. е. не допустить возникновения конфликтных ситуаций и/или разрешить существующий конфликт, например, с помощью одной из следующих **стратегий поведения**:

1. **Принуждение**, или **доминирование** в противоборстве, — менеджер заставляет принять точку зрения одной стороны (вплоть до открытого давления с применением власти). Чаще всего, это не лучший способ поведения менеджера в конфликте. Добиваясь своего любой ценой, можно одержать тактическую победу, но проиграть стратегически, так как в данном случае подавляется инициатива подчинённых, наносится урон отношениям между сотрудниками, не учитываются, возможно, ценные предложения оппонента. К тому же, попытка переубедить людей заранее обречена на провал. Если менеджер желает склонить кого-либо из подчинённых к своей точке зрения, надо убедить собеседника, что это его мысль и что следование ей принесёт пользу ему самому.

2. **Сотрудничество** как результат переговоров — совместный поиск преодоления противоречия. Лозунг такой стратегии — «ты не против меня, а вместе со мной против конфликта». Часто результатом сотрудничества становится обычно консенсус. Для выхода из конфликтной ситуации менеджер признаёт различие во мнениях сторон и готов ознакомиться с позициями оппонентов, чтобы разобраться в причинах конфликта и найти решение с минимальными потерями для всех участников.

3. **Компромисс** (консенсус) — обоснованное убеждение конфликтующих в том, что их жёсткое противостояние бесперспективно. Ни один из них ничего не добьётся. Поэтому следует отказаться от части, чтобы получить остальное через взаимные уступки. Обычно участники конфликта проявляют добрую волю и делают шаги навстречу друг другу. Результатом становится какая-то договорённость, которая, в конечном счёте, устраивает участников именно своим встречным движением. Скрупулёзная реализация достигнутых договорённостей идёт под строгим контролем и самоконтролем обеих сторон. Сам менеджер должен пользоваться доверием конфликтующих сторон и выступать в роли третейского судьи, т. е. занимать нейтральную позицию. Не имея никаких личных интересов, он управляет процессом взаимного обмена уступками, пытаясь найти взаимоприемлемое для всех решение. Способность и умение находить разумные компромиссы высоко ценится среди управленцев, так как позволяет избежать губительной конфронтации и достичь успеха в бизнесе. А роль третейского судьи наиболее соответствует статусу современного руководителя.

4. **Совместное** выполнение задания — менеджер поручает заняться конфликтующим сторонам общим конкретным делом, в успешном выполнении которого заинтересованы оба оппонента, поскольку по своей значимости

оно превосходит причину конфликта. Достижение совместной цели предполагает постоянный обмен информацией, коммуникабельность и нахождение консенсуса по спорным вопросам. И в результате объект конфликта утрачивает своё первоначальное значение.

5. **Избегание** — свидетельство отказа менеджера от своих интересов и его неготовности пойти навстречу сотрудникам или партнёрам. Он воздерживается от спора, стремится перевести разговор в другое русло, т. е. уйти от решения вопросов, не замечать обстоятельств, вызывающих конфликт. Эту стратегию предпочитают неуверенные в себе люди, боящиеся прямо обсуждать сложные проблемы. Но иногда и такую стратегию можно использовать с выгодой, если прогноз развития событий сулит менеджеру успех без борьбы с оппонентами. И хотя в целом это вполне положительная стратегия, но возможны ситуации, когда избегание обострения со стороны одних приводит к торжеству тех, кто этого не заслуживает.

6. **Уступчивость** — сохранение хороших отношений в коллективе путём одностороннего сглаживания противоречий. Недопущение развития конфликта происходит благодаря жертве одной из конфликтующих сторон. Часто такая жертва воспринимается соперником как слабость. В результате «аппетиты» победителя лишь возрастают, что приводит к возникновению конфликтной ситуации на новом, более высоком витке. Стратегию уступок часто применяет сам менеджер. Отказываясь от своих интересов, менеджер готов пойти навстречу своему оппоненту, например, партнёру. Такой приём рационален в том случае, если главным условием переговоров является сохранение благоприятных отношений.

Кроме приведённых шести стратегий, практика менеджмента выработала ещё ряд дополнительных методов разрешения конфликтов:

1) метод **разъяснения-уточнения** претензий, прав, ответственности. Часто внешняя причина конфликта (претензия) выступает лишь надуманным поводом, а содержание недовольства кроется в другом. Уточнение прав и обязанностей конфликтующих сторон может показать их неправильную оценку ситуации. В этом случае осознание участником его реальных прав и обязанностей может снять противоречие. Ведь провоцируя конфликт, люди обычно не задумываются о возможной ответственности за это деяние;

2) **координационные** методы, позволяющие определить конфликтогены с целью их последующего устранения либо блокировки;

3) метод **поощрения**. За отказ от претензий друг к другу конфликтующим предлагается определённое вознаграждение. Оно выступает как компенсация возможного недовольства, дискомфорта и т. п. (Разняв дерущихся детей, каждому дают по одинаковой конфетке.);

4) метод **переоценки**. Это убеждение (по крайней мере, одного из конфликтующих) в том, что причина конфликта в действительности невелика (не сто́ит выеденного яйца);

5) метод **сглаживания**, предусматривающий убеждение одного или обоих конфликтующих в том, что объект противоречия не заслуживает того, чтобы из-за него портить отношения. Известно, что даже «худой мир лучше хорошей ссоры». Шагом к снятию напряжения может стать жест доброй воли, сделанный одним из участников. Такой жест показывает хороший пример противнику.

Каждая из указанных стратегий поведения менеджера в конфликтных ситуациях и его практические методы разрешения конфликтов могут дать эффект в той или иной конкретной ситуации. И всё же предпочтение следует отдавать сотрудничеству, компромиссу и совместному выполнению задания, поскольку именно они позволяют разрешить межличностный и/или межгрупповой конфликт, как правило, с максимальной эффективностью для фирмы и с учётом сохранения благоприятных отношений менеджера с конфликтующими сторонами.

После выбора той или иной стратегии дальнейшее развитие событий может пойти по конструктивному или деструктивному варианту.

Конструктивный вариант характеризуется следующим:

- решение устроило всех участников, оно воспринято как справедливое;
- совместное трудное решение активно реализуется всеми участниками;
- стороны приобрели опыт сотрудничества и успешной деятельности в ситуации обострённых противоречий;
- разрушен синдром покорности и страха высказать «не ту» точку зрения;
- после кризиса началось оздоровление взаимоотношений;
- разногласия перестают восприниматься как «зло», которое всегда плохо кончается.

Такой вариант завершения конфликта весьма желателен. Это именно то, к чему должен стремиться менеджер в процессе управления конфликтом.

Возможные последствия **деструктивного** варианта:

1) резкое ухудшение отношений между сторонами, вплоть до разрыва;

2) отрицательный опыт сотрудничества в условиях конфликта;

3) восприятие соперника по конфликту как врага;

4) мнение, что победа в конфликте важнее решения самой проблемы;

5) чувство неудовлетворённости и обиды, которые могут привести к увольнению из фирмы ценного сотрудника-профессионала.

Деструктивное развитие событий после конфликта недопустимо, поэтому менеджер должен предпринять всё возможное, чтобы этого не было.

Существует целый ряд **психологических правил** разрешения или минимизации конфликтов.

1. Справедливое отношение к инициатору конфликта. Не надо сразу обвинять сотрудника в конфликтности, «склочности» и иных грехах. Сначала надо разобраться. Ведь может оказаться, что инициатор абсолютно прав. Даже если его позиция сомнительна, необходимо отделить объективное от

субъективного. Лишь после этого можно в общих чертах оценить реальные причины конфликта.

2. Создание атмосферы сотрудничества. Изначально следует отнестись к противоречию с позиции «наш конфликт». Не следует перекладывать возникновение проблемы на плечи инициатора. Необходимо признать право противника на свою точку зрения. В целом следует руководствоваться тем, что данный конфликт — явление вынужденное, и обе конфликтующие стороны заинтересованы в его конструктивном разрешении. Вот этот общий интерес и должен стать основой для сотрудничества.

3. Достижение ясности в обсуждении. Не следует допускать недомолвок, недопонимания, двойственного толкования ситуации. Если появились сомнения, их лучше разъяснять и снимать сразу. Надо уметь слушать противника. Аргументы (факты и цифры) должны быть точными.

4. Достижение эмоциональной сдержанности. В состоянии повышенной эмоциональности логические способности человека притупляются и он начинает допускать ошибки.

5. Недопущение перехода на личности. Спорить надо по существу проблемы, а не обсуждать тех, кто её сформулировал или озвучил. Восклицания типа: «Да Вы на себя поглядите!» здесь неуместны и недопустимы.

6. Накопление новой информации. Надо терпеливо и спокойно задавать вопросы, уточнять детали, просить дополнительных пояснений, внимательно относиться к новым, неизвестным ранее обстоятельствам. Всё это весьма способствует преодолению разногласий.

7. Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиция любой стороны всегда является следствием. Поэтому выяснение ответа на вопрос «что?» — лишь промежуточный этап. Для успеха переговоров гораздо важнее ответить на вопрос «почему?». Это позволит установить причину противоречия, знание которой и активные действия по её устранению и недопущению в будущем послужат ключом к разрешению существующего конфликта и его рецидивов.

6.4. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ УСПЕХА ИЗМЕНЕНИЙ. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость изменений может быть вызвана рядом причин, например, снижением объёма продаж устаревающего товара, социально-экономическим кризисом, переходом на новые технологии, сменой политического курса страны, возникновением форс-мажорных обстоятельств и др.

Специалисты выделяют три оперативные стратегии внедрения изменений на фирме, обусловленных организационными нововведениями:

• *адекватная (адаптивная)* — медленное внедрение инноваций путём устранения «узких мест»;

• *рациональная* — ориентирована на сохранение преимуществ постепенной адаптации, но предусматривает ускорение процесса нововведений за счёт четкого планирования порядка и подготовки внедренческих действий;

• *смешанная* — занимает промежуточное положение между адекватной и рациональной стратегиями проектирования и внедрения изменений на фирме.

Этапы осуществления изменений:

1) «размораживание» или подготовка людей к процессу изменений;

2) изменение или отказ от старых методов работы и повсеместное применение новых способов;

3) «замораживание» или закрепление изменения после твёрдого убеждения, что оно действительно произошло и принято всеми сотрудниками.

Любое изменение в организации затрагивает интересы людей, разделяя их на сторонников и противников перемен. Последние оказывают сопротивление нововведениям. Более того, сама система противится переменам. Сопротивление проявляется в отказе от нововведений, откладывании их на более поздние сроки, нерешительных и вялых действиях, вызванных неуверенностью в будущем, декларативности намерений, демагогии без практических действий, контрпропаганде, в прямом саботаже, отступлении от завоёванных позиций и т. п.

Сопротивление может быть:

• *индивидуальным* — это естественное проявление психологии человека, озабоченного проблемами собственной безопасности и неясными перспективами из-за предстоящих перемен. Обычно сопротивляющихся сотрудников больше, чем поддерживающих изменения. Причём сила сопротивления превосходит силу поддержки, так как радужные перспективы для одних менее убедительны, чем реальные угрозы для других. Ведь многие живут согласно пословице: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе»;

• *групповым* — желание сложившихся формальных и неформальных групп сохранить и далее выработанные профессиональные ценности, организационную культуру, устоявшиеся модели принятия решений и поведения в целом. Сила группового сопротивления гораздо выше индивидуального. Задача руководителей заключается в том, чтобы ослабить сопротивление за счёт привлечения на свою сторону колеблющихся и нейтральных, в локализации наиболее сильных оппонентов и увольнении тех сотрудников, которые придерживаются крайних, потенциально опасных для фирмы взглядов;

• *системным* — возникает в результате противоречия между текущей операционной (производственной) деятельностью фирмы и необходимостью стратегического развития, нацеленного на обеспечение успеха в будущем. Операционная деятельность обычно старается вытеснить стратегическую, которая не соответствует текущим интересам производства.

Между тем существуют и другие источники системного сопротивления:

1) перегрузка системы, связанная с меняющимся стилем работы и дополнительными обязанностями по внедрению инноваций;

2) стратегическая некомпетентность персонала фирмы, вынужденного заниматься нововведениями часто на базе устаревших знаний.

Уровень сопротивления зависит от характера и стабильности текущего положения фирмы, масштабов прогнозируемых и/или уже возникших опасностей со стороны окружающей среды, информированности персонала о целях преобразований и будущих возможностях, озабоченности коллектива требованиями лишь сегодняшнего дня, а также от масштабов и глубины предполагаемых изменений.

Основные **причины сопротивления** изменениям: 1) меркантильные интересы отдельных сотрудников или групп; 2) недостаток информации и соответственно низкая степень доверия к руководству; 3) расхождения в оценке ситуации; 4) сомнение в достаточности собственных знаний, умений, навыков; 5) боязнь не осилить программу переподготовки; 6) другие.

Существует целый ряд методов борьбы с сопротивлением персонала.

1. *Принудительный* (*диктаторский*) *метод*, основанный только на использовании власти. Применяется при остром дефиците времени для быстрой реализации рациональной стратегии. Он является дорогостоящим и нежелательным в социальном плане.

2. *Метод адекватных изменений* опирается на стремление фирмы всячески поддерживать эффективность своей деятельности, в том числе за счёт текущих незначительных перемен. Он использует тактику компромиссов, удобен при наличии резервов времени и отсутствии реальной власти у инициаторов перемен.

3. *Метод управления кризисной ситуацией* основан на психологии выбирать из двух зол меньшее и спасать своё место работы, даже поступаясь частью личных интересов. При этом сопротивление персонала превращается в поддержку.

4. *Метод управления сопротивлением* (метод «аккордеона»). Он основан на дроблении процесса планирования и реализации внутренних стратегий на ряд самостоятельных этапов (действий, мероприятий, проектов), которые могут выполняться до некоторой степени параллельно друг другу. Данному методу наиболее соответствует рациональная стратегия, хотя он используется и при смешанных стратегиях.

Для борьбы с сопротивлением персонала западные бизнесмены используют в основном метод адекватных изменений (при избытке времени на осуществление перемен) и принудительный метод (в условиях цейтнота). Бизнесмены развитых стран Востока, в том числе Японии, наоборот, меньше обращают внимания на скорость принятия решений, но реализацию принятых решений осуществляют быстрее и с минимальным сопротивлением персонала за счёт более продуманной системы по методу «аккордеона».

Сегодня применяют ряд достаточно эффективных **подходов**, позволяющих уменьшить или даже полностью устранить сопротивление изменениям. К ним относятся, например: повышение уровня образования сотрудников и их общения; широкое вовлечение сотрудников в процесс преобразований; помощь и поддержка тем, кто не готов к работе в новых условиях; достижение соглашений в процессе переговоров; манипуляция и даже явный обман сотрудников и др.

Работа по преодолению сопротивления — это, в сущности, управление конфликтом.

6.5. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. МАСТЕРСТВО СЛУШАТЬ И УБЕЖДАТЬ

Среди форм делового общения переговоры занимают особое место. **Переговоры** — это: 1) эффективное средство взаимодействия двух или более взаимозависимых сторон (людей и компаний) для достижения интересов каждой; 2) процесс обсуждения проблемы несколькими заинтересованными лицами (не связанными отношениями прямого подчинения) в целях поиска взаимоприемлемого соглашения; 3) эффективный инструмент разрешения проблем и сложных конфликтов в организации.

В конце XX в. существенно возрос интерес к исследованию переговорного процесса и его этапов (элементов). Этап **подготовки** к переговорам включает: инициативу, время, место, предварительные условия, состав делегаций, проект договора, позиции на переговорах. В качестве главы делегации желательно иметь *VIP*-персону (аббревиатура английского выражения «*Very important person*» — очень важная персона). «Ключевая персона» означает, что в роли руководителя или члена делегации находится человек, чьё личное влияние на хозяев или руководство фирмы значительно превышает его официальный статус. Обычно это фаворит — лицо «лично приближённое», пользующееся особым доверием либо симпатией руководства. В этом случае на переговорах важнейшей задачей является убедить именно его. Поскольку обычно цель переговоров — заключение договора, то с его проектом надо детально ознакомиться всем участникам заранее. А в ходе переговоров обсуждаются и уточняются, как правило, только спорные моменты проекта.

Для успеха переговоров очень важно иметь о партнёрах сведения личностно-профессионального характера (должность и статус в фирме, образование, карьера, семейное положение, интересы и увлечения). Такие знания могут не только способствовать успеху, но и коренным образом повлиять на исход переговоров.

Время и место переговоров должны быть удобными для всех сторон. Время от инициативы до начала переговоров выбирается достаточным для

хорошей подготовки обеих сторон. Три варианта места переговоров: у инициатора, у партнёра, на нейтральной территории. Внося деловое предложение, инициатор должен предложить и время, и место встречи. Однако право окончательного решения остаётся, как правило, за партнёром.

Если переговоры происходят в офисе одной из сторон, то их роли трактуются как «хозяева» и «гости». Хозяева несут некоторые затраты на приём, но при этом получают определённые преимущества. Прежде всего, это психологическая атмосфера «своих стен», возможность влиять на регламент, показать сильные стороны своей фирмы и др. Поэтому на переговорах целесообразно предлагать себя в роли хозяев.

Выбор нейтральной территории для переговоров свидетельствует о некоторой настороженности партнёра. Это значит, что он предпочитает для первой встречи своеобразную «разведку боем», поэтому инициатору предстоит «растопить лёд» сомнений партнёра.

Позиции сторон на переговорах могут быть разными:

• сильная позиция — это относительно низкая заинтересованность, наличие преимуществ либо альтернатив. Даже если эта сторона пойдёт на значительное снижение своих требований, договор ей всё равно будет выгоден;

• слабая позиция — высокая заинтересованность в договоре, отсутствие альтернатив и малые возможности для манёвра. Сторона, занимающая такую позицию, понесёт большие потери, если переговоры окажутся неудачными, так как для этого случая нет равноценной замены. Возможности уступок практически исчерпаны. Дальнейшие уступки приведут к потере смысла в договоре, так как утрачивается возможная выгода;

• позиция интересов или принципов. Чаще всего сторонами на переговорах движут интересы. Но бывает и так, что у одной стороны экономические интересы в рамках данных переговоров отсутствуют. А в качестве причин участия в переговорах выступают принципы;

• позиция псевдозаинтересованности — это участие в переговорах под давлением либо ради общественного мнения. Реальной же заинтересованности в успехе переговоров у данной стороны нет. Это надо понимать остальным партнёрам по переговорам. При псевдозаинтересованности партнёра надо не дать ему себя использовать, не позволить обмануть общественное мнение.

Основные **методы** ведения **переговоров**:

1) вариационный — слабым партнёрам предлагают для обсуждения заранее разработанные варианты соглашения;

2) интеграционный — равных по рангу и силе партнёров убеждают во взаимной выгоде при разумном объединении их усилий;

3) наилучшей альтернативы — из многих возможных вариантов будущего соглашения выбирается наилучший и с ним сравниваются в процессе переговоров предложения иных партнёров;

4) уравновешивания позиций — слабый партнёр выносит на обсуждение рабочий вариант решения проблемы, где установлен рубеж, дальше которого

уступки могут иметь место только в ответ на уступки или компенсацию сильного партнёра;

5) поэтапного достижения соглашения — учитывает изменение ситуации и открывающиеся возможности в процессе достижения компромисса по сложной проблеме, поскольку отсутствие её решения грозит серьёзными негативными последствиями для обеих сторон.

Алгоритм начала переговоров: встреча, знакомство, обмен сувенирами, размещение, начало обсуждения.

Принято, чтобы хозяева встречали гостей в вестибюле здания, где расположен их офис. Это может сделать представитель хозяев. Затем он сопровождает делегацию в комнату переговоров. При движении надо учитывать, что место справа является более почётным. Поэтому представитель хозяев идёт слева от руководителя делегации гостей.

Процесс знакомства начинают хозяева. Глава делегации хозяев называет себя. Затем он по очереди (по убывающей статуса) представляет членов своей делегации. После этого называет себя глава делегации гостей и тоже по убывающей представляет свою команду. В содержание представления обычно входит: фамилия, имя и отчество, должность человека в фирме, могут быть даны дополнительные (краткие) сведения о профиле специальности члена делегации. При проведении переговоров на «нейтральной» территории роль хозяев выполняют инициаторы.

Сувениры первыми вручают хозяева. Принято вручать сувениры в упаковке — открытой либо закрытой. Во время вручения можно что-то сказать о сувенирах. Разворачивать упаковку и разглядывать сувениры не принято. Надо дорожить временем переговоров.

Кстати, порядок приёма личных подарков и сувениров (например, на дне рождения) диаметрально противоположный. В этом случае упаковку следует сразу развернуть, рассмотреть подарок и похвалить его. Принять подарок в упаковке и, не разворачивая его, отложить в сторону — значит выказать неуважение к дарящему.

Материальная ценность сувениров на деловых переговорах не должна быть высокой. Иначе это обязывает и ставит партнёров в неловкое положение. Гравировка, надписи либо автографы на сувенирах уместны.

Размещаются делегации за столом переговоров лицом друг к другу. В центре, напротив друг друга, садятся руководители делегаций. Справа от руководителя размещается второй по статусу человек в делегации, слева — третий и т. д. Гости размещаются на той стороне, которая считается более почётной или удобной.

В случае участия переводчика, он должен находиться слева и несколько сзади. Внешняя привлекательность переводчика повышает имидж главы делегации, если они разного пола. Если же руководитель и переводчик одного пола, то внешняя привлекательность второго нежелательна. Это снижает имидж главы делегации.

После размещения принято обменяться визитками. Полученные визитки не убираются, а находятся на столе вместе с другими рабочими документами. Визитки помогают правильно ориентироваться в именах-отчествах друг друга.

Началом разговора могут быть бытовые вопросы: как добрались, о погоде, городе, здании и т. д. Это обязательно должны быть положительные высказывания. Они задают конструктивную атмосферу. Начинать разговор с отрицательных высказываний недопустимо.

Сигнал к началу делового разговора даёт глава делегации гостей. Это может быть прямым высказыванием или косвенным намёком. После этого глава делегации хозяев может кратко презентовать свою фирму. Затем инициатор переговоров излагает краткое содержание своего предложения и проекта договора. Отражение в деловом предложении выгод партнёра — обязательное условие. Партнёр сразу должен видеть свой интерес. Иначе предложение, скорее всего, останется без ответа. Если с момента подготовки к переговорам появились новые элементы, о них следует сказать подробно. После этого начинается обсуждение по существу, в том числе в деталях.

В ходе беседы партнёры получают информацию друг от друга. Однако для локализации своего интереса им нередко приходится задавать друг другу вопросы, которые делятся на пять основных видов: закрытые, открытые, риторические, переломные и для обдумывания.

Закрытые вопросы — это те, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Увлечение ими нежелательно, так как это создаёт психологическую атмосферу допроса. Поэтому применять их надо лишь в тех случаях, когда необходимо быстрое подтверждение либо отказ. **Открытые** вопросы требуют развёрнутого ответа и обычно содержат вопросительные слова: «кто?», «что?», «как?», «сколько?», «почему?», «откуда?» и др. Такие вопросы используются, когда нужна дополнительная информация о позициях, мотивах сторон. Вместе с положительным аспектом, такие вопросы таят в себе и существенную опасность, заключающуюся в том, что ими можно возбудить многословность, уйти в сторону и потерять основную нить переговоров. Поэтому надо уметь ограничить излишне развёрнутый ответ.

Риторические вопросы не требуют ответов, а направляют мысль собеседника в определённую сторону. **Переломные** вопросы удерживают тему беседы либо изменяют её. В первом варианте они возвращают собеседника к основной нити разговора (в случае его ухода в сторону), второй вариант используется тогда, когда тема обсуждена достаточно хорошо, поэтому есть необходимость перейти к другим вопросам. Вопросы для **обдумывания** вынуждают собеседника размышлять и комментировать сказанное. Они задаются в целях создания атмосферы совместного анализа аргументов и поиска эффективного решения. Как правило, такие вопросы способствуют взаимопониманию собеседников и достижению консенсуса.

В международном деловом мире считают, что славяне не умеют вести переговоры и правильно торговаться. Они часто не знакомы с реальной ценой товара и вынуждены за него основательно переплачивать. Несколько брезгливое отношение (например, русских) к деньгам оборачивается для них значительными потерями. Невысоким уровнем компетентности славян умело пользуются недобросовестные зарубежные фирмы, сбывающие продукцию низкого качества, как правило, по завышенным ценам.

К заключению сделок с иностранцами многие отечественные бизнесмены подходят непрофессионально. Не умея грамотно вести переговоры, они во главу угла ставят максимальное извлечение собственной выгоды. Непонимание принципа обоюдной выгоды затрудняет долговременное деловое сотрудничество.

В процессе переговоров достигается сближение позиций сторон путём взаимных уступок ради достижения общих целей. При этом стороны понимают, что потери от компромисса значительно меньше, чем выгода, приобретаемая по соглашению. Последнее может быть оформлено в виде официального документа. Соглашения бывают постоянными, временными или частичными.

При наличии разногласий можно привлекать посредников, которые помогают сблизить позиции сторон и выйти из тупика, но решений не принимают. Идя на компромисс, стороны адресуют уступки не друг другу, а посреднику, поэтому не чувствуют себя униженными.

Многолетняя практика менеджмента дала бизнесу основные **правила** ведения деловых переговоров.

1. *Учитывайте интересы партнёра*. Договор может быть заключён лишь в том случае, если он взаимовыгоден. Причём уровень выгоды должен быть примерно равным.

2. *Обсуждайте детали*. Принимать первоначальные условия — признак плохого тона, знак неуважения к партнёру. Следует уточнить детали, «поторговаться» по некоторым условиям. Это показатель серьёзного подхода к переговорам.

3. *Расширяйте рамки*. У грамотных переговорщиков всегда есть в запасе дополнительные предложения (выгоды для партнёра), например, увеличение срока гарантии, фирменное обслуживание и т. д. Цель такого приёма — сдвинуть переговоры с «мёртвой точки».

4. *Будьте вежливо настойчивы*. В мире бизнеса необходимо поддерживать постоянную связь с деловыми партнёрами — предлагать, напоминать, возвращаться к ранее рассмотренному вопросу. Длительное молчание означает потерю интереса к данному проекту.

5. *Ведите записи*. За столом переговоров должна быть рабочая обстановка. Партнёры с ручками или карандашами в руках работают с документами. Просто созерцание воспринимается как неуважение к партнёру, невысокая оценка предмета переговоров.

6. *Не допускайте самоуничижения*. На переговорах недопустимы отрицательные самооценки: «я не специалист», «я не оратор», «я не в курсе». Никуда не годится заявление типа: «в прошлый раз нас обманули». Не надо показывать себя неудачником, поскольку от этого снижается ваш имидж.

7. *Устные договорённости должны быть оформлены письменно*. В противном случае они не имеют юридической силы. Если это конфиденциальные сведения, они могут быть оформлены как приложение к договору. Но есть исключение: устная договорённость, достигнутая лично с первым лицом (генеральным директором, президентом фирмы) в мировой практике имеет юридическую силу. Первое лицо никогда не позволит себе отказаться от своих устных обещаний. Это буквально уничтожило бы его имидж в деловом мире. После этого никто не захотел бы иметь с ним дела.

8. *Общие слова означают вежливый отказ*. Если в ходе переговоров на конкретные предложения одной стороны партнёр отвечает общими словами, то это означает вежливый отказ. Дальнейший разговор теряет смысл, поскольку может последовать невежливый или грубый ответ. Не надо ставить себя и партнёра в неудобное положение.

Существует множество специальных **приёмов** переговорного процесса (психологических хитростей):

• «завышенный старт» — в проект договора включаются пункты, от которых в ходе переговоров можно безболезненно отказаться. Зато в ответ на эту «уступку» можно требовать от партнёра ответную уступку, которая будет для него вполне реальной потерей;

• ложные акценты — данная хитрость заключается в демонстрации высокой заинтересованности по каким-либо пунктам проекта договора. В действительности же эти позиции являются второстепенными. После некоторых дискуссий от них можно отказаться в обмен на встречные уступки;

• «вымогательство» — выдвижение дополнительных требований в последнюю минуту, т. е. когда весь текст договора согласован и всё готово к его подписанию, оказывается что-то «забыли». Партнёр может воспринять это как промах, досадную мелочь и согласиться с вымогательством;

• «салями» — информация о собственной позиции даётся не сразу, а малыми дозами, подобно нарезанию колец колбасы. Смысл такого приёма состоит в том, чтобы заставить партнёра первым «раскрыть карты». Кроме того, каждую последующую дозу можно корректировать с учётом уже имеющейся информации;

• плохой — хороший «полицейский» — смысл данной хитрости заключается в том, что переговоры начинает человек жёсткий, неудобный, не идущий ни на какие уступки. Затем его по каким-то причинам (якобы объективным) отзывают. Новый переговорщик оказывается человеком любезным и приятным. На радостях партнёр может расслабиться и пойти на ряд ценных уступок;

• вырывание частей — какую-то часть соглашения предлагают вывести из общего текста договора якобы для того, чтобы договориться по этому

поводу отдельно. А дальше возможны варианты, выгодные для инициатора такого приёма;

• сокрытие недостатков — партнёр расхваливает достоинства своей позиции, а о проблемах и слабых сторонах сознательно умалчивает;

• низкая «подача» — изначально партнёру предлагается низкая цена, льготные условия поставок и др. Но по ходу обсуждения выясняется, что всё не так прекрасно, и на поверхность выплывает ряд «упущений». Оказывается, что: 1) в договоре не учтены важные элементы, которые должны быть оплачены отдельно; 2) в текст вкралась «ошибка»; 3) «не согласился» босс; 4) изменилась ситуация. В этих и иных объяснениях расчёт делается на то, что клиент глубоко увяз в переговорах, что сработает человеческий консерватизм, поэтому партнёр не захочет всё разорвать и начинать «с нуля» в новом месте;

• высокая «подача» — хитрость состоит в том, что вначале предлагаются сложные условия либо высокие цены. Но в следующем выступлении тут же предлагается скидка. В конечном же счёте оказывается, что новая цена (даже с учётом скидки) далеко не столь привлекательна, как вас пытаются убедить.

Современная теория и практика рекомендуют использовать когнитивную (от латинского *cognitio* — знание) технику переговоров. Имея представление о когнитивных характеристиках партнёров, можно прогнозировать их возможные реакции и поведение на переговорах, что позволяет подобрать индивидуальные стратегии для достижения соглашения и повысить эффективность переговорного процесса.

Когнитивная техника переговоров включает следующие элементы:

1) технику анализа личностных качеств каждого участника переговоров;

2) технику анализа самого процесса переговоров.

Результативность переговоров будет выше, если договаривающиеся стороны владеют мастерством **слушать**. Техника активного слушания задаёт позитивный тон переговорному диалогу. Вот некоторые из **приёмов**, позволяющие добиться значительного прогресса на переговорах:

• **отражение** чувств — передача словами чувств партнёра, чтобы продемонстрировать ему своё участие и понимание. Например: 1) «Вы кажетесь очень взволнованным, когда рассказываете об этом...»; 2) «Я вижу, что вы искренне хотите помочь в решении наших проблем...»;

• **признание** ценности — доведение до сознания партнёра высокой значимости его высказываний и усилий. Например: 1) «Я ценю ваше желание решить данную проблему...»; 2) «Спасибо за серьёзное отношение к этому вопросу и готовность его решить...»;

• **подведение** итогов — акцент внимания на достигнутых результатах и предложение позитивной логической схемы дальнейшего разговора: «Мне кажется, главное в нашем разговоре — это...».

Как видим, на переговорах принято поддерживать диалог, но не перебивать оппонента, а своей позитивной реакцией направлять разговор в нужное русло.

Глава 7

ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

7.1. ПОНЯТИЕ, РОЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура — это: 1) форма бытия общества и технология передовых социальных нововведений; 2) совокупность общих ценностей и норм поведения людей; 3) механизм управления людьми, средство обеспечения стабильного успеха и высокой эффективности организации.

Руководители должны помнить о том, что:

- культура вырабатывается на протяжении долгого времени;
- культура включает в себя некие табу, о которых нельзя забывать и игнорировать в своей деятельности (особенно в зарубежных странах);
- отдельные лица или целые сообщества могут не осознавать своей причастности к той или иной культуре;
- причастность к культуре определяется на подсознательном уровне;
- осознание и понимание «чужой» неизвестной культуры происходит через её восприимчивость;
- общение и обсуждение спорных вопросов с носителями других культур помогают в осознании культуры как механизма успешного управления современным бизнесом;
- культура требует терпимого отношения к ней и её носителям;
- в восприятии культурных ценностей доминирует эмоциональный подход;
- осознание культуры помогает раскрыть философию и смысл существования организаций;
- у культуры есть свои лидеры и герои.

Организационная (корпоративная) **культура** — это: 1) способ управления персоналом для обеспечения стабильного долговременного успеха фирмы; 2) совокупность общепризнанных ценностных ориентаций и предположений; социальных норм и табу; верований, мифов, героев; цветов униформы; обрядов, ритуалов, символов, преданий, церемоний, девизов, шаблонов поведения, установок, бездоказательно принимаемых, разделяемых и соблюдаемых всеми работниками данной организации; 3) совокупность базовых

ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют в организации и сплачивают коллектив. При этом интересы конкретных сотрудников должны быть приведены в соответствие с интересами фирмы. Организационная культура помогает всем работникам действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведения. Как видим, определения организационной культуры охватывают довольно широкий круг вопросов.

Символ — это объект или явление, имеющие особый смысл для коллектива. Символы доносят до сотрудников важнейшие ценности фирмы. Причём делают это в явной и понятной, но необычной форме, поэтому легко принимаются и запоминаются.

Герой (в бизнесе) — человек, совершивший яркий профессиональный поступок. Он служит примером ответственного отношения к работе, образцом творческого принятия решений, достижения высоких показателей в работе.

В организационной культуре должна быть заложена способность адаптации компании к изменяющимся внешним условиям. В противном случае она проиграет в конкурентной борьбе. Различия между желаемыми и фактическими нормами и ценностями организационной культуры получили название культурного разрыва. Обычно это явление возникает во время слияния, поглощения или продажи компаний. Культурный разрыв — одна из основных причин фиаско неудачных объединений, поскольку интеграция производственных технологий, структур, финансовых сфер проходит, как правило, без проблем. Иногда «размывание» корпоративной культуры происходит медленно и незаметно. В умах и сердцах персонала постепенно накапливается разочарование фирмой. Образуется несоответствие между желанной и фактической корпоративной культурой. Такой культурный разрыв — предвестник банкротства фирмы.

Соединение двух элементов организационной культуры (символа и героя) в одном человеке даёт новое качество, названное «**лидер-символ**». Обычно лидер-символ является харизматичным творческим руководителем. Именно он формулирует своё видение культуры компании и создаёт основу для формирования общих для коллектива ценностей. Лидер-символ уделяет много внимания общению с персоналом (от публичных выступлений до личных бесед), внимательно следит за ситуацией в компании, замечая и закрепляя новые элементы корпоративной культуры. Определив основную идею новой культуры, он внедряет её с помощью множества небольших элементов: поступков, утверждений, фактов, церемоний. Так делается до тех пор, пока идея не закрепляется в сознании всех сотрудников компании.

Организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Специалисты выделяют три уровня организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный. При этом каждый последующий является всё менее очевидным.

1. Видимые объекты и артефакты культуры — физические символы, расположение и оформление офисов, стиль и форма одежды сотрудников,

правила поведения, организационные церемонии и др. Это самый верхний, поверхностный уровень.

2. Слова и дела, в которых выражены общие ценности и убеждения, культивируемые в организации и принятые её сотрудниками. Слова и дела проявляются в рассказах, языке, торговой марке, принятых символах и др.

3. Базовые убеждения и ценности, которые проникли глубоко, поэтому руководят мотивацией и поведением сотрудников на подсознательном уровне. Часто их даже не замечают.

В практике встречаются две диаметрально противоположные позиции третьего уровня корпоративной культуры. **Первая** позиция строится на предположении о том, что у всех людей имеется врождённая неприязнь к труду. Поэтому труд есть «тяжкий крест», и люди стремятся как-то его облегчить, по возможности уклониться от выполнения каких-то своих обязанностей. Менеджеры в такой фирме строго контролируют действия работников, ограничивают степень их свободы. Коллеги относятся друг к другу с подозрением и соперничеством. **Вторая** позиция глубинного уровня корпоративной культуры является более «просвещённой». Она строится на том, что каждый человек стремится работать высокопрофессионально, творчески, с удовольствием. Ему надо в этом только помогать. В таких фирмах работники имеют высокую степень свободы. Их ответственность опирается на самосознательность, а не жёсткий контроль менеджеров.

Организационная культура, состоящая из целого ряда субкультур, присутствует на всех уровнях жизнедеятельности общества: международном, отдельно взятой страны, города, фирмы и т. д. Как и культура в целом, она на каждом уровне подразделяется на материальную и духовную. При этом наиболее консервативной является духовная составляющая.

Преобладание частных фирм в США или нежелание японского руководителя уволить своего сотрудника ни при каких обстоятельствах — вот образцы поведения, точно отражающие социальные ценности в указанных странах. Современная организационная культура (особенно транснациональных компаний) требует от менеджеров и многих специалистов (помимо всего прочего) знания двух-трёх иностранных языков, особенно английского.

Статус — положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии, степень авторитета в глазах остальных участников группы. Самооценка социального статуса должна быть адекватна коллективной оценке. При существенном расхождении сотрудник ощущает себя дискомфортно, что отрицательно сказывается на психологическом климате.

Предание — рассказ о былом реальном ярком событии, которое стало легендарным, поэтому известно всему коллективу.

Церемония — яркое традиционное массовое мероприятие.

Девиз (лозунг, слоган) — фраза, в которой кратко выражена основная ценность организации, например: «Не угождай боссу, а ублажай покупателей».

Поведение — это то, что мы делаем.

Манеры — внешний рисунок поведения. Они включают походку, жесты, мимику, позы.

Верования — устойчивые представления о человеке или явлении, принимаемые за истину (например, надёжный человек, хороший специалист-профессионал и т. п.).

Настроение — относительно слабовыраженное, но длительное эмоциональное состояние человека, которое оказывает влияние на все его психические процессы и деятельность.

Ценности — набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

Принципы организационной культуры — устойчивая форма проявления системы ценностей, определяющая стандарты поведения человека в компании.

Психологический климат — характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе. На психологический климат оказывают влияние вполне определённые факторы. Основные из них четыре: 1) личность руководителя (личный авторитет, стиль руководства и умение взаимодействовать с неформальными лидерами коллектива); 2) условия труда (рабочее место, его физические параметры и эстетический уровень); 3) система стимулирования-мотивации сотрудников, прежде всего, её соответствие современным требованиям; 4) профессиональные отношения (взаимодействие между сотрудниками, характер их коммуникации, персональный социальный статус каждого работника, его защищённость, уровень конфликтности в коллективе и общение в нерабочее время).

Основные характеристики психологического климата в коллективе — это профессиональная этика и неформальные процессы.

Профессиональная этика — это уважительные отношения между сотрудниками при взаимодействии по горизонтали и вертикали (между начальником и подчинённым). Это не означает снижение требовательности. Менеджер может предъявить сотруднику достаточно жёсткие претензии с точки зрения содержания, но по форме они должны быть культурными. Крик и унижение личности недопустимы!

Неформальные процессы — это соответствие групповых и индивидуальных ценностей существующим целям компании, продуктивность группового взаимодействия и отсутствие антагонизма при межгрупповом соперничестве.

Психологическим климатом следует управлять грамотно. Существует множество факторов воздействия на коллектив и каждого сотрудника. Например, значительное влияние на психологический климат оказывают условия труда сотрудников. Рабочее место должно быть удобным, уютным, оснащено всем необходимым оборудованием и инструментами; иметь нормальную освещённость, уровень шума, температуру, влажность, отсутствие вредных для здоровья производственных явлений (пыль, загазованность и т. п.).

В современных офисах большое значение уделяется эстетике и дизайну рабочих помещений. Тенденция в данном вопросе такова — от кабинетов к общим залам, где устанавливаются декоративные полуперегородки, разделяющие общее пространство на индивидуальные рабочие зоны. Получается сочетание коллективного и персонального пространства. А при командных формах организации труда, всё бóльшую популярность завоёвывают «плавающие» рабочие места. Это связано с творческим характером работы каждого участника команды, необходимостью перехода от одних видов деятельности к другим.

Существенное значение для человека имеет понятие «защищённости», которое означает ощущение сотрудником того, что в случае необходимости он может рассчитывать на поддержку своего коллектива (реже профсоюза). В атмосфере всеобщего страха такого нет, поэтому обычно каждый выбирается из трудного положения самостоятельно.

Организационное поведение — это такое поведение человека в компании, в результате которого устанавливаются и обеспечиваются определённые организационные связи. Организационное поведение может проявляться в двух формах: 1) самоорганизации; 2) исполнения предписаний руководства фирмы.

Организационное поведение в форме **самоорганизации** может носить как конструктивный, так и деструктивный характер. Человек как мыслящий, активный элемент системы обладает способностью творить, самостоятельно устанавливая и реализуя организационные связи. Самоорганизация проявляется в образовании неформальных связей, которые возможны как внутри, так и вне системы. Значительную опасность для фирмы представляют неформальные связи деструктивного характера, наносящие ущерб регламентированным формальным. Попытка бороться с этим путём ужесточения регламента, как правило, не приводит к ожидаемым результатам в долгосрочной перспективе, но всегда требует повышенных затрат на обеспечение более жёсткого контроля и сбора дополнительной информации.

Исполнять **предписанный регламент** можно двояким способом: добросовестно, с высоким уровнем отдачи, или халатно, формально. Само собой разумеется, что от этого во многом зависит успех фирмы в целом. Поэтому одной из главных задач управления фирмой является обеспечение такого регламентированного организационного поведения работников, при котором не возникает нарушений или некачественного исполнения организационных связей. Достигается это различными средствами, такими как:

- функционирование эффективной системы контроля и регулирование всех процессов, включая исполнительскую дисциплину;
- рациональный подбор и расстановка кадров;
- повышение профессионализма кадров за счёт внедрения системы непрерывного образования всех сотрудников фирмы;
- понятная всем сотрудникам система поощрения за добросовестное, производительное и качественное исполнение заданий.

Человек весьма адаптивен к изменениям во внутренней и внешней среде фирмы. Он обычно находит способы реализации и защиты собственных интересов даже в условиях жёсткой регламентации. Значит, выход всё тот же — привести в соответствие интересы конкретных сотрудников с интересами фирмы. Это очень важный фактор современной организационной культуры.

В формальных и неформальных группах есть неформальные лидеры. Для совершенствования организационной культуры и системы управления фирмой в целом менеджер должен устанавливать с неформальными лидерами личный контакт, налаживать и поддерживать с ними взаимодействие и сотрудничество, направляя процессы самоорганизации в нужное русло.

Система смыслов, ценностей, норм, этических стандартов, обычаев, традиций, поведенческих ритуалов, ориентиров организационной культуры позволяет обеспечивать эффективную деятельность фирмы по реализации её миссии и достижению поставленных целей при нормальном психологическом климате внутри фирмы и в коммуникациях с окружением. Указанные составляющие организационной культуры (при сознательном и эффективном их формировании) дают фирме возможность добиваться более существенных успехов, чем непосредственные управленческие воздействия.

Т. Дж. Питерс и Р. Х. Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления: опыт наилучших компаний» (*In Search of Effective Management*: *Experience of the Best Companies*), обнаружили связь между организационной культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец деятельность передовых американских компаний и описав их управленческую практику, они «вывели» восемь верований и ценностей (признаков) организационной культуры, приведших эти компании к совершенству и долгосрочному успеху:

- вера в инициативу подразделений, команд и отдельных сотрудников, хорошо подготовленных к выполняемой работе;
- тесная связь с потребителями (пользователями) товаров фирмы;
- поощрение самостоятельности и предприимчивости подчинённых;
- рассмотрение сотрудников как главного источника инициативы, роста производительности и эффективности работы компании;
- хорошее знание того, чем управляешь, что делаешь, т. е. грамотное руководство, ориентированное на организационные ценности компании;
- исключение непрофессионализма (нельзя заниматься тем, в чём не разбираешься). Специализация на хорошо известных видах деятельности;
- простая организационная структура и немногочисленный штат аппарата управления;
- грамотное сочетание гибкости и жёсткости управления (соблюдение основных ценностей компании в сочетании с её децентрализацией).

Известный постулат американского теоретика стратегического менеджмента Х. И. Ансоффа (И. Ансова) (*H. I. Ansoff*, 1918—2002): «Культура, не стремящаяся к переменам, способствует эффективности, но не оставляет

простора для гибкости» очень важен при выборе стратегии фирмы, поскольку трудности изменения организационной культуры могут сделать стратегию невыполнимой.

Материальная составляющая организационной культуры определяет максимально возможный потенциальный уровень фирмы с точки зрения техники и технологии. Чтобы подняться до этого уровня, надо обеспечить рациональное функционирование указанной материальной части, а такое достигается при высоком уровне духовной составляющей организационной культуры.

Можно выделить следующие типы организационных культур: сильные и слабые, активные и пассивные, экстравертные и интровертные, открытые и закрытые, конформистские и конфронтационные, абсолютного лидерства и несубординированные, индивидуалистские и коллективистские.

Некоторые факторы организационной культуры существенно зависят от уровня нестабильности внешней среды фирмы (табл. 5).

Таблица 5

Зависимость некоторых факторов организационной культуры от уровней нестабильности среды фирмы

<table>
<tr><td rowspan="2">Факторы организационной культуры</td><td colspan="5">Уровни нестабильности среды фирмы</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Отношение к переменам</td><td rowspan="2">Враждебное, «не раскачивать лодку»</td><td rowspan="2">Отрицательное, «плыть по течению»</td><td rowspan="2">Нейтральное, планировать заранее</td><td colspan="2">С энтузиазмом</td></tr>
<tr><td>«хорошо всё новое»</td><td>создать своё будущее</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Готовность к риску</td><td rowspan="2">Избегать, отказываться</td><td rowspan="2">Терпимое, идти на знакомые риски</td><td rowspan="2">Готовность искать знакомые риски</td><td colspan="2">Стремление к риску</td></tr>
<tr><td>искать незнакомые риски</td><td>искать новые области риска</td></tr>
<tr><td>Временная перспектива</td><td>Прошлое</td><td>Настоящее</td><td>Знакомое будущее</td><td>Предсказанное будущее</td><td>Незнакомое будущее</td></tr>
<tr><td>Направленность деятельности</td><td colspan="5">Внутренняя деятельность → Внешняя среда</td></tr>
<tr><td>Модель успеха</td><td>Стабильность</td><td>Эффективность деятельности</td><td>Эффективный рост</td><td>Эффективная диверсификация</td><td>Инновации (нововведения)</td></tr>
<tr><td>Причины перемен</td><td colspan="2">Неудовлетворительные результаты деятельности</td><td>Неудовлетворительные результаты развития</td><td>Опасности и угрозы</td><td>Стремление к обновлению, поиск нового</td></tr>
</table>

Окончание табл. 5

Факторы организационной культуры	Уровни нестабильности среды фирмы				
	1	2	3	4	5
Инициатива	Ничего не делать добровольно	Делать всё по правилам	Атаковать с оглядкой	Атаковать активно	Быть инициатором во всём

Классические типы организационных (корпоративных) культур:

1) техническая корпоративная культура — основана на использовании научной организации труда и передовой для своего времени техники. Такая культура была характерна для первой половины XX в. Она долго держалась в традиционных отраслях промышленности;

2) бюрократическая корпоративная культура — основана на признании высокого статуса правил, инструкций, регламентов. Она характерна для развивающихся стран, а также для стабильных и защищающихся от внешнего влияния национальных рынков;

3) рыночная корпоративная культура — базируется на господстве высокой производительности труда и экономической эффективности. Такая культура характерна для цивилизованных конкурентных рынков и новых отраслей. Развитие получила после Второй мировой войны.

Современные корпоративные культуры:

• технологическая корпоративная культура, возникшая в период бурного развития технологий. Появление высоких технологий изменило не только производственные процессы, но и профессионально-деловые отношения в организациях. Существенно возросла роль личности — высококлассного специалиста в своем деле. Сегодня технологическая корпоративная культура характерна для мировых технологических лидеров;

• корпоративная культура качества профессиональной жизни, уделяющая особое внимание самореализации людей в рамках профессии, их личной удовлетворённости и здоровому психологическому климату в коллективе. Лучшие корпорации мира считают, что их главной ценностью, стратегическим ресурсом являются сотрудники. Именно они своим творческим трудом создают и приумножают величие компаний. Поэтому неотъемлемый элемент для каждого человека — признание и реальное воплощение права на интересную профессиональную жизнь.

Некоторые исследователи международного менеджмента обращают внимание на **культурно-деловые** различия стран, к которым относятся:

1) длина иерархической дистанции (ИД) как характер доверительности в отношениях между начальником и подчинённым. В культурах, где ИД большая, неравенство принимается как должное. От руководителей ожидают проявления власти. В культурах с короткой ИД отношения между сотрудниками на разных уровнях иерархии более тесные и полезные для дела;

2) избегание неопределённости, характеризующее отношение людей к неустойчивым ситуациям. Представители одних культур стремятся избегать неопределённостей, а другие чувствуют себя в них вполне комфортно;

3) индивидуализм либо коллективизм как стремление проявлять заботу о себе и своей семье или чувствовать свою тесную принадлежность к профессиональной команде и работе в коллективе;

4) мускулинизм либо феминизм, определяющие степень доминирования «мужской» либо «женской» культуры. Первая ориентируется на достижение успеха — профессионального и жизненного. Главное внимание здесь сосредоточено на деньгах, материальном положении, социальных амбициях. Вторая — отличается эмоциональностью, вниманием к деталям, способностью воспринимать малое и слабое. Большое значение при этом придаётся качеству жизни, окружающей среде, гибкости к гендерным ролям в профессиональной деятельности.

Анализ эффективной долговременной деятельности многих известных компаний показал, что главная составляющая их успеха — высокий моральный дух коллектива, без которого нельзя добиться чего-либо мало-мальски значительного. Только здоровые обычаи, нравы и ожидания как основа организационной культуры и доброжелательных человеческих отношений, а также неформальное, общепризнанное лидерство менеджера обусловливают длительную выживаемость фирмы, стабильное повышение качества её товаров, рост производительности труда, снижение издержек производства и реализации и т. п. Культура организации и её стратегия должны быть совместимы.

7.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура не может быть сконструирована, внедрена или позаимствована. Позаимствовать можно лишь некоторые элементы организационного поведения и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Перенесение служебного поведения с одной почвы на другую, как правило, не приносит успеха. Известные миру попытки скопировать организационное поведение преуспевающих компаний закончились внедрением лишь неких внешних символов организованности: единой формы сотрудников, значков, дежурных знаков внимания к покупателям и партнёрам, фирменного стандарта и т. п. Однако всё это не привело к улучшению основных показателей работы фирм-имитаторов.

Американский социолог, основатель школы структурного функционализма в социологии Т. Парсонс (*T. Parsons*, 1902—1979) предложил в 1950 г. модель *AGIL*, согласно которой выживание и успех любой компании

обеспечивается реализацией следующих четырёх функций: 1) адаптация (*adaptation*); 2) достижение целей (*goal-seeking*); 3) интеграция (*integration*); 4) легитимность (*legitimating*). Если разделяемые в компании верования и ценности помогают ей адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, своевременно достичь поставленных целей, объединить усилия с партнёрами по бизнесу и законным образом, открыто и честно доказать свою полезность людям и организациям, то такая культура будет способствовать успеху организации.

Каждый коллектив, по сути, уникален: половозрастной состав и профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая и географическая специфика фирмы, история её становления и т. п. — всё накладывает свой отпечаток на организационную культуру фирмы.

На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания кадров провозглашается так называемое кредо, которое является фирменной идеологией менеджмента. Сама же организационная культура (как отмечалось выше) не внедряется, а прививается и формируется с помощью множества организационно-управленческих мер и приёмов, которые укладываются в следующие направления:

- постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры коммуникаций;
- формирование нормального психологического климата как внутри фирмы, так и во взаимодействиях с внешней средой;
- управление организационным поведением сотрудников через удовлетворение их нужд и запросов;
- применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации и творческого подхода к работе;
- формирование (особенно у новичков) идеологии мышления, способствующей более быстрой и лёгкой адаптации к нововведениям;
- целенаправленная работа с персоналом, включающая подбор, расстановку, воспитание и непрерывное образование кадров применительно к целям и задачам фирмы, нашедшим отражение в её организационной культуре.

Последнее направление является крайне важным. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования организационной культуры. Даже самые современные структуры и организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения — всё это останется на бумаге, если они не станут образом мышления и базой профессиональной деятельности работников фирмы. Поэтому все требования к менеджерам и рядовым сотрудникам фирмы должны формироваться на основе принятой культуры организационного поведения. Например, общение, обмен мыслями и взаимное понимание людей в обществе определяются уровнем совершенства отдельных норм и правил, ориентированных обычно на гуманистические ценности.

Управленческая культура (ценности, вера, стиль руководства и др.) и позиция менеджеров (особенно верхнего уровня управления) оказывают существенное влияние на формирование организационной культуры. Последняя включает также понятие «экономическая культура». Чем выше уровень экономической культуры фирмы и общества в целом, тем рациональнее их экономическое поведение и результативность деятельности.

Оказавшись в затруднительном положении, люди начинают всего бояться, очень многие испытывают потребность в соучастии, сопереживании со стороны окружающих и начальства. Но зачастую грубость, безразличие к проблемам сотрудников и другие далеко не лучшие элементы организационной культуры на многих предприятиях и фирмах Беларуси приводят к тому, что люди становятся «глухими», а затем и «слепыми» к нуждам предприятия и государства. Финансовые проблемы, неурядицы на работе и в быту, страх за будущее детей и т. п. порождают у людей состояние перманентного стресса, неверия в собственные силы и возможность улучшения жизни в будущем. В результате меняется направление общественного сознания. Многие начинают искренне верить и надеяться на сверхъестественные силы, тянутся к демагогам и прорицателям, в том числе шарлатанам, ищут помощи у астрологов и т. п.

Национальные особенности людей являются частью их личной культуры и во многом определяют их поведение. Если культура организации (например, зарубежной компании) не вступает в противоречие с национальной культурой (рис. 25), то деятельность такой компании будет более результативной, чем при наличии такого противоречия (особенно существенного).

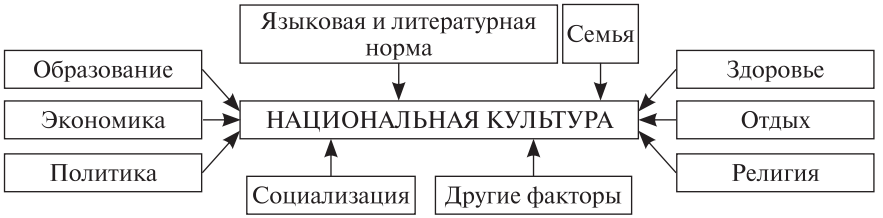


Рис. 25. Факторы, формирующие национальную культуру

Национальная культура — душа народа. Хорошо, когда в отечественной педагогической науке и культурологии обращается внимание на возрождение народных традиций, ремёсел, обрядов, повышается интерес к родному языку, национальному самосознанию и др.

Невнимание к культуре (в том числе организационной и национальной), её атрофия расцениваются как регресс системы управления фирмой и страной.

Глава 8

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Для достижения успеха в долгосрочном плане компания должна постоянно заглядывать вперёд, думать о будущем. Поскольку **время** (которое нельзя накопить, умножить или передать потомкам) — важнейший невозобновляемый ресурс любой фирмы или человека, то в стратегическом управлении этой экономической категории уделяется основное внимание. В каждый момент настоящего следует думать и действовать так, чтобы достичь поставленных целей в будущем с максимальной эффективностью для фирмы. Прежде всего, речь идёт о таком выборе действий сегодня, которые позволят максимизировать результаты деятельности в отдалённой перспективе, т. е. в наибольшей мере удовлетворять потребности клиентов и стать непотопляемой компанией на многие десятилетия. Важнейшей задачей стратегического менеджмента является выработка способности успешно реагировать на постоянные изменения во внешней и внутренней средах фирмы.

Первоначально слово «**стратегия**» (греч. *stratëgia* (*stratos* войско + *agö* веду)) означало:

1) наука о ведении войны, искусство ведения войны;

2) искусство руководства общественной, политической борьбой (переносн.).

Отцом военной стратегии считается карфагенский полководец Ганнибал (247—183 гг. до н. э.). Древнекитайский теоретик-мыслитель Сунь Цзы примерно 2500 лет тому назад в своей книге «Искусство войны» обращает внимание, что ключевой принцип стратегии — это гибкость и способность к адаптации.

Значительный вклад в развитие стратегии внёс в XIX в. прусский (а с 1812 по 1815 гг. — русский) генерал, крупный военный теоретик своего времени, историк, писатель и философ К. Ф. Клаузевиц (*C. Ph. G. von Clausewitz*, 1780—1831). Главный (незаконченный) труд генерала «О войне» (*Vom Kriege*)

вышел в свет в 1833 г. благодаря усилиям жены писателя. Он считал, что главное в стратегии — это экономия сил, а война — продолжение политики насильственными средствами. К. Ф. Клаузевиц пишет: «Будущее создаётся в настоящем; в то время как вы безумно уповаете на будущее, оно уже выходит изуродованным из ваших ленивых рук».

Американский генерал, герой Второй мировой войны Дж. Маршалл (*G. C. Marshall*, 1880—1959) разработал стратегию войны США на «два фронта» и план экономического восстановления послевоенной Европы (известен как «план Маршалла»).

В литературе по менеджменту термин «стратегия» употребляется в следующих значениях:

1) всесторонний комплексный план по достижению долгосрочных целей фирмы и осуществлению её миссии (предназначения);

2) система взаимосвязанных решений и установок, определяющих приоритетные направления действий по реализации миссии организации;

3) паттерн (план, принцип поведения), интегрирующий главные цели организации, её политику и долговременные действия в некое согласованное целое;

4) поведение фирмы в долгосрочной перспективе, позволяющее ей выжить в конкурентной борьбе и преуспеть в бизнесе;

5) совокупность перспективных направлений (ориентиров) развития с учётом предполагаемых изменений во внешней и внутренней средах фирмы;

6) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;

7) реакция фирмы как открытой системы на возникающие стратегические проблемы. (Стратегические проблемы можно определить как разницу между желаемым состоянием фирмы в будущем и её текущим положением.)

Виды гибридной стратегии компании:

- конкуренция без планирования сотрудничества с другими фирмами;
- сотрудничество с другими фирмами (без конкурентной борьбы);
- смешанный вариант, т. е. сочетание сотрудничества с конкуренцией;
- динамичное комбинирование, т. е. сочетание конкуренции и сотрудничества при ведущей роли того, что на данной стадии более выгодно.

В эпоху глобализации экономики ни одна компания не может существовать без чётко сформулированной стратегии развития. Сегодня нельзя создать преуспевающую компанию, основываясь только на здравом смысле и минимуме специальных знаний. Даже малый бизнес может быть уничтоженным конкурентами, если его руководитель не оценит положения своего предприятия в отрасли и не сумеет определить долгосрочные перспективы с учётом действий ближайших и отдалённых соперников. Как уже отмечалось, Интернет и *web*-технологии объединили всю планету и не оставили шансов на выживание тем, кто упускает новые, связанные с этим фактом

возможности. Удачная стратегия и её умелая реализация — самые верные признаки качественного управления компанией.

Как самостоятельная бизнес-дисциплина стратегический менеджмент возник в 1950-х гг. в США. Его масштабное освоение и развитие в гражданском бизнесе началось на стыке 1960—1970-х гг.

Стратегический менеджмент (или стратегическое управление) — это: 1) процесс управления в целях осуществления миссии фирмы путём эффективного управления её взаимодействием с внешней средой; 2) решения и действия по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы выжить и преуспеть в условиях непрерывно обостряющейся конкуренции; 3) набор разновидностей гибких открытых систем по созданию будущего потенциала фирмы за счёт ориентации её деятельности на перспективные запросы потребителей; 4) управленческая деятельность по принятию и реализации стратегических решений, призванных обеспечить эффективное функционирование и развитие бизнеса в достаточно длительной перспективе.

Стратегическое управление шире понятия «предвидение», поскольку включает выбор долгосрочных целей, определение траектории развития и продвижение по ней в направлении достижения целей. Стратегическое управление не может точно определить будущее состояние и не гарантирует стопроцентного успеха, но оно готовит фирму к возможным неожиданностям в бизнесе и прорабатывает ряд вариантов её успешного функционирования в дальнейшем при тех или иных обстоятельствах.

В широком понимании стратегическое управление включает процессы стратегического планирования и реализации стратегических планов фирмы.

Существуют два варианта стратегического планирования ТНК или МНК:

1) через головную компанию, которая осуществляет как глобальную, так и региональную стратегии;

2) через дочерние фирмы в новых странах, которые планируют и реализуют национальные и местные стратегии от имени всей корпорации.

Стратегическое управление (как и традиционное долгосрочное) является базовым блоком в системах дискретного управления на значительных отрезках времени. В системе стратегического управления базовый блок содержит упорядоченные процедуры оценки будущих последствий тех решений, которые принимаются в данный момент. Существенное отличие системы стратегического управления от системы долгосрочного управления заключается также в подходах к установлению целей развития фирмы. Если при долгосрочном планировании цели устанавливаются исходя из желаемых результатов и оптимистических оценок, то при стратегическом — они больше ориентированы на рыночные реалии и стратегические ресурсы, т. е. на будущие возможности системы.

Специалисты в области менеджмента отмечают значительные различия между долгосрочным и стратегическим управлением (табл. 6).

Таблица 6

Сравнительные характеристики долгосрочного и стратегического управления

Характеристики	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Назначение	Обеспечение долговременной прибыльности фирмы	Обеспечение долговременного потенциала конкурентоспособности фирмы
Адаптация к изменению внешней среды	Реактивная (по мере изменения внешней среды)	Активная (опережающая)
Способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределённым внешним окружением
Фактор времени	Не имеет существенного значения	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Соотношение настоящего и будущего	Взгляд в будущее из настоящего	Оценка состояния в настоящем с позиций будущего
Оценка эффективности	Текущая рентабельность, прибыльность	Стратегическая рентабельность, точность предвидения изменений во внешней среде и времени адаптации к ним, качество товаров
Основной инструмент	Бюджетирование	Вариантные проработки
Результат	Долгосрочные планы, программы, бюджеты, планы прибылей	Общие направления деятельности, стратегические проекты
Реалистичность планов	Планы носят оптимистический характер и редко выполняются на практике	Цели, стратегии, программы реалистичны, увязаны с ресурсными возможностями
Отношение к персоналу	Один из ресурсов фирмы, исполнители отдельных работ и функций	Важнейший стратегический ресурс фирмы, главная ценность, основа успеха фирмы

Как видим, основными **отличиями** систем стратегического типа от традиционных систем управления являются:

- ориентация на будущие конкурентные преимущества и прибыль;
- прогнозирование будущего и активная адаптация к нему;
- выделение стратегического управления в самостоятельный контур;
- отделение стратегических ресурсов от ресурсов, используемых в текущей операционной деятельности;
- придание организационным структурам управленческой гибкости для повышения оперативности реакции на возникающие неожиданности;
- повышение реалистичности планов за счёт более достоверной оценки стратегических ресурсов и увязки их с возможностями фирмы;

• повышение эффективности стратегических мероприятий прежде всего путём корректировки целей и стратегий в соответствии со складывающейся обстановкой на рынке и в отрасли;

• повышенное внимание к персоналу и потенциалу фирмы, особенно при стратегических изменениях.

В СССР стратегическое управление появилось значительно раньше, чем на Западе. Правда, его объектом были не отдельные предприятия, а всё народное хозяйство. Отсюда и масштабы крупных стратегических программ: индустриализация и коллективизация страны; создание военно-промышленного комплекса; быстрое восстановление после войны разрушенного хозяйства; освоение целинных и залежных земель; мелиорация заболоченных и засушливых территорий; решение острой жилищной проблемы в 1960-х гг. за счёт дешёвого крупнопанельного домостроения по типовым проектам; строительство Байкало-Амурской магистрали и т. д. Эти и другие стратегические программы охватывали либо всю экономику, либо отдельные отрасли или комплексы отраслей. Не все они были прогрессивными и успешными. Большинство из них было реализовано за счёт дешёвого (в основном ручного) труда армии заключённых. Правда, некоторые проекты (например, осушение заболоченных земель) превратились сегодня для Беларуси и других стран в трудно решаемую затратную проблему.

Итак, на уровне отдельных предприятий и фирм опыт стратегического управления в Советском Союзе отсутствовал, поскольку развитие низовых хозяйственных структур шло в рамках реализации систем более высокого уровня. Поэтому в процессе перехода к рыночным отношениям отечественным предприятиям пришлось заимствовать и адаптировать к местным условиям опыт, накопленный зарубежными фирмами в ходе ожесточённой конкурентной борьбы.

Отношение к стратегическому управлению в бизнесе неоднозначно. Его противники обычно приводят ряд аргументов, связанных с динамичностью и непредсказуемостью поведения внешней среды, отрицанием возможности прогнозировать хаос. Менее категоричные своё негативное отношение базируют на неудачах первых опытов стратегического планирования, когда чрезмерное увлечение формальными процедурами привело к разочарованию от несоизмеримо малых результатов трудоёмкой аналитической деятельности и «усталости от планирования». Кроме того, формирование стратегии и следование ей имеет неоднозначный характер, поскольку каждому преимуществу можно противопоставить свой недостаток. К примеру, преимущество в виде заданного надёжного курса развития фирмы может быть сведено к минимуму следующим недостатком: жёсткий стратегический курс иногда заслоняет потенциальные опасности и изменения во внешней среде.

Однако если критика в корне не отрицает идею стратегического управления, то она оказывает огромную помощь в развитии его теории. Критика помогла усовершенствовать ряд нерациональных школ стратегического менеджмента, которые действительно имеют существенные недостатки, но,

тем не менее, внесли много ценного в развитие теории более прогрессивных рациональных школ. Отсюда можно сделать вывод, что в наше время (особенно при наличии кризиса) стратегическое управление играет определяющую роль в деле успешного развития и поддержания стабильности бизнеса любой компании.

Возникновение школ формирования стратегий связано с различными этапами развития стратегического управления. Исходные положения, направленность, достоинства, недостатки и практическое значение школ обусловлены особенностями времени их зарождения и состоянием отрасли, в которой они появились. Наиболее известные школы стратегического менеджмента перечислены в классификации американского исследователя Г. Минцберга (*H. Mintzberg*, p. 1939) — автора модели 5*P* (*plan*, *pattern*, *ploy*, *position*, *perspective*). Рассмотрим вначале рациональные (объективистские) школы.

8.2. РАЦИОНАЛЬНЫЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Школа **дизайна** (проектирования, конструирования, моделирования) возникла в 1950-х гг. в США. Направленность (идея) — обеспечение соответствия внешних и внутренних возможностей фирмы. Наработки школы имеют определённое практическое значение в условиях стабильной или хотя бы предсказуемой ситуации, т. е. при нестабильности внешней среды первого уровня.

Школа **планирования** создана в 1960-х гг. на базе школы дизайна и поэтому признаёт многие её положения. Направленность — систематизация и формализация процесса планирования и реализации стратегии. Наработки школы имеют некоторое практическое значение при низких и средних уровнях нестабильности (изменчивости) внешней среды.

Школа **позиционирования** появилась в 1970-х гг. на базе школ дизайна и планирования, а также военных стратегических максим, разработанных ещё до нашей эры. Направленность — изучение стратегий, адекватных отрасли и фирме, и предписание, в каких ситуациях они наиболее эффективны. Наработки школы имеют практическое значение для фирм, которые функционируют в масштабных, зрелых и относительно стабильных отраслях.

8.3. НЕРАЦИОНАЛЬНЫЕ ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Нерациональные (субъективистские) школы базируются на ряде специфических дисциплин, достижения которых они пытаются использовать в области стратегического управления. К таким дисциплинам относятся: теория познания, психология человека и социума, теория обучения, культурология, социология, биология. Специальная терминология указанных дисциплин, далёкая от устоявшегося языка управления, приводит к тому, что приверженцы разных

школ зачастую просто не понимают друг друга. Свою долю хаоса вносят многочисленные переводчики текста с иностранных языков на русский. Часто они по-разному трактуют одни и те же термины, искажая смысл, приведённый в оригинале. Перечислим наиболее известные нерациональные школы.

1. Школа **предпринимательства** возникла в 1950-х гг. как развитие школы дизайна. Направленность — стратегическое предвидение, озарение руководителя фирмы. Наработки школы имеют практическое значение при наличии талантливого высококлассного руководителя-стратега на этапе становления фирмы, особенно в малом бизнесе, а также при значительных трудностях, когда требуется полное изменение направлений и методов производственной деятельности.

2. **Когнитивная** школа (школа познания) появилась в 1950-х гг. Её авторы пытались научно объяснить процесс формирования стратегического видения, лежащего в основе предпринимательской школы, а также процессы познания, интерпретации информации, мышления. Направленность — познание, интерпретация информации (фреймы). Различают две **ветви когнитивной школы**: позитивистскую и интерпретационную. Наработки школы имеют пока крайне ограниченное использование на практике.

3. Школа **обучения** создана в 1960-х гг. и окончательно оформилась в 1980-х гг. Направленность — накопление персоналом практического опыта в области управления, обучение кадров на базе имитационных моделей и деловых игр, формирование стратегии «снизу вверх». Наработки школы имеют практическое значение, так как обучение помогает на всех стадиях процесса стратегического управления.

4. Школа **власти** возникла в 1970-х гг. Направленность — использование реальной власти в вопросах стратегического управления как внутри фирмы (микровласть), так и во внешней среде (макровласть). Наработки школы имеют для фирм практическое значение в периоды серьёзных перемен в государстве или отрасли, а также в длительные периоды застоя и дестабилизации, когда фирмы не в состоянии спрогнозировать стратегическую ситуацию и определить направление дальнейшего развития в условиях полной неопределённости.

5. Школа **культуры**, начало положено в конце 1960-х гг., а окончательно она оформилась в 1980-х гг. Направленность — объединение индивидуумов и групп фирмы в единую коалицию для достижения общих целей. В отличие от школы власти эта школа не разделяет, а объединяет фирму во имя всеобщей пользы. Наработки школы имеют практическое значение прежде всего для крупных известных компаний, богатая культура которых укрепляет их стратегии, проверенные на практике.

6. Школа **внешней среды** сформировалась на рубеже 1970—1980-х гг. Направленность — адаптация деятельности фирмы к требованиям и изменениям внешней среды; преодоление враждебности окружающей среды. Наработки школы имеют практическое значение для фирм, испытывающих значительное давление внешней среды, а также в условиях жёсткого ограничения стратегического выбора, например, на этапе зрелости жизненного цикла фирмы.

7. Школа **конфигурации** создана на рубеже 1960—1970-х гг. Направленность — трансформация фирмы из одного устойчивого состояния в другое; рассмотрение развития фирмы во времени как некого циклического процесса смены состояний покоя и перемен в диапазоне между эволюционным (плавным) и революционным (скачкообразным) развитием; акцентирование внимания на втором пути развития, при этом учитывается не только сам факт скачка, но и то, что скорость трансформации может меняться (резко возрастает в кризисных ситуациях); принятие во внимание, что за решительным скачком практически всегда следует более продолжительный процесс нивелировки стратегии, т. е. более тонкой настройки системы к новым условиям функционирования. Наработки школы имеют практическое значение при выборе организационных форм и методик формирования стратегий применительно к конкретным проблемным ситуациям.

В реальной жизни фирмы могут одновременно использовать достижения различных школ и теорий стратегического управления, вплоть до конкурирующих между собой. Например, в одной из областей бизнеса фирма может жёстко придерживаться стратегического плана, а в другой — действовать гибко, оперативно, по обстоятельствам. Глобализация мировой экономики, интернационализация рынков и гиперконкуренция накладывают свой отпечаток на процесс стратегического управления.

8.4. ПРОЦЕСС И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы, рассматриваемые в стратегическом менеджменте, нельзя свести к набору рутинных процедур и схем. Скорее, это философия или идеология бизнеса. Каждый менеджер и каждая фирма понимает и реализует её по-своему. Фирмы отличаются друг от друга и приёмами стратегического управления, которые обусловлены их внутренними возможностями (т. е. сильными и слабыми сторонами фирмы), и ситуацией во внешнем окружении. Однако существует целый ряд правил, принципов, логических схем анализа проблем, выбора и реализации стратегии, методологии стратегического планирования и т. д., полезных для менеджеров различных отраслей, фирм и уровней управления.

Основные **задачи** стратегического менеджмента:

- методологические и методические основы планирования и реализации стратегий развития фирмы;
- методика выбора типа систем стратегического управления и реализации наиболее важных и специфических этапов стратегического планирования в реальном масштабе времени;
- организационное и информационное обеспечение всех систем стратегического управления;

• внедрение инноваций, направленных на приведение организационной структуры и иных компонентов фирмы в соответствие с выбранным типом стратегического управления;

• методические основы разработки планов и программ по реализации инвестиционных стратегических решений.

8.5. СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление, блок-схема которого представлена на рис. 26, является наиболее прогрессивной концепцией управления, отвечающей современным требованиям и предусматривающей гибкое постоянное реагирование на изменения во внешней и внутренней средах фирмы.

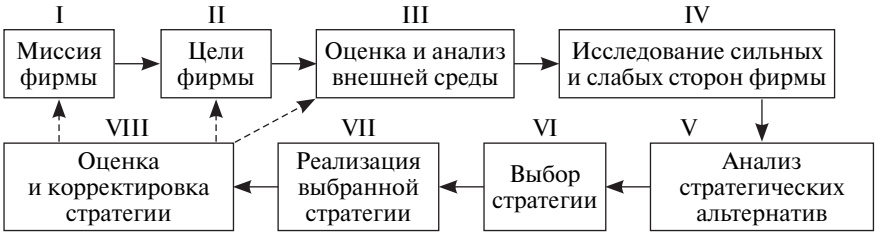


Рис. 26. Блок-схема процесса стратегического управления

Согласно этой концепции, планирование на достаточно продолжительный период времени невозможно без детального анализа текущей ситуации, выявления закономерностей и тенденций её развития, прогнозирования изменений, а также без постоянного мониторинга всех важнейших показателей, характеризующих бизнес фирмы. В процессе планирования стратегии формируется образ будущего компании.

Первые шесть последовательных шагов на приведённой блок-схеме относятся к процессу стратегического планирования, которое обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Текущий годовой план, как наиболее важный фактор работы фирмы, тоже должен рассматриваться в качестве очередного шага к достижению стратегической цели. Это значит, что текущее планирование нельзя поручать только финансово-экономическим подразделениям. Ведущую роль в этом деле должны играть те подразделения, которые осуществляют мониторинг и прогнозирование изменений во внешней и внутренней среде фирмы. Прежде всего, это отдел стратегического планирования. Его главные задачи: правильно организовать стратегический процесс, мобилизовав все ресурсы фирмы; собрать и внедрить интересные идеи менеджеров всех уровней управления и рядовых сотрудников; увязать встречные предложения, идущие «сверху» и «снизу»; скоординировать работу лиц, занятых планированием.

I. Миссия фирмы. Чтобы выбрать миссию (предназначение) фирмы, её руководство должно ответить на два главных вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». В своё время миссией компании «Форд» (*Ford*) было предоставление людям дешёвого транспорта, а, к примеру, миссия транснациональной корпорации *International Business Machines*, *IBM* (штаб-квартира в г. Армонке, штат Нью-Йорк) — максимально полное удовлетворение информационных потребностей клиентов.

II. Цели фирмы. В теории стратегического менеджмента цели фирмы рассматриваются как средства осуществления миссии и реализации её ценностей. Они будут значимой частью процесса стратегического управления, если высшее руководство фирмы правильно сформулирует и доведёт их важность до сведения всех сотрудников, стимулирует менеджеров и рядовых работников на достижение поставленных целей в намеченные сроки. **Цели** выражают стремление работать в определённом направлении. **Задачи** — количественно измеряемые рубежи в процессе достижения целей.

III. Оценка и **анализ** внешней среды. Менеджеры проводят анализ внешней среды: а) **прямого** воздействия (покупатели, поставщики, конкуренты и др.); б) **косвенного** воздействия (научно-технический прогресс; СМИ, состояние экономики, политико-правовая система, физическая, демографическая, социально-культурная среда и др.). Оценка внешней среды идёт по трём основным параметрам:

1) оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

2) определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы;

3) определение факторов, содействующих достижению поставленных стратегических целей (благоприятные возможности внешней среды).

Анализ благоприятных возможностей и угроз для фирмы извне позволяет ей заранее разработать варианты стратегического управления, в том числе на случай непредвиденных обстоятельств. В результате анализа внешней среды фирмы её высшее руководство должно ответить на три конкретных вопроса: «Где сейчас находится фирма?»; «Где должна находиться фирма в будущем?»; «Что надо сделать руководству, чтобы фирма переместилась из первого состояния во второе?».

Внешние угрозы и благоприятные возможности фирмы связаны с целым рядом факторов, объединённых в следующие группы:

- экономические (темпы инфляции и дефляции, налоговые ставки, уровень занятости и т. д.);
- технологические (неизбежные успехи в развитии техники и технологии приводят к взлёту одних фирм и катастрофе других);
- рыночные (демографические изменения, лёгкость или затруднение в процессе проникновения на новые рынки, длительность жизненного цикла товаров и т. д.);
- конкурентные (изучение сильных и слабых сторон конкурентов, их целей и стратегий);

• политические (законодательные акты и нормативные документы властей, отношение политиков к бизнесу, наличие госзаказов, ограничения по найму рабочей силы и торговле, другие запретительные меры);

• социальные (движение в защиту интересов потребителей; изменение ожиданий, отношений и нравов общества; роль женщин и социальных меньшинств в обществе и т. д.). Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для фирмы;

• международные (лёгкость или затруднение доступа к сырьевым материалам в других странах, возможности и условия экспорта готовой продукции, изменения валютных курсов, глобализация и интернационализация экономики и др.).

IV. Исследование сильных и **слабых** сторон фирмы. Анализ внутренней среды включает, как правило, оценку кадрового потенциала фирмы, работу служб маркетинга, логистики, финансов, производства и др., состояние её организационной культуры и образа в сознании людей. Каждая из этих функций может стать определяющей для достижения успеха. К примеру, истоки большинства проблем на фирме могут быть обнаружены в людях: низкий уровень профессионализма, неправильная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации, отсутствие системы преемственности руководящих кадров, потеря ведущих специалистов, неучастие сотрудников в кружках качества и т. д.

V. Анализ стратегических альтернатив. Согласно мнению известных учёных в области менеджмента М. Мескона (*M. Meskon*), М. Альберта (*M. Albert*) и Ф. Хедоури (*F. Khedouri*), данный блок системы стратегического управления включает анализ четырёх стратегических альтернатив.

1. *Ограниченный рост* — установление уровня целей от достигнутого, но скорректированных с учётом инфляции. Это самый лёгкий, удобный и наименее рискованный способ действия, если фирма со статичной технологией была до этого прибыльной и в основном удовлетворена своим положением.

2. *Рост* — значительное постоянное повышение уровня показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. К данной стратегии тяготеют руководители, стремящиеся диверсифицировать деятельность фирмы, т. е. покинуть рынки, пребывающие в стагнации, и завоевать новые, перспективные. В неустойчивой динамичной отрасли отсутствие роста может означать банкротство, а в статичной — атрофию рынков и мизерные прибыли. Внешний рост предполагает объединение родственных и/или даже любых фирм, а внутренний, к примеру — расширение ассортимента товаров. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой внешнего роста является слияние корпораций, как это имеет место, например, в автомобильном бизнесе.

3. *Сокращение* — установление уровня целей ниже достигнутого в прошлом. Данную стратегию выбирают редко и называют стратегией последнего средства, хотя для некоторых фирм сокращение может означать здравый путь рационализации (отсечения лишнего) и переориентации операций

(производства). Радикальный вариант этой стратегии — полная распродажа материальных запасов и активов фирмы, т. е. её ликвидация.

4. *Сочетание* — объединение любых из трёх вышеуказанных стратегий (ограниченного роста, роста и сокращения). Данную стратегию предпочитают крупные компании.

К 1970-м гг. каждое подразделение крупной компании было связано со своим сегментом рынка. Поэтому в настоящее время при выборе стратегий акцент в анализе деятельности перенесён с внутренних на внешние условия функционирования фирмы. Единицей такого вида анализа является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) как отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. СЗХ определяется сочетанием следующих факторов: товара, технологии, типа клиента, географического района. Как первичный элемент системы стратегического управления СЗХ отождествляется с производством и сбытом конкретного товара на конкретном сегменте или нише рынка, т. е. с парой «товар — рынок». Набор стратегических зон хозяйствования фирмы обычно называют стратегическим набором или бизнес-портфелем. Выявление СЗХ, их исследование, оценка стабильности перспектив развития, норм прибыли, используемой технологии являются первым шагом анализа стратегических альтернатив.

Чтобы сделать определённый и эффективный стратегический выбор, руководители верхнего уровня управления должны иметь чёткую, разделяемую практически всеми менеджерами концепцию долгосрочного развития

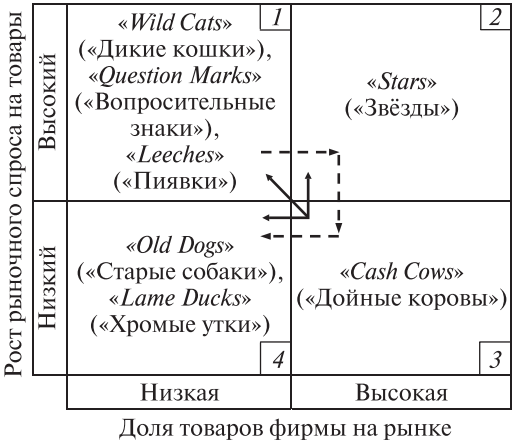


Рис. 27. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), или стратегических зон хозяйствования:

1, *2*, *3*, *4* — номера стратегических зон;
⟶ финансовые потоки;
- - -▸ движение товаров

фирмы, основанную на тщательной оценке достоверных результатов маркетинговых исследований рынков, товаров, конкурентов, внешней и внутренней среды фирмы. Упрощённую методику определения положения фирмы и её товаров на рынке по отношению к возможностям отрасли (рис. 27) предложила в начале 1970-х гг. Бостонская консалтинговая группа (БКГ). При анализе портфеля (набора вариантов) инвестиций проводится сравнение доли товаров фирмы на рынке с темпами роста спроса на те же товары на всем пространстве данного рынка.

Сплошные стрелки на рис. 27 показывают источник дополнительного финансирования товаров рыночной новизны, находящихся в стратегических зонах «Диких кошек» и «Звёзд», а также устаревших товаров в зоне «Старых собак». Доходы фирмы от реализации товаров, находящихся в этих стратегических зонах, как правило, не покрывают расходы на товаропродвижение и прежде всего на проведение мощных рекламных кампаний. Пунктирные линии на рис. 27 указывают на то, что при благоприятном стечении обстоятельств товар перейдёт из стратегической зоны «Диких кошек» (новые или сильно модернизированные товары) в стратегическую зону «Звёзд» (завтрашние «кормильцы»). Затем неизбежен переход в зону «Дойных коров» (известные товары, приносящие фирме хорошую прибыль сегодня) и, наконец, переход в стратегическую зону «Старых собак» (известные товары, не пользующиеся спросом и поэтому подлежащие элиминированию, т. е. снятию с рынка).

Матрица БКГ, или матрица стратегических зон хозяйствования, может оказать существенную помощь при формировании вариантов стратегических альтернатив и выборе окончательного решения. Например, если доля товаров фирмы на рынке и рост спроса на такие товары являются высокими (зона «Звёзд»), то, скорее всего, фирма станет придерживаться стратегии роста, правда, при наличии источника финансирования в виде «Дойных коров». Если же доля товаров фирмы на рынке и рост спроса на эти товары-аналоги в отрасли низкие (зона «Старых собак»), то можно выбрать стратегию отсечения лишнего. Следует отметить, что во всех стратегических зонах в той или иной мере применяются определённые стимуляторы сбыта товаров, чтобы обеспечить для покупателей эффект тяги (*pull effect*), а для продавцов — эффект толчка (*push effect*).

Для повышения эффективности своей деятельности фирма должна заботиться об использовании **синергетического** эффекта от взаимодействия разных стратегических зон хозяйствования. Источниками синергизма являются: 1) интеграция однотипных процессов из различных СЗХ; 2) использование одних и тех же мощностей, общефирменных служб, снабженческой и сбытовой сети для обслуживания всех СЗХ; 3) использование масштабного эффекта в сочетании с внутренней кооперацией и т. д.

Матрица МакКинси (*McKinsey Matrix*) (рис. 28) разработана в компании «Дженерал Электрик» (*General Electric*) и также успешно используется фирмами для стратегического анализа своего положения на рынке. Она базируется на матричном сопоставлении двух факторов бизнеса: привлекательности

рынка и рыночной позиции (эффективности) бизнеса компании. Если недостаёт того или другого, то успеха в бизнесе ожидать не приходится, хороших результатов не будет.

Привлекательность рынка	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	Удерживать любой ценой позицию лидера на освоенном конкурентном рынке *1*	Исправить (улучшить) рыночную позицию компании на конкурентном рынке *2*	Существенно повысить (при возможности) уровень издержек или уйти с рынка *3*
Средняя	Удерживать завоёванную рыночную позицию. Успевать за развитием отрасли *4*	По возможности осторожно повышать эффективность и рентабельность работы компании *5*	Постепенно и селективно (выборочно) выходить из этого сомнительного бизнеса *6*
Низкая	Повысить уровень рентабельности работы компании («лечение») *7*	Селективно выходить из этого бизнеса (сегментация) *8*	Прекратить финансирование и ликвидировать этот бизнес *9*

Рыночная позиция (эффективность) бизнеса компании

Рис. 28. Матрица МакКинси (*McKinsey*)

В данной матрице чётко просматриваются три группы зон: первая охватывает блоки *2*, *3*, *6* и называется «Инвестирование и развитие»; вторая включает блоки *1*, *5*, *9* и называется «Избирательное инвестирование»; третья состоит из блоков *4*, *7*, *8* и называется «Сбор урожая и выход из бизнеса». В зависимости от того, в какой зоне находится бизнес компании, формулируются те или иные стратегии конкретного бизнеса. При этом следует помнить, что принятие решения по одному бизнесу оказывает влияние на другие бизнесы компании.

Рассмотрим приведенные на рис. 28 девять полей матрицы, т. е. девять стратегий фирмы:

1) защищённая позиция, так как имеется высокая эффективность бизнеса и привлекательность рынка (максимальные инвестиции в развитие бизнеса фирмы и поддержание его высокой эффективности);

2) избирательные инвестиции по критерию эффективности бизнеса, укрепление уязвимых мест и стремление фирмы к лидерству на рынке;

3) избирательное расширение производства наиболее ходовых товаров и повышение доходности бизнеса, например, за счёт роста производительности труда;

4) избирательное расширение производства самых ходовых товаров и готовность к ликвидации бизнеса при отсутствии стабильного роста экономических показателей;

5) концентрация инвестиций на высокодоходных направлениях бизнеса при относительно низкой степени риска;

6) укрепление конкурентных позиций фирмы и поддержание эффективности производства;

7) сокращение инвестиций при ограниченном расширении производства;

8) управление, нацеленное на доходы в наиболее привлекательных направлениях при максимальном сокращении инвестиций;

9) полный отказ от инвестиций и ликвидация бизнеса (при слабой его эффективности и низкой привлекательности рынка).

VI. Выбор стратегии. На стратегический выбор фирмы влияет множество разнообразных факторов:

• существующий и будущий (прогнозируемый) уровень техники и технологии на фирме и в отрасли;

• стадии жизненного цикла товаров фирмы;

• уровень искажения информации (искажение информации может произойти на стадии сбора по очень многим причинам, в том числе из-за дезинформации конкурентов, а также вследствие борьбы за власть внутри самой фирмы);

• валютный, экономический, политический и прочие риски (*risks*), которые присутствуют всегда, но высокая степень рисков недопустима, так как она может погубить фирму;

• возможность появления форс-мажорных, т. е. непредвиденных обстоятельств (стихийные бедствия, война и неблагоприятные для бизнеса постановления правительства вынуждают фирмы разрабатывать гибкие стратегии, которые обеспечивают экспресс-анализ причин кризиса, эффективную реакцию на чрезвычайную ситуацию и быструю реализацию принятых решений);

• знание прошлых стратегий (обычно менеджеры находятся в плену прошлых стратегических альтернатив и не занимаются поиском новых стратегий, адекватных изменившимся условиям бизнеса);

• реакция на давление владельцев акций (часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства фирмы при выборе конкретной стратегической альтернативы);

• фактор времени (реализация даже хорошей идеи в неблагоприятный момент времени может привести фирму к развалу);

• уровень взаимоотношений фирмы и общества. (Сегодня общество задаёт фирмам основные правила игры: законы о детском труде, минимальной зарплате, охране труда и т. п.)

Систематизация и классификация стратегий

Чтобы осуществить рациональный выбор, возможные стратегии необходимо систематизировать и классифицировать. Рассмотрим четыре основных критерия классификации.

1. Стратегии, обусловленные уровнем принятия решений.

Согласно Х. И. Ансоффу, в процессе стратегического управления диверсифицированная фирма может использовать четыре указанных ниже уровня принятия стратегических решений, а недиверсифицированная — три уровня (без корпоративного):

1) корпоративный (в концернах, конгломератах и т. п., которые действуют в нескольких сферах бизнеса). На этом уровне принимаются решения

по вопросам финансирования и управления корпорацией, выбору сфер бизнеса, перепрофилированию, диверсификации и другим ключевым проблемам;

2) фирменный или сфер бизнеса (уровень первых руководителей недиверсифицированных компаний, отвечающих за разработку и реализацию стратегии фирмы или сферы бизнеса);

3) функциональный (это уровень руководителей функциональных отделов фирмы, например, производства, логистики, маркетинга, сбыта, финансов, управления персоналом и др.);

4) линейный (уровень линейных руководителей фирмы или её представительств, филиалов). Решения принимаются по текущей деятельности.

При таком подходе к стратегическому управлению действует принцип иерархической подчинённости, т. е. основополагающей стратегией является корпоративная, которая даёт ответ на вопрос о степени диверсификации деятельности фирмы. Бизнес-стратегии второго уровня описывают направления развития и способы деятельности фирмы в каждой сфере бизнеса. На этих двух верхних уровнях разрабатываются внешние стратегии, а на третьем и четвёртом — внутренние стратегии как средства реализации вышестоящих. Построение стратегий по уровням принятия решений создает серьёзную проблему согласования интересов как по вертикали, так и по горизонтали.

2. Стратегии на основе конкурентных преимуществ фирмы.

Данный подход к выбору стратегий, предложенный профессором Гарвардской школы бизнеса М. Е. Портером (*M. E. Porter*, p. 1947), основан на оценке конкурентоспособности фирмы и планировании её конкурентного статуса. Поскольку с течением времени рынки сбыта товаров уплотняются и конкуренция обостряется, то данному подходу уделяется повышенное внимание.

М. Е. Портер предложил модель, включающую пять взаимосвязанных сил конкурентной борьбы в отрасли:

1) угроза появления в отрасли новых сильных конкурентов;

2) способность покупателей добиваться снижения цен на конечные товары фирмы;

3) способность поставщиков добиваться повышения цен на своё сырьё, материалы, полуфабрикаты, узлы;

4) угроза появления на рынке товаров-субститутов, которые могут заменить продукты, изделия, услуги фирмы;

5) степень ожесточённости борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Для каждой из этих конкурентных сил разрабатывается своя стратегия. Существенным вкладом М. Е. Портера в менеджмент является выделение трёх **базовых** конкурентных **стратегий**, которые обладают универсальной применимостью и помогают фирме обеспечить конкурентные преимущества.

1. **Лидерство** (доминирование) по **издержкам** и ценам. Стратегия позволяет минимизировать за счёт ноу-хау (см. п. 9.9) и иных внутренних преимуществ фирмы себестоимость и соответственно цену выпускаемой продукции

по сравнению с ценами конкурентов. Лидерство на основе низких цен защищает фирму от всех пяти указанных сил конкуренции, но и ему присущи определённые риски:

• научно-технический прогресс может обесценить ноу-хау и иные преимущества фирмы;

• возможность копирования преимуществ лидера на рынке фирмами-конкурентами;

• неспособность фирмы вовремя изменять свой товар из-за чрезмерного внимания к издержкам.

2. **Дифференциация** продукции. Стратегия ориентирована на тех покупателей, которые готовы заплатить больше за повышенный уровень качества, сервиса, дизайна и т. п. Данная стратегия также защищает фирму от пяти конкурентных сил, но иным способом. Дифференциация может быть:

• горизонтальной (товары отличаются по некоторым характеристикам, а цена их практически одинакова);

• вертикальной (характеристики и цены товаров, а также платёжеспособный уровень дохода клиентов различны).

Иногда стратегию вертикальной дифференциации называют стратегией оптимальных издержек, т. е. добиваются максимизации соотношения между потребительской ценностью товара и издержками на производственно-сбытовую деятельность. При этом возможны три сочетания:

1) оба показателя данного соотношения растут, но рост потребительской ценности товара опережает рост издержек;

2) оба показателя снижаются, но снижение издержек опережает снижение потребительской ценности товара;

3) потребительская ценность товара фирмы растёт, а производственно-сбытовые издержки падают.

Стратегия дифференциации подвержена следующим рискам:

• разрыв в ценах на дифференцированный товар фирмы и товары конкурентов (лидеров по издержкам) настолько велик, что сохранить приверженность клиентов к марке фирмы не удаётся;

• роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится привычным;

• восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций и подделок.

3. **Концентрация** или фокусирование усилий фирмы на каком-либо узком сегменте или нише рынка в целях наилучшего удовлетворения специфических нужд и запросов клиентов. Эта стратегия может опираться на дифференциацию или на лидерство по издержкам, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка. Концентрация привлекательна для малых и средних фирм, но и эта стратегия не лишена рисков:

• цены на товары фирмы по сравнению с неспециализированными товарами конкурентов могут быть слишком высокими, т. е. возможна потеря клиентов;

• требования клиентов к специализированному товару снижаются, и он может потерять привлекательность;

• конкуренты выходят на ещё более узкие подсегменты или ниши внутри целевого сегмента рынка.

Для достижения максимального конкурентного преимущества фирма должна сосредоточиться только на одной базовой стратегии. М. Е. Портер пишет, что самая большая стратегическая ошибка фирмы — попытка использовать все базовые стратегии одновременно, т. е. «занять середину дороги» (*middle-of-the-road*). В дальнейшем та или иная базовая стратегия раскрывается с помощью деловых стратегий, конкретизирующих её исполнение.

3. Стратегии, обусловленные стадиями жизненного цикла товара.

На выбор стратегии влияет также жизненный цикл товара и самой фирмы. В данном случае выделяют четыре стратегии, которые назвали эталонными.

1. **Концентрированный** рост, т. е. прямое расширение деятельности фирмы. Его можно достичь за счёт роста объёма продаж:

• известных товаров на известных рынках (стратегия интенсификации коммерческих усилий);

• известных товаров на новых рынках (стратегия развития рынков);

• новых товаров на известных рынках (стратегия развития товара);

• новых товаров на новых рынках (стратегия, которая относится к группе стратегий диверсификационного роста и является наиболее рискованной, но в то же время способной принести наибольшие прибыли).

2. **Интегрированный** рост (в процессе производства известного товара для известного рынка) можно обеспечить за счёт использования эффекта кооперирования работ или приобретения влияния в звеньях цепочки создания ценности, т. е. путём «поглощения» и/или покупки фирм, участвующих в производстве и реализации данного товара. Если «поглощаются» фирмы-поставщики, то имеется в виду стратегия «интеграция назад». При «поглощении» сбытовиков, дилеров и иных структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем, используется стратегия «интеграция вперёд». Оба вида интеграции представлены в п. 9.12.

3. **Диверсификационный** рост, т. е. производство и внедрение новых товаров другой потребительской направленности, как правило, на новые рынки. Диверсификация (от лат. *diversus* — разный и *facer* — делать) — направление, обратное специализации. Различают связанную (вертикальную или горизонтальную) и несвязанную диверсификации.

• горизонтальная — выпуск новой продукции по новой технологии для потребностей известных рынков. Новый товар ориентирован на потребителей «старого» продукта, поэтому по своим качествам он должен быть таким, чтобы и далее успешно решать проблемы клиентов;

• вертикальная, или центрированная, или концентрическая, — сохраняя традиционное производство в качестве основного, фирма развивает дополнительное производство новых товаров с использованием своих сильных

сторон, например, новейшего технологического оборудования, развитой сети товаропродвижения (*promotion*) и др.;

• многоотраслевая, или несвязанная (конгломератная), — выпуск новой продукции по новой технологии для потребностей новых рынков. Это одна из самых сложных, но, тем не менее, широко применяемых стратегий в современном бизнесе (особенно в транснациональных компаниях и финансово-промышленных группах).

При сложной экономической конъюнктуре диверсификация даёт возможность фирмам «держаться на плаву» за счёт выпуска и реализации широкого ассортимента продукции, работ, услуг. При этом убытки от изделий, находящихся, например, в стратегической зоне «Старых собак», перекрываются прибылью от других видов товаров (из зоны «Дойных коров»).

4. Целенаправленное **сокращение** бизнеса. Данная стратегия используется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста. Цель такой стратегии проста — повысить эффективность работы фирмы при кардинальных изменениях в экономике и падении рыночного спроса на выпускаемые товары.

Различают следующие стратегии отрицательного роста (сокращения):

• *ликвидация* — используется, когда фирма не в состоянии впредь работать эффективно. В этом случае она прекращает свою деятельность полностью или частично (например, в отношении отдельных товаров);

• «*сбор урожая*» — применяется, когда бизнес исчерпал свои возможности и стал бесперспективным. Шаги фирмы: инвестиции прекращаются, затраты на ресурсы и производство устаревшего товара сокращаются, готовая продукция сбывается по сниженным ценам и т. п. Сэкономленные и вырученные средства вкладываются в прибыльные сферы бизнеса;

• *сокращение зон хозяйствования* — используется диверсифицированными фирмами, если одно из направлений производства слабо сочетается с другими по технологии и материально-техническим ресурсам, является убыточным или низкорентабельным, а также при необходимости срочно получить средства для инвестиций в более привлекательные зоны хозяйствования;

• *сокращение расходов* — ориентирована на устранение сравнительно небольших источников затрат и применяется в качестве краткосрочных или временных мер, связанных в основном со снижением производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и увольнением персонала, а также прекращением производства отдельных товаров.

4. Стратегии, обусловленные позицией или степенью агрессивности фирмы в конкурентной борьбе.

Различают два вида стратегий данной группы.

1. **Наступательные стратегии**. Предполагают совокупность мероприятий упреждающего характера по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ фирмами, стремящимися занять лидирующее или доминирующее положение на рынке. Поэтому существуют наступательные стратегии лидеров и наступательные стратегии фирм, следующих за лидером.

Имея самую большую рыночную долю, лидеры стремятся и дальше развиваться быстрее всех, диктовать конкурентам свои условия и пресекать их попытки изменить расстановку сил. Наступление идёт прежде всего в направлении уязвимых сторон конкурентов.

Наступательные стратегии фирм, следующих за лидером, могут быть:

• агрессивными, когда фирма не удовлетворена своим положением и стремится завоевать бóльшую долю рынка;

• спокойными, когда фирма стремится сохранить или немного упрочить своё положение.

2. **Оборонительные стратегии**. Они обычно не увеличивают преимущество фирмы, а лишь защищают её позиции в конкурентной борьбе. Оборонительные стратегии могут использовать и вырвавшиеся далеко вперёд лидеры, и компании на вторых ролях, которые удовлетворены своим положением и в целях экономии ресурсов послушно следуют за лидером.

Особое место занимают оборонительные стратегии фирм со слабой рыночной позицией. Они могут быть следующими:

• при наличии средств фирма может использовать стратегии, базирующиеся на снижении себестоимости или дифференциации товара;

• при отсутствии средств используются стратегии агрессивной защиты, прежде всего проведение радикальных мероприятий по увеличению объёма продаж и прибыльности;

• стратегия выхода из бизнеса путём его продажи или ликвидации;

• стратегия «снятия урожая».

Для выбора рациональной стратегии дальнейшего развития фирмы необходимо оценить благоприятные шансы/угрозы для бизнеса извне, а также сильные/слабые стороны фирмы и вытекающие из этого производственные и кадровые проблемы. В результате такой оценки можно принимать обоснованное решение о разворачивании или замораживании бизнеса в условиях конкуренции.

Основные **благоприятные** шансы (возможности) **извне**:

• выход на новые рынки или новые сегменты освоенного рынка;

• расширение производства и увеличение ассортимента товаров, пользующихся спросом;

• производство сопутствующих товаров;

• ускорение роста ёмкости рынка;

• чрезмерные самоуверенность и самодовольство конкурентов.

Очень важно, чтобы все благоприятные возможности фирмы оценивались вместе, а не изолированно друг от друга. При этом необходимо стремиться, прежде всего, к максимизации результата от их использования и меньше обращать внимания на минимизацию рисков. Американский теоретик менеджмента XX в. П. Ф. Друкер подчёркивал, что если фирма желает исключить всякий риск, то ей, в конце концов, придётся взять на себя самый большой и неразумный риск из всех возможных — риск бездействия.

Специалисты выделяют три вида возможностей: 1) *дополняющие*, которые более полно используют существующие ресурсы и не меняют характера бизнеса (риск небольшой); 2) *дополнительные*, изменяющие структуру бизнеса за счёт внедрения инновации, которая сочетается с существующим бизнесом и приводит к синергетическому эффекту (риск значительный); 3) *обеспечивающие прорыв*, поскольку они меняют фундаментальные технико-экономические характеристики бизнеса. Такие возможности требуют первоклассных трудовых ресурсов, больших затрат на НИОКР и значительных капиталовложений в реинжиниринг бизнес-процессов (см. гл. 11). Здесь риск всегда велик.

Основные **угрозы** извне:

- изменение потребностей и запросов клиентов;
- затухание деловой активности и замедление роста рынка;
- рост объёма продаж товаров-заменителей;
- возможность появления новых конкурентов и давление со стороны покупателей и поставщиков;
- неблагоприятные демографические изменения и политика властей.

Анализ внутренней среды организации (фирмы) позволяет выявить её сильные и слабые стороны.

Основные **сильные** стороны фирмы:

- высокие квалификация, компетентность и изобретательность персонала (особенно в стратегическом плане), а также современный менеджмент;
- наличие и возможность получения на льготных условиях необходимых финансовых ресурсов;
- высокий имидж фирмы и её товаров в сознании покупателей и общества в целом; лидерство на рынке и защищённость от сильного давления конкурентов;
- новейшая технология, наличие ноу-хау, низкие издержки, возможности экономии на масштабном факторе, высокое качество товара, уровень сервиса и иные конкурентные преимущества;
- инновации, приемлемые для потребителя, имеющиеся возможности и способности фирмы по их реализации.

Основные **слабые** стороны фирмы:

- отсутствие ясных стратегических целей и неудовлетворительный контроль процесса их достижения;
- низкие маркетингово-управленческие, производственно-сбытовые и иные способности персонала;
- устаревшая технология, отсутствие ноу-хау, низкие показатели качества товара, уровня сервиса, рентабельности и т. д.;
- отставание в области инноваций и НИОКР;
- слабые представления о ситуации на рынке;
- явная и/или скрытая уязвимость в конкурентной борьбе;
- неспособность обеспечить финансирование требуемых изменений.

Далее следует оценить маркетинговые возможности бизнеса фирмы, используя, к примеру, метод ***SWOT*** (*strength — сила, weakness — слабость, opportunities — возможности или шансы, threats* — угрозы). *SWOT*-анализ предусматривает оценку ситуации с помощью матрицы (рис. 29).

Стороны Фирмы	Воздействие внешней бизнес-среды	
	Благоприятное (шансы)	Опасное (угрозы)
Сильные	*SO* (сила и шансы)	*ST* (сила и угрозы)
Слабые	*WO* (слабость и шансы)	*WT* (слабость и угрозы)

Рис. 29. Матрица *SWOT*-анализа

На каждом из четырёх полей данной матрицы менеджер-исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации (*SO*, *ST*, *WO*, *WT*) и выделить те, которые следует учесть в первую очередь. Наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает **поле *SO*** (идеальный бизнес). Оно позволяет использовать сильные стороны фирмы, чтобы получить отдачу от благоприятных возможностей (шансов), которые появились во внешней среде. **Поле *WT*** — чрезвычайно непривлекательное и даже опасное (сомнительный или даже провальный бизнес). **Вариант *WO*** позволяет за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у фирмы слабости (спекулятивный или рискованный бизнес). **Сочетание *ST*** предполагает использовать силу фирмы для устранения угроз внешней среды (проблемный или зрелый бизнес).

В 1980 г. вышло первое (из двенадцати последующих) издание книги «Стратегический менеджмент: концепции и факты» (*Strategic Management*: *Concepts and Cases*) известных американских учёных в области стратегического управления А. А. Томпсона (*A. A. Thompson*) и А. Дж. Стрикленда (*A. J. Strickland*). В ту пору идеи стратегического менеджмента уже прочно вошли в практику управления. Для выбора эффективной стратегии фирмы авторы книги предложили использовать матрицу (рис. 30) тоже с двумя основными параметрами: 1) динамика (темп) роста рынка сбыта товара; 2) конкурентная позиция фирмы на этом рынке сбыта. Ценно то, что в 12 издании книги впервые появились две актуальные главы: разработка стратегий в условиях глобальных рынков и разработка моделей бизнеса и стратегий для электронной коммерции.

Методика выбора стратегии с помощью данной матрицы такая: сначала определяется один из 4-х её квадрантов, в наибольшей степени отражающий существующее положение фирмы и ситуацию на рынке. Затем выбирается одна из нескольких рекомендованных авторами стратегий, приведённых в данном квадранте. Они пронумерованы в порядке их значимости, но окончательный выбор зависит от реальных возможностей фирмы по реализации

Темп роста рынка сбыта товара	Конкурентная позиция фирмы на рынке	
	Сильная	Слабая
Быстрый	*Квадрант 1* 1. Концентрация 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация	*Квадрант 2* 1. Пересмотр стратегии концентрации 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Сокращение 4. Ликвидация
Медленный	*Квадрант 4* 1. Центрированная диверсификация 2. Многоотраслевая диверсификация 3. Совместное предприятие в новой области	*Квадрант 3* 1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращение 4. Ликвидация

Рис. 30. Матрица Томпсона — Стрикленда

той или иной стратегии и целого ряда факторов, особенно из внешней среды. Так, учитываются сильные стороны отрасли и самой фирмы, её цели, интересы, мнение высшего руководства, наличие у фирмы необходимого количества финансовых, трудовых, материально-сырьевых и иных ресурсов, уровень квалификации персонала, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды и др.

Сильная компания выбирает обычно стратегии роста, но при условии, что они обеспечивают в перспективе достижение поставленных целей фирмы. Когда фирма сильно зависит от желаний покупателей, поставщиков, местной власти, социально-политических и правовых ограничений, требований по охране окружающей среды и т. п., то она часто не может выбрать стратегию, обеспечивающую полное использование её потенциала. Но обычно решающее влияние на выбор стратегии оказывают наличие ресурсов (прежде всего финансовых), уровень квалификации персонала и новизны товара, а также мнение высшего руководства.

Весомый вклад в развитие классического подхода и всей школы стратегического менеджмента внес в 1983 г. К. Омаэ (*K. Ohmae*, p. 1943), названный в Японии «господин Стратегия». В своей книге «Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски» (*The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*) он утверждает, что стратегия — это методы, которыми корпорация пытается поставить себя в более выгодное положение, чем конкуренты, используя для этого все свои преимущества. Излюбленная фраза японских стратегов: «*hito-kane-mono*» (люди, деньги, вещи, т. е. основные фонды). Для обеспечения долгосрочного успеха компании эти три вида ресурсов должны быть разумно сбалансированы.

VII. Реализация выбранной стратегии. Данная управленческая деятельность предполагает разработку:

• тактики, т. е. краткосрочных стратегий, которыми занимаются обычно менеджеры среднего уровня управления;

• политики, т. е. дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезорганизации и неправильного толкования стратегических и тактических планов. Политика объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, по какому «коридору» надо следовать. Хотя она и направляет принятие решений, всё же оставляет определённую свободу действий для менеджеров фирмы;

• процедур (когда политики бывает недостаточно). Каждая из процедур описывает последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной повторяющейся ситуации. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение с малой свободой действий;

• правил, которые полностью исключают свободу выбора управленческих решений. Они предписывают, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Сотрудники фирмы негативно относятся к правилам, если они излагаются в форме диктаторских указов. Лучше всего использовать метод убеждения.

Хорошая реализация слабой стратегии может дать лучший результат, чем плохая реализация сильной стратегии. Первостепенное внимание в процессе исполнения стратегических решений следует уделить внедрению инноваций, особенно организационного характера. Именно они встречают активное сопротивление со стороны персонала фирмы и системы в целом. Как правило, это обусловлено простым непониманием происходящих процессов, хотя не исключены и прямые акты саботажа.

Большое значение для успешной реализации всего комплекса стратегических мероприятий имеют привлечение к разработке стратегий и стратегических решений будущих исполнителей, хорошая организация процесса исполнения, качество и однозначность организационных документов, чёткий контроль исполнения без мелочной опеки, например, использование метода управления по целям (*management by objectives, MBO*), который ориентирован на конечные результаты деятельности.

Организация как функция стратегического управления — дело весьма непростое. Переход фирмы в новую стратегическую позицию связан не просто с перераспределением обязанностей в аппарате управления, а с реорганизацией управленческих структур, заменой сотрудников, не отвечающих новым требованиям, и т. д. Внутренние организационные возможности фирмы определяются её организационно-управленческим потенциалом (ОУП): управляющей системой, организационной структурой и культурой, которая, в свою очередь, включает качество управленческого персонала и общего руководства, управленческий климат, имидж фирмы и др. Требования к ОУП зависят от многих факторов. Это может быть уровень изменчивости внешней среды, который определяет стиль организационного поведения. Например,

приростный стиль (характерный для стабильной среды) заменяется предпринимательским, если нестабильность среды имеет тенденцию к возрастанию.

Развитие организационных структур шло параллельно с развитием управляющих систем. При проектировании управляющих систем ведущая роль (не по важности, а по очерёдности) отводится системе, так как структура должна ей соответствовать. Однако в процессе внедрения организационных нововведений ведущая роль переходит к структуре, поскольку без необходимых структурных преобразований новая система не будет функционировать эффективно. (Основные типы организационных структур приведены в п. 5.4.)

При реализации стратегических решений введён стратегический надзор за соответствием хода развития внешней среды и внутренних показателей (а также внутренней ситуации в целом) тем прогнозам, которые были положены в основу стратегического плана. Стратегический надзор, подкреплённый оперативным контролем, называется стратегическим контролем (СК). СК направлен на выяснение способности выбранной стратегии привести фирму к реализации её стратегических целей. Этим СК принципиально отличается от управленческого или оперативного контроля, которые концентрируются на правильности осуществления действий.

Основные требования к организации стратегического контроля:

1) СК должен уделять основное внимание не текущему перерасходу запланированных ресурсов, а их окупаемости. Возможна ситуация, при которой перерасход средств вызван неожиданно представившимися или расширившимися возможностями, которые не следует упускать. Такой перерасход, сулящий будущую значительную прибыль, надо не пресекать, а поощрять;

2) в каждой контрольной точке необходимо оценивать окупаемость затрат с учётом уточнённых перспектив ёмкости рынка и продолжительности жизненного цикла товара в соответствующей стратегической зоне хозяйствования;

3) поскольку результатом СК является предпринимательское решение, то его функции должны возлагаться на менеджеров с предпринимательским складом мышления, решительных в действиях, способных не только поддерживать, но и самостоятельно принимать рискованные решения, нацеленные на конечный результат.

Приведённая система СК периодически оценивает саму стратегию и план её реализации, что позволяет обеспечить:

- совместимость стратегии с внутренними возможностями фирмы, в том числе по выделяемым ресурсам;
- оптимальность распределения и расходования ресурсов;
- учёт благоприятных возможностей, а также угроз внешней среды;
- невысокую степень риска.

VIII. Оценка и корректировка стратегии. Непрерывная системная оценка реализации стратегического плана имеет очень важное значение для долгосрочного успеха фирмы. Такая оценка проводится в процессе стратегического

контроля путём сравнения результатов работы с плановыми показателями. К *количественным показателям* оценки стратегии относятся:

- доля фирмы и её товаров на рынке;
- рост объёма продаж товаров фирмы;
- уровень затрат, эффективность производства и сбыта;
- балансовая и чистая прибыль, а также прибыль на капитал;
- курс акций и доход в расчёте на одну акцию;
- выплаты по ценным бумагам;
- текучесть кадров и т. д.

Существует также ряд *качественных показателей* оценки стратегии:

- способность привлечь на фирму извне или подготовить у себя внутри высококвалифицированных менеджеров;
- расширение объёма услуг, предоставляемых клиентам;
- углубление знания рынка;
- снижение уровня всевозможных рисков;
- уровень использования дополнительных возможностей внутри и вне фирмы;
- давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, и т. д.

Всё это позволяет выявить определённые просчёты и недоработки, которые обусловлены разными причинами, в том числе объективными, зависящими, например, от изменений во внешней среде фирмы. Отдел стратегического управления оценивает выявленные ошибки и недостатки, внося при необходимости те или иные коррективы в управленческий процесс, иногда подвергая пересмотру не только элементы стратегии, но и саму миссию и цели фирмы (показано штриховыми линиями на рис. 26). Непрерывная корректировка приводит к тому, что процесс стратегического управления каждый раз как бы повторяется, но уже с учётом адаптации к иным условиям развития, т. е. на более высоких витках спирали стратегического управления.

Существует постоянное динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой работает фирма. Одна из основных ошибок многих компаний состоит в том, что их новая стратегия накладывается на существующую структуру. Такой приём недопустим, так как **структура** фирмы **зависит** от её **стратегии**, т. е. новая стратегия требует модернизации структуры. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе стратегического планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу.

В связи с бурным развитием транснациональных и межнациональных корпораций возникла необходимость проведения стратегического конкурентного анализа. Его основные факторы:

1) оценка экономической и политической ситуации в стране, намечаемой для ведения бизнеса, т. е. установление следующих показателей:

- степень государственного вмешательства в экономику и бизнес;

• уровень инфляции в стране;

• экологическая обстановка (уровень экологического законодательства, общественные движения «зелёных» и др.);

• наличие необходимых ресурсов, гарантии их бесперебойной поставки, уровень совершенства системы налогообложения в стране; стабильность цен и политического режима государства и т. д.;

2) анализ состояния и динамики национального рынка, включающий такие элементы, как:

• ёмкость рынка сбыта, объёмы и разнообразие товаров на этом рынке;

• динамика возможных продаж товаров дочерней фирмы;

• основные потребности и покупательная способность населения;

• существующие и потенциальные шансы/угрозы замены традиционных товаров новыми;

3) конкурентные возможности и преимущества. Этот фактор охватывает следующие элементы:

• будущее положение дочерней компании на местном рынке, её доля в выбранном сегменте, уровень профессионализма сотрудников;

• производственный потенциал головной и дочерней компаний, уровень технологий и рентабельности, качество и новизна оборудования, технические и финансовые возможности расширения производства;

• научно-исследовательский потенциал компаний, виды, объёмы и уровень инновационных разработок, наличие собственных ноу-хау, патентов на изобретения и др.;

4) возможности привлечения заказчиков:

• привлекательность товаров будущей дочерней компании для потенциальных потребителей, её ценовая политика, сравнение качества продукции компании и её конкурентов, возможные объёмы поставок готовой продукции в другие страны, возможности и уровень всех видов сервиса компании;

• положительные качества и достоинства будущего предприятия, общее состояние дел, стабильность положения на местном рынке, объёмы оборотов;

• репутация головной и дочерней компаний и имидж их топ-менеджеров;

5) товарная политика. Она складывается из двух элементов:

• распределение товаров по рынкам сбыта, степень насыщенности сферы торговли подобной продукцией, уровень новизны товаров;

• возможный ассортимент товаров, наличие их разнообразия, темпы роста и возможной замены ассортиментных групп компании.

Итак, если ТНК или МНК сумела создать действенную конкурентную стратегию на рынках ведения бизнеса, она может реально рассчитывать на успех головной и дочерних компаний.

Глава 9

УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Функции организации, или специальные функции управления, или специализированные виды управленческой деятельности, — это относительно самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в сфере управления (информация, инновации, персонал, маркетинг, логистика, снабжение, производство, сбыт, финансы, учёт, анализ хозяйственной деятельности, социальное развитие и др.).

9.1. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Уже древний принцип «Познай себя» предполагал изучение потребностей людей, их желаний, мотивов, страстей... Сегодня эта деятельность является одной из функций маркетинга и таргетинга. Заниматься маркетингом и его составной частью — сбытом означает всё время думать о потребителях, иметь чёткое представление о многообразии их постоянно меняющихся запросов и делать всё необходимое для того, чтобы предлагаемый к продаже товар обладал такими потребительскими свойствами, которые бы наилучшим образом удовлетворяли нужды и запросы клиентов. Ныне вся деятельность компании должна подчиняться маркетинговой стратегии.

Маркетинг (*márketing*) — это: 1) искусство бизнеса; 2) составная часть сбытовой логистики; 3) современная концепция управления процессом, организацией, государством; 4) способ эффективной предпринимательской или иной деятельности в условиях рыночных отношений; 5) инструмент, позволяющий производителю успешно адаптироваться к изменяющейся рыночной ситуации и всегда иметь конкурентоспособный товар; 6) искусство привлечения и удержания выгодных клиентов; 7) элемент менеджмента. Форма маркетинга зависит от сферы деятельности и вида спроса на товар.

Самомаркетинг человека — это умение оценить и достойно «подать» себя окружающим. Если, к примеру, менеджер демонстрирует потенциальным работодателям заниженную самооценку, то его так и станут воспринимать.

Правда, сильно завышенная самооценка тоже недопустима, ибо это хвастовство, признак плохого тона.

Цель маркетинга, по П. Ф. Друкеру, — минимизировать усилия по сбыту, т. е. надо так хорошо изучить и понять клиента, чтобы товар подходил ему в точности и продавал себя сам.

Американский предприниматель, автор концепции доверительного маркетинга и самого популярного в мире блога о маркетинге С. Годин (*S. Godin*, р. 1960) отмечает, что выбирая клиентов, вы выбираете своё будущее.

Основные **понятия** маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, рынок, конъюнктура рынка, сегментация, цена, товар, конкурентоспособность товара и фирмы, обмен, сделка, покупатели, пользователи, потребители и др.

Нужда (*need*) — чувство настоятельной необходимости удовлетворения надобностей человека.

Потребность (*want, requirement*) — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивидуума.

Спрос (*demand*) — это платёжеспособная часть потребности, или потребность, подкреплённая покупательной способностью человека. Обычно повышенным спросом у потребителей пользуются товары серии «Новинка».

Предложение (*supply, offering*) — это общее количество товара, поступившего на рынок от всех производителей для совершения обмена. В бизнесе оферта бывает твёрдой и простой. Твёрдая направляется только одной компании, а простая — многим фирмам (в надежде на их согласие быть партнёром в бизнесе).

Конъюнктура рынка (*market situation*) — соотношение спроса и предложения на товар.

Тенденции современного рынка: 1) снижение темпов экономического роста; 2) снижение психологической покупательской готовности; 3) рост психологического неприятия агрессивной рекламы.

Покупатели — люди и/или фирмы, непосредственно осуществляющие покупку товаров.

Пользователи — лица и/или организации, использующие приобретённый товар по целевому назначению.

Потребители (*customers*) — наиболее широкое понятие, которое подразумевает субъектов рынка, имеющих нерешённые проблемы, занимающихся поиском, приобретением, использованием или потреблением товаров, удовлетворяющих их потребности наилучшим образом. Поэтому, в конечном счёте, потребители решают, что должна делать экономика.

Сегментация, или сегментирование (*segmentation*), — это процесс разделения рынка на отдельные части (целевые рынки): 1) сегменты; 2) ниши; 3) регионы; 4) индивидуумы.

Позиционирование рынка — это выбор целевого сегмента рынка и конкурентных преимуществ фирмы на этом рынке.

Позиционирование фирмы — установление ассортимента выпускаемой продукции, выбор технологий, поиск клиентов, уровень развития сервиса и др.

Позиционирование товара — это отведение товару строго определённого места на данном рынке.

На современном предприятии по производству изделий и/или оказанию услуг главная роль отводится клиенту (рис. 31) со всеми его нуждами и запросами.



Рис. 31. Современная система менеджмента организации (фирмы)

Азбучная истина маркетинга: «Не занимайтесь ничем, пока не выясните потребность в своём товаре».

Товар — всё, что предлагается для удовлетворения человеческих нужд и запросов с помощью обмена. Товаром может быть изделие, продукция, услуга, земля, недвижимость, фирма, идея, работник и др. Современный товар должен удовлетворять индивидуальным запросам потребителя. Для этого созданы модульные технологии — производится базовая часть, состоящая из определённых модулей, а затем осуществляется индивидуальная комплектация.

Товарная **политика** (*product policy*) — стратегия управления товаром. Она может принять три направления: 1) новые покупатели известных товаров; 2) новые товары для известных покупателей; 3) новые покупатели новых товаров.

Цена (*price*) — это не только стоимость единицы измерения товара, но и средство воздействия на конъюнктуру рынка, т. е. это мощный инструмент маркетинга.

Ценовая **политика** (*price policy*) — стратегия управления ценой. В зависимости от степени эластичности товара и стадии его жизненного цикла ценовая политика может быть *адаптивной*, *агрессивной* и *адаптивно-агрессивной*.

Варианты ценообразования в ТНК или МНК: стандартное, национальное, стратегическое и по «кривой эффективности». Стандартное ценообразование

строится на основании себестоимости либо с ориентацией на качество и цену конкурентов (при более высоком качестве товара и уровне сервиса цена будет, как правило, выше, чем у конкурентов). Национальное ценообразование используется для учёта особенностей рынка и покупателей конкретной страны. Стратегическое ценообразование зависит от целей МНК на местном рынке. Если цель — закрепиться на местном рынке надолго, то цены устанавливают обычно низкими. Ценообразование по «кривой эффективности» строится в соответствии с определённой динамикой продаж: заниженная начальная цена позволяет быстро нарастить конкурентное преимущество, а существенный рост объёмов сбыта на втором этапе по нормальной (невысокой) цене обеспечивает получение компанией больших прибылей.

Основные **методы** ценообразования на внутреннем рынке: 1) затратный; 2) исходя из целевой нормы прибыли на вложенный капитал; 3) исходя из ощущаемой клиентом ценности товара; 4) на основе реальной ценности товара; 5) на основе уровня текущих цен; 6) на закрытых торгах; 7) затратно-маркетинговый.

Минимальная цена равна себестоимости товара. Максимальную рыночную цену товара ($Ц_{1\ макс}$) в условиях цивилизованного конкурентного рынка можно определить в первом приближении по следующей формуле:

$$Ц_{1\ макс} = \frac{K_1}{K^*}(Ц^*_{прод} + З^*_{экспл}) - З_{1\ экспл},$$

где K_1 и K^* — соответственно качество товара фирмы и товара её сильнейшего конкурента; $Ц^*_{прод}$ — продажная цена товара сильнейшего конкурента; $З_{1\ экспл}$ и $З^*_{экспл}$ — соответственно затраты на эксплуатацию товара фирмы и товара её сильнейшего конкурента. Выражение в скобках — это цена потребления товара.

Вся деятельность компании (особенно транснациональной) должна подчиняться маркетинговой стратегии, которую можно представить как совокупность трёх элементов:

1) выбор целевого сегмента рынка (поиск группы потребителей с одинаковыми или близкими проблемами, которые можно решить с помощью предлагаемого товара, на основе учёта: искомых выгод для клиентов; мест их проживания; времени и периодичности покупок; способов использования товара и др.);

2) ориентация на конкурентное соотношение «качество — цена — сервис» (современный клиент выбирает обычно высококачественное оборудование при надёжной системе всех видов сервиса, за который отвечает производитель);

3) создание отличительного конкурентного преимущества. В процессе квалифицированного анализа конкурентов и их стратегий выделяются сильные и слабые стороны каждого из них. Затем необходимо сделать так, чтобы в своей деятельности компания не уступала и/или превосходила соперников в их положительных качествах, избегая при этом недостатков их товаров-аналогов.

Создание и закрепление собственного конкурентного преимущества должно подчёркивать индивидуальность компании и её товаров, а также обеспечивать победу над конкурентами. Обычно фирмы рассчитывают на долговременную конкурентоспособность созданного преимущества. Однако с точки зрения стратегии это неправильно. Конкуренты постараются в короткие сроки лишить фирму созданного ею преимущества. Поэтому в грамотной стратегии реализуется следующий принцип: имея и реализуя некое конкурентное преимущество, необходимо параллельно разрабатывать новое, более совершенное, трудно копируемое преимущество.

Менеджерские решения, связанные с построением маркетинговой стратегии фирмы, закладывают будущую эффективность продаж. Большинство фирм вынуждено обращаться к маркетингу под давлением обстоятельств, среди которых выделяются: 1) снижение или медленный рост объёма продаж готовых товаров; 2) изменение потребительских предпочтений; 3) необходимость сокращения расходов на товаропродвижение, в том числе на рекламу и стимулирование сбыта; 4) уплотнение рынков и как результат обострение конкуренции и др.

Для выбора оптимальных путей достижения долгосрочных целей фирмы маркетинговыми средствами рекомендуется использовать принцип дифференциальных преимуществ: предлагать клиенту то, что он хочет и чего не может купить в другом месте. Такое бывает, если конкурентам трудно (либо невозможно) скопировать уникальные свойства товара фирмы, её уровень технологии и сервиса, систему организации производства и сбыта. Это могут быть, к примеру, пионерные изделия на основе патентов и ноу-хау, быстрые сроки доставки готовой продукции, повышенный уровень сервиса и т. д.

Выработка и корректировка эффективной стратегии маркетинга базируются на детальном анализе целого ряда взаимосвязанных факторов. В последнее время компании ориентируются на конкурентное соотношение «**качество — цена — сервис**», хотя долгое время оно состояло из двух элементов: качество и цена (табл. 7).

Таблица 7

Качественно-ценовые стратегии маркетинга

Качество товара	Цена товара		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	①	②	③
Среднее	4	5	⑥
Низкое	7	8	⑨

Стратегии ①, ②, ③, ⑥, ⑨ являются перспективными в условиях цивилизованного конкурентного рынка (ЦКР). Остальные (4, 5, 7, 8) — неэффективные стратегии маркетинга для работы в условиях ЦКР.

① — стратегия высокого качества и имиджа товара. Она направлена на сегмент богатых людей, которые считают, что обладание дорогими, престижными товарами подчёркивает их превосходство над остальными, т. е. свидетельствует о высоком общественном статусе;

② — стратегия высокого качества на основе высокой производительности труда. Она ориентирована на сегмент потребителей среднего достатка; требует постоянной заботы о снижении издержек производства и сбыта;

③ — стратегия чемпионов, или ценового маркетинга. Применяется для завоевания новых рынков и как средство борьбы лидера с конкурентами, которые не в состоянии добиться существенного снижения затрат и поэтому терпят банкротство. (Такая стратегия может спровоцировать «войну цен», и тогда пострадают все товаропроизводители.);

4 и 8 — стратегии надежды. Они не сулят успеха в бизнесе при наличии конкуренции, поскольку потребитель предпочитает более выгодные сочетания уровня качества товара и его цены;

5 — стратегия пата. Она свидетельствует о проблематичности сбыта товара по причине, указанной выше, т. е. на рынке есть более привлекательные предложения в отношении цены и уровня качества товара;

⑥ — стратегия низкой цены на товары среднего качества. Её эффективность в том, что многим потребителям (таких людей много и в Беларуси) не нужны дорогие товары высокого качества;

7 — стратегия проигравших в условиях цивилизованного конкурентного рынка и грабительская стратегия в условиях монополии. Используется пока у нас фирмами-однодневками и монополистами;

⑨ — самая дешёвая стратегия. И продавец, и покупатель знают о низком качестве товара, поэтому его цена близка к себестоимости. Такую стратегию применяют ныне многие китайские производители. Она используется также и нашими фирмами при экспортной торговле. Здесь можно, с одной стороны, сетовать на упущенные возможности получения более высоких доходов, а с другой — радоваться, что хоть по низкой цене, но процесс торговли налажен, страна получает СКВ, и внешний долг, возможно, не будет расти.

Маркетинговая стратегия ТНК или МНК отражает и базируется на определённой политике корпорации. Видов политики, которые имеют прямое отношение к маркетинговой стратегии, может быть несколько, например: товарная, ценовая, сбытовая, рекламная, сервисная и др.

Новый подход при выборе маркетинговой стратегии обусловлен тем, что к концу XX — началу XXI в. ситуация на национальных и мировом рынках кардинально изменилась. Для сложных наукоёмких товаров гарантийное и последующее ремонтно-профилактическое обслуживание стало полноценной третьей составляющей конкурентной оценки товара его потенциальными пользователями. Если нет уверенности в том, что оборудование будет работать

безотказно, то современный пользователь его не выберет. Сервисное требование, появившееся по отношению к сложному оборудованию, постепенно распространилось на товары средней сложности, а затем и на простые изделия.

Только хорошо зная своих потребителей (целевой сегмент рынка), можно успешно удовлетворять их пожелания и создавать новые товары. Сегментирование потребителей по определённому критерию (например, демографическому) и позиционирование своих товаров на рынке позволяют фирме значительно повысить эффективность работы с клиентами и занять на рынке устойчивое положение. Для выхода на новый рынок (в том числе зарубежный) можно и нужно применять скидки, компенсации и иные методы активизации и роста объёма продаж. Например, рекомендуется разработать оптимальную систему оплаты товаров (отсрочки, кредиты, лизинги и др.) и рациональную систему организации сбыта (территориальный, товарный, рыночный и/или комбинированный подходы).

С точки зрения маркетинга надо растить и ревниво беречь грамотных, творчески мыслящих, инициативных, энергичных людей, благодаря которым и происходят положительные события и осуществляются перемены к лучшему. Вечные жалобы и пассивность не считаются в наше время хорошим тоном и не приводят к долгосрочному успеху, а посредственность, серость, явный непрофессионализм сулят закономерный провал.

Маркетинг должен объединять работу всех подразделений компании и гарантировать удовлетворение потребностей клиента. Маркетинговое управление базируется на определённых правилах или принципах, имеет конкретные функции, цели, стратегии, методы, структуры. В организационном плане любая фирма должна иметь в своём составе отдел маркетинга. Для крупных компаний целесообразно создать даже относительно самостоятельную маркетинговую бизнес-единицу (фирму).

В основе современного менеджмента лежат принципы маркетинга (*marketing principles*), часто называемые правилами успешного функционирования бизнес-фирмы в условиях рыночных отношений. Само собой разумеется, что эти принципы обязательны для всех участников цивилизованного конкурентного рынка. Приведём основные из них.

1. Нацеленность всей деятельности фирмы на конечный результат, каким является наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов при сохранении и/или улучшении среды обитания общества в целом.

2. Непрерывное повышение качества товара и уровня сервиса как залог экономической выгоды производителей и потребителей (пользователей), общества и государства.

3. Недопущение производства и/или сбыта ненужных изделий, продукции, услуг, а выпуск тех товаров, которые обязательно будут куплены, поскольку с их помощью клиент успешно решает свои проблемы.

4. Полное исключение обмана потребителей или даже их ожиданий, сформированных рекламой, поскольку это всегда оборачивается крахом для

товаропроизводителя. В условиях ЦКР целевую аудиторию можно обмануть один раз и последний.

5. Обязательное и постоянное наличие у клиента права и возможности выбора нужного ему товара.

6. Настороженное и неослабевающее внимание фирмы к конкурентам, последователям и обществу потребителей.

В начале XXI в. наступило пресыщение потребителей, среди причин которого можно выделить три основные: избыточный выбор товаров, высокие темпы смены модельного ряда, давление агрессивной рекламы. В таких условиях для победы в жёсткой конкурентной борьбе необходим упреждающий шаг фирмы в том или ином направлении, а не имитация либо копирование действий конкурентов. В этом суть таргетинга как системы активного перманентного цивилизованного воздействия на рынок и потребителей (пользователей) с целью формирования условий для возникновения спроса на инновационный товар. Если маркетинг в основном лишь реагирует на уже существующие сигналы рынка, то таргетинг способен создавать и изменять их, чутко улавливая даже первые признаки тенденции развития потребностей клиентов и активно воздействуя на ход событий в нужном направлении.

В широком понимании маркетинговое управление (*marketing management*) — это процесс прогнозирования спроса на тот или иной товар, бизнес-планирования, разработки и реализации товарной и ценовой политики, распределения, физического перемещения и сбыта товаров, оказания сервиса и т. д. Весь комплекс маркетинговой деятельности направлен на осуществление обменов, удовлетворяющих нужды и запросы конкретных потребителей, производителей и общества в целом.

Более простым, узкопрофессиональным определением может быть следующее: **маркетинговое** управление — это, в сущности, управление спросом и соответственно сбытом продукции, изделий, работ, услуг.

Маркетинговый подход к работе — это получение фирмой прибыли (в денежной или иной форме) через удовлетворение заранее выявленных или сформированных с помощью рекламы потребностей конкретного сегмента или ниши рынка, т. е. конкретной группы людей.

В сегодняшних условиях бизнеса «уйти вперёд» только на базе применения маркетинга уже нельзя. Сформированные таргетингом условия для возникновения спроса и его выявление маркетинговыми средствами надо своевременно и эффективно удовлетворять посредством быстрой и точной доставки товара (на Западе этот процесс носит название «технология быстрого ответа»). Такой ответ на спрос потенциальных потребителей товара возможен лишь при хорошо отлаженной системе логистики, прежде всего распределительной и торговой. Исторически выйдя на бизнес-арену в более поздний период, логистика стала дополнять и развивать маркетинг, увязывая (в рамках логистики снабжения, производства, распределения, сбыта и сервиса) поставщика ресурсов, производителя, транспортно-складские фирмы и потребителя

(пользователя) в мобильную согласованную логистическую систему с единой общепризнанной техникой и технологией. Сегодня такая система позволяет обеспечить поставку заказчикам требуемых товаров с минимальными затратами, в нужное место и точно в срок, поскольку грамотно применяются последние достижения логистики, т. е. её методы, принципы, приёмы.

Логистические методы используются в ситуациях, когда возникает необходимость эффективного перемещения вещественных и информационных запасов, когда требуется чёткое планирование согласованной последовательности действий. Суть логистики заключается в управлении запасами, а суть управления запасами — в грамотном управлении отклонениями от плана. Это позволяет снизить уровень страховых запасов на предприятии. Основной потенциал логистики заложен в рационализации управления взаимосвязанными потоками.

На Западе широкое применение достижений современной логистики началось с 1950-х гг. Она востребована там, где необходимо эффективно управлять материально-сырьевыми, финансовыми, энергетическими, информационными, людскими, транспортными и иными потоковыми процессами, имеющими место во всех странах и экономических системах.

Логистический менеджмент — обеспечение чёткой надёжной работы всех участников интегрированной (глобальной) логистической цепи (рис. 32).

В логистике главным объектом изучения, управления и оптимизации служит **материальный поток** (МП), под которым понимается движение товаров во времени и пространстве на всех стадиях логистического процесса.

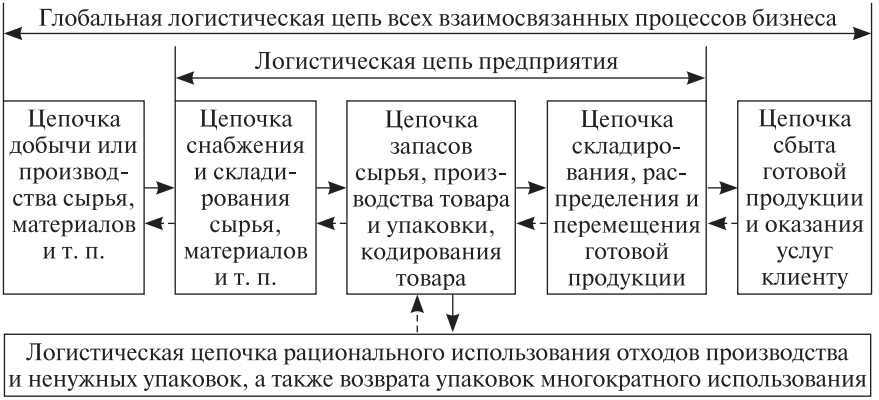


Рис. 32. Схема движения материальных и информационных потоков:
——► потоки движения сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии, готовой продукции и др.;
◄--- обратные информационные потоки о выполнении работы или о необходимости её корректировки

Размерность материального потока — это дробь, в числителе которой указывается единица измерения груза (тонны, килограммы, баррели, штуки и др.), а в знаменателе — единица времени (часы, сутки, месяцы, годы). Например, материальный поток сырья — 10 т/сутки или на погрузке — 50 контейнеров/час. Управление материальными потоками должно быть *сквозным* и координироваться из одного центра. Ключевую роль в управлении потоками играют предприятия-изготовители товаров, транспортные, экспедиторские и посреднические организации, предприятия оптовой и розничной торговли.

С точки зрения логистики достоверная и своевременная информация — это: 1) необходимый элемент логистического сервиса для потребителей; 2) резерв экономии ресурсов фирмы; 3) база для принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих гибкость логистической системы.

Запасы (*reserves*) — это материальные ценности, которые ожидают производственного или личного потребления, или (в понимании логистиков) форма существования материального потока.

Виды запасов на предприятии:

1) **операционные** — создаются в целях удовлетворения текущих потребностей производства и реализации, т. е. когда невозможно удовлетворять эти потребности очень быстро без наличия запасов;

2) **страховые (**резервные) — формируются для того, чтобы обезопасить себя от неконтролируемого поведения покупателей и задержек в поставке товаров, например, вследствие невыполнения обязательств поставщиками и транспортными компаниями;

3) **спекулятивные** — создаются, когда компания прогнозирует, что в ближайшее время цена на ресурсы возрастёт, поэтому надеется сэкономить на разнице цен. При этом предполагается, что разница цен позволит окупить все затраты на хранение и стоимость отвлечения денежных средств из оборота.

Главная **цель** управления запасами — не допустить дефицита сырья, материалов, полуфабрикатов, узлов, готовых товаров в процессе производственной и торговой деятельности фирм. **Задачи** управления запасами — что закупать, когда, в каких объёмах, по какой цене, как страховать, хранить, распределять и доставлять необходимые товарно-материальные ценности и др.

Модель управления запасами каждого предприятия зависит от ряда факторов: количества, качества и условий поставки необходимого сырья и материалов, территориального положения предприятия относительно основных поставщиков, специфики его работы и др.

Основные виды моделей управления запасами: 1) с фиксированным объёмом заказа (*Q*-модель, применяемая для управления запасами дорогостоящих товаров); 2) с фиксированным периодом времени между заказами (*P*-модель, применяемая для управления запасами менее дорогостоящих ресурсов, нехватка которых исключается).

В передовых компаниях развитых стран мира логистика как мощный инструмент управления бизнесом применяется уже более двадцати лет. А интегрированная логистика стала одной из комплексных функций их финансово-производственной и сбытовой деятельности на благо клиента.

Итак, **логистика** — это междисциплинарная наука и практика эффективного управления потоковыми процессами в сфере производства и обращения. По мнению ведущих менеджеров крупных бизнес-компаний, логистика не является всем, но всё без логистики сегодня не позволяет добиться высокой эффективности работы и долгосрочного успеха, поэтому неприемлемо. Ведь именно логистика позволяет выработать оптимальные схемы бизнес-деятельности фирм, обеспечивающие максимально возможный результат при минимальных затратах.

Логистика **снабжения** занимается оптимизацией процесса движения сырья, материалов, узлов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов или цехов предприятия-изготовителя готовой продукции. Она позволяет эффективно управлять всеми потоками на предпроизводственной стадии процесса изготовления конечного товара.

Распределительная логистика (РЛ) представляет собой комплекс стратегических, организационных, финансовых и других мер, тесно взаимосвязанных между собой в гибкой системе логистического управления материальными, информационными, финансовыми и иными потоками в постпроизводственный период. Её главное направление — оптимизация процесса физического продвижения к потребителю имеющихся запасов готовой продукции. РЛ неразрывно связана с маркетингом.

Логистический процесс на **складе** гораздо шире технологического. Он охватывает все основные процессы на микроуровне и требует полной согласованности функций снабжения запасами, переработки груза и физического распределения заказов. Данный процесс можно сгруппировать следующим образом: 1) снабжение склада запасами; 2) контроль поставок; 3) грузопереработка; 4) контроль выполнения заказов; 5) информационное обслуживание склада; 6) сервис для клиентов (оказание необходимых услуг).

На современных технически оснащённых складах (особенно автоматизированных) имеются системы управления информационными потоками. С их помощью обеспечивается управление приёмкой-отправкой грузов и запасами их на складе, ведутся обработка поступающих и подготовка сопроводительных документов при отправке грузов и другие работы информационного плана.

Транспортная логистика (ТЛ) — доставка требуемого количества груза необходимого качества в нужное место оптимальным маршрутом с минимальными издержками в точно назначенное время. ТЛ взаимосвязана с логистикой снабжения и распределения. Кроме того, она функционирует в тесном взаимодействии с информационной логистикой.

Транспортировка, например, грузов — это не просто их перемещение, а совокупность процессов упаковки, страхования, перевозки, грузопереработки (например, на грузовых терминалах), экспедирования, передачи прав

собственности на груз и других соответствующих логистических операций. Важность транспортировки объясняется ещё и тем, что затраты на движение материального потока от первичного источника сырья до потребителя конечной продукции в некоторых отраслях экономики достигают 2/3 суммарных логистических издержек.

Торговая логистика — это наука и практика эффективного управления потоковыми процессами в посреднической и сбытовой сферах деятельности.

Логистика сервиса (ЛС) — это эффективное управление сервисными потоками. Под **качеством** ЛС понимаются: надлежащее выполнение заказов потребителей, наличие запчастей в удобном для клиентов месте, отсутствие бракованной продукции, непрерывное повышение уровня обслуживания в соответствии со стандартами потребителя и другие выгоды для клиентов.

Следует подчеркнуть, что добавленная стоимость (ДС) создаётся только в технологических операциях, а остальные операции приводят к расходам и потерям. В результате на один час создания ДС приходится 199 непроизводительных часов. Вот где резервы экономии для предприятий и область их повышенного внимания в обозримом будущем.

Требования к созданию материального потока с высокой добавленной стоимостью можно сформулировать как борьбу с потерями по причине:

- перепроизводства товаров;
- простоя машин и оборудования;
- хранения излишних запасов;
- нерациональной транспортировки материалов, сырья, полуфабрикатов, узлов и готовой продукции;
- выпуска бракованных товаров.

Логистический подход в его концептуальном понимании стал особенно востребованным на сверхплотных рынках, где обострение конкурентной борьбы достигает апогея. Попытки внедрить достижения логистики в условиях централизованной системы хозяйствования пока не увенчались успехом, ибо в такой системе практически отсутствует конкуренция (как противозатратный механизм), а без неё нет мощных стимулов работать более эффективно.

Логистическая система — это сложное организационно завершённое экономическое образование, состоящее из элементов и звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и иными сопутствующими потоковыми процессами. В суперсовременных логистических системах обеспечена работа без складов, т. е. реализована концепция производства с нулевым запасом. Отлаженность логистической системы фирмы — это центральный элемент её конкурентоспособности и успеха в будущем.

Логистическая система организации производства предполагает:

- отказ от избыточных запасов ресурсов и перепроизводства конечных товаров;
- выполнение основных производственных и транспортно-складских операций в нормативные промежутки времени;

• приоритетное изготовление тех деталей и узлов, которые понадобятся в первую очередь;

• минимизацию или полное устранение брака во всех звеньях цепи, а также простоев технологического оборудования;

• устранение нерациональных внутризаводских перевозок и др.

Возникновение и применение логистических систем объясняется рядом причин, среди которых можно выделить три.

1. Поиск нетрадиционных путей повышения эффективности производства и создания конкурентных преимуществ. Бизнесмены стали уделять внимание не только самому товару, но и качеству его поставки. Денежные средства, вложенные в сферу распределения, укрепили рыночное положение дальновидных производителей. В современных логистических цепях себестоимость товара на уровне конечного потребителя ниже себестоимости товара, пришедшего до клиента по традиционному пути.

2. Поиск новых методов экономии на перевозках вследствие повышения стоимости энергоносителей. Но для этого нужны были согласованные действия всех участников логистического процесса.

3. Широкое распространение новейших компьютерных технологий, которые позволили управлять потоковыми процессами на всех этапах производственно-сбытовой деятельности.

Логистическая **стратегия** носит двойственный характер: 1) снижение общих издержек на выходе интегрированной логистической цепи путём рационализации всех процессов; 2) повышение эффективности операций за счёт скорости, гибкости, качества и других показателей, важных как для клиента, так и для всех остальных участников бизнес-деятельности.

К широко используемым сегодня на практике можно отнести стратегии аутсорсинг (*outsourcing*) и инсорсинг (*insourcing*). Известен целый ряд определений аутсорсинга:

1) использование услуг сторонних фирм в процессе решения своих задач (в том числе связанных с обработкой банковских и других финансовых данных по коммерческим сделкам);

2) привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем;

3) перенос части операций (например, по программированию) за рубеж в целях использования знаний высококвалифицированных специалистов за минимальную оплату;

4) выгодное использование временных работников без заключения с ними трудовых договоров;

5) передача части или всех логистических функций (в основном непроизводственного характера) внешним сервисным фирмам либо логистическим провайдерам (*logistic service providers*);

6) управленческое решение, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, а остальное передаю лучшим внешним исполнителям»;

7) способ оптимизации бизнес-процессов в компании за счёт привлечения к работе специализированных фирм извне. При такой форме взаимодействия «внешнее» предприятие поставляет компании-заказчику свои продукты (услуги) для выполнения основных и вспомогательных работ, несёт ответственность за их результаты и т. д., т. е. включается в управленческий процесс заказчика как функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически самостоятельным.

Как следует из данных определений, горизонт применения аутсорсинга не имеет границ: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, трудовые ресурсы и т. д. Согласно данным швейцарского банковского объединения, проводившего исследования в ряде машиностроительных и металлообрабатывающих фирм, на закупки у других предприятий приходится около 40 % всего оборота этих фирм. Причём данный показатель имеет устойчивую тенденцию к возрастанию.

Главнейшие **достоинства** логистической системы аутсорсинга:

1) повышение гибкости производства головной компании (например, при переходе отрасли на новейшие технологии разница между системой аутсорсинга и освоением «у себя» особенно впечатляет, поскольку время начала выпуска новой продукции сокращается многократно — месяцы превращаются в недели или даже дни);

2) обычно более высокий уровень качества и минимальные затраты выполнения работ внешними фирмами, чем «у себя»;

3) возможность использования головной компанией сэкономленных ресурсов на ключевых аспектах бизнеса.

Недостатки системы аутсорсинга:

• возрастание уровня рисков головной компании в ходе реализации производственного плана;

• «выращивание» сильных конкурентов из числа партнёров (например, аутсорсинг японских и американских компаний помог создать «экономическое чудо» Южной Кореи и других стран Юго-Восточной Азии).

Если дочерняя фирма привлекает для выполнения ответственных работ ресурсы и услуги своей материнской компании, то такая система называется инсорсинг. Она имеет больше достоинств и лишена недостатков аутсорсинга.

Логистические **функции** подразделяют на базисные, ключевые и поддерживающие. К **базисным** логистическим функциям относятся: снабжение, производство и сбыт. Эти три функции присущи любому товаропроизводителю. В качестве **ключевых** логистических функций можно выделить:

• управление процедурами заказов (*orders*);

• закупка и поставка исходных ресурсов (*resources*);

• складирование (*storage*) товаров и управление запасами (Кстати, если работа складов неэффективна, это ведёт к росту их количества.);

• управление производственными процедурами;

• транспортировка (*conveyance*) грузов (и/или людей);

• физическое распределение товаров и их реализация;

• поддержание уровня стандартов обслуживания потребителей;

• ценообразование и др.

Поддерживающие логистические функции:

• хранение как функция управления пространственным размещением запасов;

• грузопереработка, которая представляет собой перемещение материальных ресурсов или готовой продукции на складе, её размещение на складских стеллажах и т. п.;

• защитная упаковка, позволяющая обеспечить сохранность грузов, доставляемых потребителям различными видами транспорта. Кроме того, упаковка играет большую роль в маркетинге, поскольку от её характеристик и привлекательности в значительной степени зависят потребительский спрос и соответственно сбыт товаров;

• обеспечение возврата товаров — процедуры возврата товаров на предприятия-изготовители входят в систему послепродажного сервиса, которую иногда относят к ключевым логистическим функциям;

• обеспечение клиентам надлежащего предпродажного, в процессе продаж и послепродажного сервиса, в том числе требуемого количества запчастей;

• сбор и переработка отходов производства — важная проблема, решаемая в рамках экологистики;

• информационно-компьютерная поддержка, которая включает электронную обработку информации о материальных, финансовых и иных потоках и автоматизацию документооборота на всех этапах бизнес-деятельности. Такая поддержка применяется в настоящее время для всех логистических действий на микро-, мезо- и макроуровнях.

Существует целый ряд принципов, методов, структур и систем логистического менеджмента, часть из которых описана ниже. Совокупность тесно взаимосвязанных элементов (цепочек) бизнеса образует определённую интегрированную систему *SCM* (*supply chain management*), позволяющую эффективно управлять целым рядом взаимосвязанных потоков внутри предприятия и за его пределами.

Логистическая цепь — это линейно упорядоченное множество участников логистического бизнес-процесса, осуществляющих операции по движению материального потока от одной логистической системы к другой. Логистическая цепь на макроуровне может начинаться, к примеру, с добычи железной руды, далее включать цепочки производства цемента, арматуры и других строительных материалов, само строительство, взаимоувязанные транспортные потоки и средства и т. д. Окончание этой интегрированной цепи — продажа и заселение квартир жилых домов или ввод в эксплуатацию промышленных объектов.

Логистик — профессиональный «скряга», который чуть ли не единственный из всех участников логистической цепи думает не над тем, как больше заработать, а как максимально сэкономить.

Разработка логистической цепи (системы или канала) требует решения следующих основных организационных проблем:

1) общие обоснования: а) юридические (уровень законодательной базы); б) экономические (уровень инфляции, возможности рядовых граждан и фирм, наличие и доступность необходимых ресурсов и т. д.); в) политические (мнение и воля органов власти); г) рыночные (уровень конкуренции, безработица и т. п.); д) ситуация во внешней среде и др.;

2) порядок функционирования и количество участников логистической цепи, зависящие прежде всего от вида деятельности (добыча сырья, производство, складирование, распределение, транспорт, торговля и др.);

3) политика логистической цепи (кредитная, ценовая, запасов и т. п.);

4) регулирование логистической цепи (планирование, координация, реализация и контроль всех действий, принятие и передача управленческих решений);

5) цели, стратегии и структура цепи (ясные и достижимые цели, эффективные стратегии, простота управления процессами, механизм борьбы с конкурентами, спекуляцией и промышленным шпионажем, вопросы количества и качества выполняемых функций и т. д.).

Глобальная логистическая цепь (см. рис. 32) — это упорядоченное множество участников логистического процесса, осуществляющих операции по продвижению потоков от места их зарождения до конечного потребителя (пользователя) готовой продукции. При этом большинство операций выполняется в последовательном или последовательно-параллельном режиме.

В качестве звеньев (цепочек) интегрированной логистической системы могут выступать не только поставщики материальных ресурсов, склады и производственные предприятия, но и сбытовые и транспортные компании, банки, биржи и т. п.

В зависимости от сложности логистической цепи линии перемещения продуктов и услуг могут быть: 1) **простые**: а) одноступенчатая (например, покупка у фермеров картофеля осенью, перевозка его на хранение и/или продажа людям); б) многоступенчатая (одноступенчатые цепочки соединены так, чтобы между ними было эффективное взаимодействие в составе более длинной цепи); 2) **многодорожечные**, имеющие место при перемещении материалов, услуг, информации различными путями, например: а) от производителя непосредственно к потребителю; б) от производителя к розничному торговцу; в) от склада к потребителю и т. д.; 3) **сложные** (комбинированные, или интегрированные). Чем полнее и совершеннее интеграция логистических процессов на стыке поставщиков и получателей, тем выше степень равновесия данного рынка.

Известно, что движение информационных и материальных потоков происходит во времени и пространстве. Каждая компания или отдельный предприниматель понимают важность минимизации времени как на отдельных участках (или звеньях) логистической цепи, так и на всей её длине. Аспект пространства приобретает важнейшее значение при хранении исходных

материалов, сырья, узлов, полуфабрикатов и готовой продукции на производственном предприятии, а также на складах поставщиков, торговых организаций и получателей оборудования.

Информационный поток (в логистике) — совокупность сообщений в речевой, документной (бумажной и/или электронной) и иной форме, которые генерируются материальными и другими потоками и циркулируют в логистической системе, между звеньями логистической системы или между логистической системой и внешней средой. Информационный поток (ИП) характеризуется количеством данных, находящихся в системе и обрабатываемых в единицу времени. ИП может опережать материальный поток (МП), следовать одновременно с ним или после него. Направление ИП может быть как прямое (в одну сторону с МП), так и обратное.

По видам деятельности информационные потоки можно классифицировать: 1) на распорядительные (приказы, указания, распоряжения); 2) организационные (инструкции, протоколы, положения); 3) аналитические (обзоры, сводки, докладные записки); 4) научные (статьи, рефераты, брошюры); 5) технические (эскизы, чертежи, документы по технике безопасности и др.); 6) справочные.

Для восприятия любого вида информации должна быть осуществлена её индикация. В зависимости от индикации потоки информации бывают:

- цифровые (цифровые записи на бумажных документах или цифровые изображения на мониторе компьютера);
- алфавитные (словесные записи в алфавитном порядке на бумажных документах или на экране монитора);
- символические (условные обозначения на чертежах, схемах и т. д.);
- предметно-визуальные (телеизображения, фотографии, видеофильмы).

Совокупность однородных данных, представленных в формализованном виде, пригодном для передачи по каналам связи и обработки на компьютере, называется *массивом*. Основными элементами массивов, определяющих их содержание, являются *записи*. (К элементам записей, имеющих единое смысловое значение, относятся информационные поля.) Тип массива зависит от его содержания (например, массив поставщиков сырья) и функций в процессе обработки данных (входной, выходной, промежуточный массивы). *Информационный массив*, снабженный символическим именем, однозначно определяющим его в информационной системе, называется *файлом*.

Потоки информации в логистических системах имеют целый ряд особенностей:

- качественную неоднородность по структуре и довольно частую нерегулярность передачи информации;
- множественность поставщиков и потребителей информации, а также числа её передач по каждому маршруту;
- сложность и трудность охвата информационных маршрутов;
- многовариантность оптимизации потоковых процессов.

При решении вопросов приобретения и хранения информации весьма актуальной для всех компаний является проблема соотношения затрат и выгод (в том числе в денежной форме) от этой деятельности.

Для рационального управления потоковыми процессами рекомендуется разрабатывать и применять **информационные логистические системы** (ИЛС). С их помощью обеспечивается доставка нужной информации в нужное место и время с минимальными затратами. Важность создания и использования ИЛС трудно переоценить, поскольку их наличие — важнейшее условие согласованной эффективной работы всех звеньев логистической цепи. Потоки информации — это связующие нити, на которые нанизываются все элементы логистической системы в целом.

Возможны три основные структуры построения ИЛС:

1) в виде *звезды* — все участники работают с центральным звеном (узел звезды), через которое связаны друг с другом. Недостаток — выход из строя центра парализует работу всей сети;

2) *кольцевая* — каждый участник связан с двумя соседями. Связь со всеми станциями сети возможна с помощью промежуточных звеньев. Недостаток — при аварии хотя бы на одной из станций кольцо разрывается, и система перестает функционировать в проектном режиме;

3) *U-образная* — все участники связаны друг с другом. Однако если два из них вошли в активную фазу коммуникации, то сеть временно недоступна для остальных. Достоинство — при отключении любой станции сеть остаётся работоспособной.

На практике обычно используются смешанные формы этих структур, что позволяет повысить надёжность работы всей ИЛС. Однако любая из них должна оперативно реагировать на все сбои и отклонения в каждом звене логистической цепи.

На микроуровне (отдельного предприятия) различают три вида информационных систем:

- *плановые*, возникающие на административном уровне управления. Они служат для принятия фирмой долгосрочных решений стратегического характера: создание и оптимизация звеньев логистической цепи; планирование производства; общее управление запасами; управление резервами и др.;
- *диспозитивные* (*текущие*), создающиеся на уровне склада, цеха и иных подразделений фирмы для обеспечения отлаженной работы в локальных звеньях логистической цепи. Здесь принимаются решения: по внутрискладскому или внутризаводскому транспорту; отбору грузов и их комплектованию по заказам клиентов; учёту отправляемых грузов; детальному управлению запасами и др.;
- *исполнительные*, образующиеся на уровне исполнителей работ для оперативного решения повседневных дел, например: контроль движения материальных потоков; оперативное управление производством и т. п.

В соответствии с концепцией логистики информационные системы различных групп следует объединить в интегрированную информационную

систему. Данная интеграция бывает вертикальной и горизонтальной. *Вертикальной* считается связь между плановой, диспозитивной и исполнительной системами посредством вертикальных ИП. *Горизонтальная* интеграция — это связь между отдельными комплексами задач в диспозитивных и исполнительных системах посредством горизонтальных ИП. Кроме того, успешно функционируют и глобальные информационные сети.

В прошлом наибольшее внимание уделялось созданию солидной информационной базы и соответственно повышению производительности оперативной деятельности системы. Это приносило определённые выгоды, но общие логистические издержки не всегда удавалось снизить. В последнее время развитие ИЛС направлено на совершенствование долгосрочного планирования, анализа управленческих решений и контроля. Новейшие модели ИЛС тесно связаны с процессами реинжиниринга, биреинжиниринга (см. гл. 11) и организационных перестроек. От простой автоматизации работ фирмы переходят к полной реорганизации логистических процедур. При этом сокращаются число функциональных циклов и объёмы сопутствующей деятельности.

В результате использования передовыми компаниями современных ИЛС эффективность управления потоковыми процессами удалось поднять на принципиально новый уровень и получить целый ряд преимуществ в конкурентной борьбе на современных сверхплотных рынках.

Задачи, возникающие в современных логистических системах, постоянно усложняются, и для их решения широко используются математические модели и методы оптимизации работ. Для этого применяют следующие теории: запасов, игр, массового обслуживания, вероятностей и статистики, а также дискриминантный, факторный, кластерный анализ, анализ многомерных совокупностей, множественную регрессию и др. Из числа разработанных математических моделей в маркетингово-логистических системах чаще всего применяются: непрерывная цепь Маркова, массовое обслуживание с ожиданием, разумный выбор, ответная реакция на продажу, предварительное тестирование и др.

В ведущих промышленно развитых странах мира с логистическими системами связано получение 20—30 % ВНП. Как показывает зарубежный опыт, сокращение на 1 % логистических издержек предприятия эквивалентно почти 10 % увеличению объёма продаж его товаров по нормальным ценам. Широкое внедрение в практику бизнеса современного логистического менеджмента позволит компаниям значительно сократить все виды запасов продукции в производстве, снабжении и сбыте, снизить себестоимость производства и затраты в каналах распределения товаров, обеспечить удовлетворение потребностей клиентов относительно качества товаров и уровня сервиса, ускорить оборачиваемость оборотного капитала.

Правительство нашей страны по достоинству оценило преимущества логистики и 29 августа 2008 г. приняло «Программу развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года» и схему размещения

52 логистических центров (ЛЦ) внутри страны и 14 ЛЦ за рубежом. Правда, в 2012 г. данная программа скорректирована. Планируется построить примерно 35 ЛЦ. Предполагается, что основными инвесторами в ЛЦ станут иностранные компании, минимально пострадавшие от кризиса. Ныне освоенный проект «Логистический сервер организации» встраивается в систему управления на основе применения технологии радиочастотной идентификации товаров (*RFID*).

Сегодня в Беларуси успешно действуют два транспортно-логистических центра, принадлежащих РУП «Белтаможсервис». Один из них работает в зоне деятельности Брестской таможни, а второй «Минск-Белтаможсервис» расположен на 17 км Брестского шоссе.

В наше время многие известные теоретики логистики полагают, что она вышла далеко за пределы её традиционного узкопрофессионального понимания и применения. Современные логистические подходы и системы играют важнейшую роль для стратегического управления деятельностью как отдельных компаний, корпораций и отраслей, так и целых стран и/или регионов мира.

Сущность эффективного логистического управления заключается:

- в высоком уровне подготовки и реализации поставок исходного сырья, материалов, комплектующих, энергии, полуфабрикатов, готовой продукции, ее упаковки, кодирования и т. д.;
- синхронизации всех поставок с учётом потребностей производства и заказчиков товара, а также возможностей посредников;
- сокращении продолжительности цикла потоковых процессов обычно во всех логистических цепочках;
- минимизации запасов товаров до, в процессе и после производства;
- оптимизации транспортных и складских работ на основе внедрения новейших компьютеризированных технологий;
- максимизации эффективности использования всех видов ресурсов;
- рациональном использовании отходов производства и упаковок;
- оптимизации затрат в логистических цепочках и глобальной цепи;
- достижении требуемого уровня обслуживания потребителей;
- высоком уровне умений и навыков в получении, обработке, анализе и передаче информации, а также в принятии управленческих решений;
- координации спроса и предложения на товар и др.

Последний элемент данной системы логистического управления свидетельствует о весьма тесной взаимосвязи маркетинга, таргетинга и логистики. Бизнесмены многократно доказали на практике справедливость формулы: «Маркетинг выявляет спрос на товар и способствует его удовлетворению, таргетинг формирует условия для возникновения спроса, а логистика обеспечивает максимальную выгоду для всех участников бизнес-деятельности (поставщиков, производителей, сбытовиков, потребителей, банков, транспортных и складских хозяйств и др.)». Однако в наше время взаимодействие между

маркетингом и логистикой настолько усилилось, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих двух важнейших функций любого бизнеса, особенно на стадии сбыта готовой продукции. Правда, ряд крупных специалистов в области логистики считают, что маркетинг необходимо рассматривать как составную часть сбытовой логистики. По их мнению, такой подход является в настоящее время одним из наиболее эффективных путей совершенствования торговой деятельности фирмы на благо как потребителя, так и производителя товаров.

Маркетингово-логистическое управление (рис. 33) включает:

• анализ маркетингово-логистических возможностей участников бизнес-деятельности во всех звеньях логистической цепи, рынка сбыта, деятельности и достижений конкурирующих фирм;

• разработку эффективных маркетингово-логистических стратегий дифференцирования и позиционирования товара на выбранном рынке сбыта (*дифференцирование* — процесс разработки ряда существенных особенностей товара, призванных отличить его от товаров-конкурентов; *позиционирование* — создание в сознании потребителей или пользователей товара чёткого представления о его потребительской ценности);

• планирование маркетингово-логистической деятельности с учётом финансового подкрепления каждой программы и достаточного набора инструментов маркетинга и логистики для решения конкретных задач;

• организацию распределения маркетингово-логистических ресурсов, обеспечение качественного выполнения бизнес-плана и надлежащий контроль его реализации, осуществляемый обычно по трём направлениям: 1) ежегодный контроль; 2) текущий контроль издержек и рентабельности в интегрированной логистической цепи; 3) стратегический контроль.



Рис. 33. Упрощённая система маркетингово-логистического управления

Ведущие менеджеры и специалисты бизнеса придерживаются мнения, что маркетингово-логистический менеджмент является вершиной развития системы современного управления многими взаимосвязанными процессами. Именно такое управление бизнесом позволяет минимизировать общие издержки на выходе интегрированной логистической цепи создания конечного товара и обеспечить высококачественное своевременное решение проблем конкретного потребителя и общества в целом.

9.2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Производственный **менеджмент** — это управление процессами качественного преобразования исходных ресурсов в конечный товар на основе использования последних достижений маркетинга, таргетинга и логистики. Залогом эффективного управления в производственной сфере служит стандартизация в виде норм времени на каждую операцию и норм расхода материалов.

Производственная система (ПС) — это полный комплекс производственной деятельности фирмы, включающий подсистемы планирования, организации, снабжения, переработки, координации, регулирования, контроля и др. Современные системы управления производством в передовых компаниях широко используют в работе японские структуры *Keiretsu* (см. п. 4.12), систему *Kaizen* (см. п. 10.3) и современные достижения бурно развивающейся производственной логистики.

В последние годы отмечена тенденция к сокращению сферы крупносерийного, массового производства. Расширяется применение универсального оборудования, гибких переналаживаемых производственных систем. Производители получают всё больше заказов на выпуск небольших партий и даже единичных изделий. При этом со стороны покупателей всё чаще выдвигается требование удовлетворить потребность за минимально короткий срок (сутки, часы) с высокой степенью гарантий. Другим аспектом актуальности использования производственной логистики является организация производства в рамках кооперации по выпуску сложных изделий.

Производство в условиях рынка может укрепить свои позиции в том случае, если оно способно быстро реагировать на изменение спроса. Логистика предлагает адаптироваться к изменяющимся условиям за счёт запаса производственной мощности. Данный запас возникает при наличии качественной и количественной гибкости производственных систем. Качественная гибкость ПС обеспечивается путём их бесперебойного отличного функционирования и универсального персонала высокой квалификации, а количественная гибкость ПС — за счёт наличия резерва рабочей силы и/или резерва современного оборудования.

Как уже упоминалось, логистическая концепция организации производства предполагает: отказ от избыточных запасов ресурсов и перепроизводства конечных товаров; выполнение основных производственных и транспортно-складских операций в нормативные промежутки времени; приоритетное изготовление тех деталей и узлов, которые понадобятся в первую очередь; минимизацию или полное устранение простоев технологического оборудования и брака во всех звеньях интегрированной логистической цепи; устранение нерациональных внутризаводских перевозок и др.

Отсюда следует, что **производственная логистика** (ПЛ) предусматривает достижение максимально высокой степени синхронности работы всех производственных и иных подразделений компании и её партнёров в целях

обеспечения выпуска готовых товаров с минимальными запасами исходного сырья, материалов, деталей, узлов и полуфабрикатов, что позволяет сократить производственные затраты.

Мультимодальная перевозка — доставка груза по сквозной ставке фрахта по единому перевозочному документу (например, коноса́менту) единым оператором, который несёт полную ответственность на всём пути следования груза (независимо от количества видов транспорта).

Коноса́мент (*bill of lading*) — товаротранспортная накладная, выдаваемая перевозчиком грузоотправителю. Виды коноса́ментов: линейный, чартерный, береговой, бортовой, авиационный, чистый, мокрый, застрахованный, сквозной, именной, на предъявителя, коноса́мент-субститут, оборотный. Во всех коноса́ментах даются сведения о наименовании груза, его маркировке, видах и размерах платежей, времени и месте выдачи данного документа, количестве составленных экземпляров и др. Отсутствие реквизитов лишает коноса́мент функции товарораспорядительного документа, и он перестаёт быть ценной бумагой.

Выше отмечалось, что менеджмент должен создавать и поддерживать условия для роста эффективности работы фирмы. Это означает повышение результата (доходов) и снижение расходов, в том числе релевантных затрат. (**Релевантными** называют те существенные затраты, которые меняются в результате принятия и реализации управленческих решений.)

В системе управления запасами обычно выделяют следующие группы релевантных затрат:

- затраты, связанные с хранением запасов (стоимость капитала, замороженного в запасах; складские расходы; затраты, связанные со старением и снижением характеристик материалов, находящихся на хранении и др.);
- затраты, связанные с размещением заказов (канцелярские расходы; транспортные расходы на доставку заказов; проценты за банковские переводы и т. п.);
- убытки, возникшие из-за дефицита запасов (убытки из-за простоя и снижения имиджа компании, потери клиентов из-за отсутствия товара и др.).

В бизнесе важно определить не только виды релевантных затрат, но и то, как они будут меняться во времени. Это позволит смоделировать последствия принимаемых управленческих решений по вопросу роста эффективности работы компании.

Наиболее распространёнными являются так называемые конкурирующие затраты, которые меняются в противоположных направлениях. К примеру, увеличение страхового запаса на складе ведёт к росту затрат на хранение, но, с другой стороны, обеспечивает снижение риска убытков из-за простоя.

Заработная плата работников склада и постоянная составляющая платы за аренду помещений обычно относятся к нерелевантным издержкам, поскольку они не меняются в зависимости от уровня запасов.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что **производственную** логистику можно определить как науку и практику о системной рационализации управления процессами развития производственных систем. Это уровень рабочего места, участка, цеха, производства (как набора цехов) для выпуска конкретной продукции и/или оказания услуг. По сути, ПЛ — это важнейшая составляющая методики эффективного управления материальными и информационными потоками на пути от склада материально-сырьевых ресурсов до склада готовой продукции.

Главная **цель** ПЛ — синхронизация, оптимизация и интеграция потоковых процессов в подразделениях, так или иначе связанных с производством. К ним можно отнести:

- промышленное предприятие;
- узловую грузовую станцию;
- морской порт;
- оптовую компанию и т. п.

Основные **задачи** производственной логистики:

1) минимизация производственных затрат;

2) сокращение производственного цикла;

3) обеспечение своевременного, качественного и комплектного выпуска товаров в соответствии с имеющимися заказами клиентов и др.

При этом задачи ПЛ отражают организацию эффективной системы управления потоковыми процессами не просто внутри отдельных подразделений, а в рамках интегрированного производственного цикла.

Для рационального управления материальными потоками в рамках производственных логистических систем разработаны две принципиально различные системы производства — толкающая и тянущая.

Толкающая система предусматривает «выталкивание» материального потока с предыдущей на последующую производственную стадию (рис. 34) по определённому графику на плановый период. Команды для всех отделов и/или цехов поступают из единого центра системы управления. Возможность применения толкающих систем (известных под названием «системы *MRP*») для логистической организации традиционного производства появилась в результате согласования плановых действий всех подразделений предприятия-изготовителя и в связи с широким распространением быстродействующей вычислительной техники.

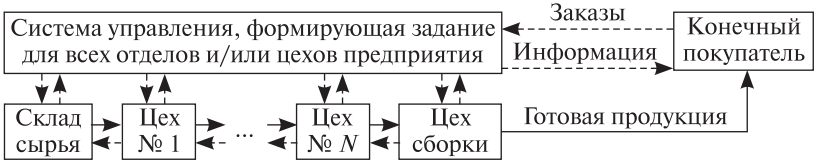


Рис. 34. Схема толкающей системы производства:
материальные потоки; информационные потоки

Тянущая система запроектирована и функционирует так, что сырьё, материалы, детали, полуфабрикаты, заготовки, комплектующие, узлы и т. д. подаются с предыдущей на последующую технологическую операцию по мере необходимости, в точно назначенный срок (рис. 35).

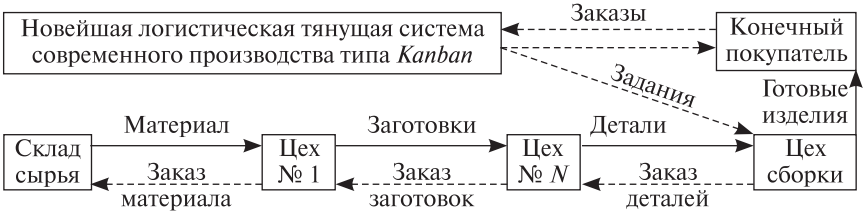


Рис. 35. Схема логистической тянущей системы производства:
⟶ материальные потоки; ⇢ информационные потоки

В этом случае не надо заранее устанавливать текущие плановые задания для подразделений. Производственная программа какого-либо цеха или технологического звена определяется размером заказа последующего цеха или звена. Центральная система управления даёт задание лишь конечному подразделению технологической цепи, например, сборочному цеху.

Тянущая система имеет преимущества перед толкающей, поскольку персонал каждого звена логистической цепи в состоянии учесть точнее и больше специфических факторов, определяющих размер необходимого производственного заказа. В наше время широкое распространение получила тянущая система *Kanban*, в основу которой положены принцип «точно вовремя» (*«just-in-time»*) и концепция тотального управления качеством *TQM*. Кстати, систему *Kanban* разработал в начале 1970-х гг. вице-президент компании *Toyota Motors* Т. Оно (*T. Ohno*, 1912—1990). Следует обратить внимание, что фактор времени не является главной составляющей данной системы. Основное её содержание заключается, во-первых, в рациональной организации производства и, во-вторых, в эффективном управлении персоналом.

Научно-технический прогресс, набирающий силу рынок покупателя, изменение приоритетов мотивации клиентов, обострение конкуренции и иные факторы обусловили рост уровня динамичности рыночной среды. В таких условиях надо разрабатывать и применять новые эффективные технологические решения и методы управления производством. В настоящее время это успешно достигается в упомянутых выше гибких производственно-логистических системах. Последние представляют собой рациональную совокупность (в разных сочетаниях): современного оборудования (например, с числовым программным управлением); гибких производственных модулей; систем обеспечения функционирования в автоматическом режиме гибких переналаживаемых комплексов; роботизированных технологических комплексов и др.

Современные технологии предусматривают «модульный принцип» производства товара. Это создаёт высокие темпы смены модельного ряда

и позволяет буквально индивидуализировать продукцию за счёт выбранного заказчиком персонального набора вторичных свойств. Модульный принцип производства напоминает детский конструктор: имеются разнообразные детали (модули), из которых можно собрать целый ряд вариантов изделия. В результате достигается быстрая смена модельного ряда.

Всё более широкое использование гибких производственно-логистических систем обусловлено тем, что единообразие (даже в хорошем) неизбежно приводит к отставанию и проигрышу. Гибкие системы обладают свойством переналадки в процессе производства товаров произвольной номенклатуры. Они позволяют почти полностью исключить ручной труд при погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работах, осуществить переход к наиболее автоматизированным или роботизированным технологиям.

Организация производства по типу гибких производственных систем практически невозможна без применения логистических подходов для обеспечения эффективного управления материально-сырьевыми, информационными и другими потоковыми процессами.

Логистическая система *Lean Management* (гибкий менеджмент) относится к разряду интегрированных. Она предусматривает творческое соединение следующих элементов производства и сбыта: высокого уровня качества продукции и сервиса; небольшого размера партий товара; низкого уровня запасов исходных материалов, сырья и готовой продукции (не столько на складах, сколько на рабочих местах и полках магазинов); гибких производственно-сбытовых технологий; универсальных кадров высокой квалификации, способных выполнить текущую работу и создать для успеха в будущем новое, ценное, прогрессивное.

9.3. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

Финансовый менеджмент (ФМ) — это: 1) управление структурой капитала, формированием, функционированием и развитием всех финансовых процессов на фирме, включая инвестиционную деятельность; 2) управление процессами формирования и движения финансовых средств организации с использованием достижений современной логистики; 3) управление денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятия; 4) система форм, методов и приёмов управления денежным оборотом и финансовыми ресурсами.

ФМ включает проведение исследований финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия в целях выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития в будущем. Финансовый анализ бывает: внутренний и внешний; полный и тематический; фундаментальный и экспресс-анализ; предварительный, текущий, последующий; горизонтальный, вертикальный, трендовый; анализ финансовой деятельности предприятия в целом и/или финансовой деятельности отдельных «центров ответственности» (структурных подразделений) и др.

Управление финансами предполагает решение таких вопросов, как:

- составление бюджета и финансового плана организации;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными подразделениями;
- оценка и контроль финансового потенциала организации;
- установление выгодных отношений с кредиторами;
- работа с должниками и др.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы обеспечения предприятия необходимыми финансовыми ресурсами для его нормального функционирования и развития, а также для повышения эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Основные задачи финансового планирования на предприятии:

1) своевременно обеспечивать требуемыми финансовыми ресурсами производственную, инвестиционную и иные виды деятельности;

2) определять пути эффективного вложения капитала и оценку степени рационального его использования;

3) выявлять внутрихозяйственные резервы увеличения прибыли за счёт экономного использования денежных средств;

4) устанавливать рациональные финансовые отношения с кредиторами, бюджетом, банками и другими контрагентами;

5) соблюдать интересы акционеров и других инвесторов;

6) обеспечивать контроль финансового состояния, платёжеспособности и кредитоспособности предприятия.

Существенное внимание финансовый менеджмент уделяет **инвестициям** в основной капитал, которые делятся:

- на реальные (капитальные) вложения (в форме расширения, реконструкции и модернизации основных фондов);
- портфельные вложения (в ценные бумаги);
- нематериальные вложения (в лицензии, сертификаты, квоты, развитие интеллектуальной деятельности; в приобретение прав пользования природными ресурсами, оборудованием, зданиями и сооружениями).

Капитал в вещественной и денежной формах находится в хозяйственном обороте и должен приносить фирме доход. Источники происхождения капитала и направления его размещения в бизнесе отражаются в бухгалтерском балансе компании.

Объекты финансового менеджмента: 1) капитал; 2) финансовые ресурсы; 3) денежные потоки. (Следует учитывать, что денежный поток характеризуется не только абсолютным значением (количеством денежных единиц) но и направлением, которое может быть положительным (поступления) и/или отрицательным (выплаты).)

Функции финансового менеджмента:

а) относительно объекта управления:

- инвестирование (куда вложить средства);
- финансирование (где взять средства);
- текущее управление (как поступить в настоящий момент);

б) относительно субъекта управления:

- анализ (разложение на части);
- прогнозирование;
- планирование;
- регулирование.

Финансовый менеджмент имеет большое значение, когда компания:

1) функционирует в рыночной среде;

2) является достаточно крупной, например, акционерное общество, основанное большим количеством учредителей (собственников).

Исходя из этого, можно сформулировать основную **цель** ФМ: увеличение благосостояния собственников компании за счёт долгосрочного роста на бирже курсовой стоимости её акций.

Для достижения этой цели ФМ решает следующие **задачи**:

- повышение чистой маржи (ЧМ) и рентабельности;
- снижение уровня рисков (поддержание достаточного уровня ликвидности и кредитоспособности). Ликвидность — показатель, характеризующий скорость превращения активов в деньги. Она означает способность предприятия погасить свои обязательства активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Чистая маржа: $ЧМ = \frac{ЧП}{ВР}$.

Рентабельность активов: $РА = \frac{ЧП}{А}$.

Рентабельность собственного капитала: $РСК = \frac{ЧП}{СК}$.

Коэффициент текущей ликвидности: $КТЛ = \frac{ОбА}{КрО}$.

Коэффициент срочной ликвидности: $КСрЛ = \frac{ОбА - ТМЗ}{КрО}$.

В этих формулах ЧП — чистая прибыль; ВР — выручка от реализации продукции; А — общая сумма активов; СК — сумма собственного капитала; ОбА — стоимость оборотных активов; КрО — краткосрочные обязательства; ТМЗ — стоимость товарно-материальных запасов.

Предприятие считается платёжеспособным, если общая сумма активов превышает его внешние обязательства. Оно ликвидное, если его оборотные средства (текущие активы) превышают текущие обязательства (текущие пассивы). В балансе предприятия сумма активов равна сумме пассивов.

Основной капитал (ОК) — стоимость, которая в процессе хозяйственной деятельности переносится на готовую продукцию по частям (оборачивается в течение длительного промежутка времени). В балансе фирмы ОК находит

своё отражение в пассивах (как собственный капитал и долгосрочные обязательства) и в активах (как основные средства — всё, что имеет стоимость более 30 базовых величин; долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги; внеоборотные активы). К **основным средствам** относятся земля, здания и сооружения, технологическое оборудование и механизмы, офисная мебель и оборудование, транспортные средства. Основные средства оборачиваются с помощью механизма амортизации. Амортизационные отчисления включаются в себестоимость продукции.

Оборотный капитал как сумма всех текущих активов — это стоимость, которая в процессе хозяйственного использования переносит себя на готовую продукцию полностью и довольно часто (обычно несколько раз в году).

Оборотные средства — это авансированная в денежной форме стоимость, необходимая для формирования и использования:

• оборотных производственных фондов (производственные запасы (сырьё, материалы, топливо, тара); материалы для хозяйственных нужд; упаковочные материалы; малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь; инструменты со сроком эксплуатации до одного года; специальная одежда и т. п.);

• фондов обращения (товары; готовая продукция на складах предприятия; денежные средства в кассе, на расчётном, валютном и других счетах; денежные документы; дебиторская задолженность и др.).

Совершая кругооборот, оборотные средства переходят из сферы производства в сферу обращения. После завершения кругооборота у рентабельных предприятий оборотные средства возрастают на сумму полученной прибыли, а у нерентабельных — уменьшаются на величину понесённых убытков.

В финансовом менеджменте большое значение играет чистый оборотный капитал (ЧОК), который показывает, какими собственными оборотными средствами обладает фирма:

$$ЧОК = ОбА – КрО.$$

Для управления оборотным капиталом ФМ должен решать следующие основные задачи: 1) выбрать рациональную стратегию управления финансами; 2) оптимизировать структуру оборотного капитала; 3) в рамках выбранной стратегии определить уровень ЧОК.

Основные **стратегии** управления оборотным капиталом:

• агрессивная, нацеленная на максимизацию прибыли (невзирая на риски). Её характерные черты: высокая доля краткосрочных обязательств в структуре оборотных активов и низкая оборачиваемость;

• консервативная, нацеленная на минимизацию рисков (даже в ущерб прибыли). Характерные черты: низкая доля краткосрочных обязательств и высокая оборачиваемость.

Как видим, финансовый менеджер выполняет все основные функции, присущие любому руководителю, но с учётом специфики данного вида деятельности. В своей работе он использует: бухгалтерский баланс; отчёт о прибылях и убытках; отчёт о движении денежных средств и другую внутреннюю

информацию, отражающую прежде всего динамику развития компании (аналитические таблицы, различного рода справки, акты ревизий, аудиторские заключения и др.).

С целью увеличения объёма продаж и завоевания новых рынков фирма может использовать, например, реализацию продукции с отсрочкой платежа. Используя продажи в кредит, компания в течение года теряет на средней годовой дебиторской задолженности (ДЗ) те доходы, которые могла бы получить, если бы средства находились в её распоряжении. ФМ может сократить «зависшие» деньги путём введения скидки для тех, кто будет рассчитываться раньше. Менеджер по финансам должен уметь обосновать и рассчитать размеры скидки.

П р и м е р. В течение года фирма реализует продукцию на условиях двухмесячной отсрочки платежа на сумму 12 млн (за весь год). Определить, стоит ли вводить 2 % скидку для тех, кто будет рассчитываться в течение месяца. Минимальная норма прибыли фирмы — 20 % годовых.

Р е ш е н и е:

1) текущие инвестиции в ДЗ = объём продаж / оборачиваемость ДЗ в год = = 12 : (12 : 2) = 2 млн денежных единиц («зависшие» деньги);

2) планируемые инвестиции в ДЗ = 12 : 12 : 1 = 1 млн денежных единиц («зависшие» деньги);

3) доход от введения скидки = 1 000 000 · 0,2 = 200 000 денежных единиц;

4) потери на складе = 12 000 000 · 0,02 = 240 000 денежных единиц в год.

В ы в о д: скидка для покупателей в размере 2 % себя не оправдывает.

Международный финансовый менеджмент (МФМ) — это система финансово-экономической деятельности компании, обеспечивающая решение её хозяйственных проблем в условиях интернационализации бизнеса. МФМ решает специфические **задачи**, к которым можно отнести:

- поиск источников финансирования;
- установление направлений финансовых потоков;
- определение способов нейтрализации финансовых рисков.

Проблемы в деле осуществления МФМ:

1) многообразие валют. Ныне на финансовом рынке имеют хождение почти 200 наименований валют. Они находятся по отношению друг к другу в динамичной зависимости. Валюта любой страны присутствует как в национальных границах, так и за рубежом. *Международная валюта* — это национальная валюта, переведённая в иностранные банки для зарубежных операций, исключая страну-хозяина данной валюты;

2) валютные риски (вероятность потерь фирмы из-за неблагоприятных колебаний обменного курса валют), которые можно предвидеть и предпринять усилия по их снижению. Меры по устранению или уменьшению нестабильности будущих финансовых поступлений называются *хеджированием*;

3) политико-государственные риски, связанные с политической нестабильностью в стране или регионе. Например, если существует угроза свержения действующей власти, то это может сильно изменить валютно-финансовую

среду. Позиция государства может существенно (прямо или косвенно) влиять на валютно-финансовые условия страны. Наиболее важными элементами влияния являются:

• система налогообложения (если иностранное предприятие как инвестор получает налоговые льготы, это может привлечь в страну зарубежные капиталы);

• репатриация — ограничение перечислений со стороны национальных дочерних фирм в адрес головной компании части полученных в данной стране доходов. Конечно, государство не отбирает у зарубежных фирм часть их доходов, оно лишь ограничивает отток капиталов из своей страны;

• реинвестиция доходов — обязательные вложения части прибыли дочерних фирм, работающих за рубежом, в бизнес внутри страны. Во-первых, это способствует росту национальной экономики, а во-вторых, препятствует оттоку валюты из страны;

• разница экономических и юридических систем. Деловая активность и эффективность бизнес-деятельности могут существенно зависеть от того, в какой стране она протекает. Поэтому в целях привлечения зарубежных инвестиций государство может установить ряд налоговых льгот.

9.4. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Без людей нет фирмы. Без нужных профессионалов ни одна фирма не может выжить и преуспеть в достижении поставленных целей. Причём ценным работником является не тот, кто умеет трудиться хорошо, а тот, кто не умеет работать плохо. Управление людьми — не только наука, но и величайшее искусство. Практика показывает, что руководители организаций, предприятий и фирм Республики Беларусь по-прежнему испытывают дефицит современных знаний и умений в области управления персоналом. То же самое можно сказать и о большинстве работников кадровых служб.

Менеджеры рассматривают время как важнейший невозобновляемый ресурс любого человека или фирмы. Его нельзя накопить, умножить или передать потомкам. **Человеческие ресурсы** — важнейший стратегический ресурс региона, страны. **Трудовые ресурсы** — это часть населения страны, располагающая физическими и духовными способностями для осуществления трудовой деятельности. Они связаны с образовательным уровнем и трудолюбием населения, квалификацией и стоимостью рабочей силы. В структуре себестоимости товаров передовых иностранных компаний зарплата занимает первое место (в среднем 70 %), а на втором месте — стоимость энергоносителей. С точки зрения профессионализма трудовых ресурсов Беларусь вполне может претендовать на статус международного «сборочного цеха». При этом уровень претензий по зарплате у нас относительно невысок.

Менеджеры-профессионалы современного бизнеса осознают, что особое внимание следует уделять сегодня и в обозримом будущем развитию

человеческого потенциала. Это оптимальный способ сохранить эффективность деятельности компании, создать себе имидж не просто замечательного менеджера, а подлинного лидера в отрасли.

В передовых странах развитие человеческого потенциала превратилось в статью инвестиций, а не затрат, как это было и осталось в централизованных бюрократических организациях. Пионер исследования человеческого капитала, лауреат Нобелевской премии по экономике 1979 г. Т. У. Шульц (*T. W. Schultz*, 1902—1998) доказал, что доход от человеческого капитала больше, чем от физического. Из его расчётов следует, что развивающимся странам надо инвестировать свои и зарубежные капиталы прежде всего в науку, образование и здравоохранение. Недопустимо строить современные фирмы для неграмотного больного персонала.

Переносить болезни и несчастья гораздо труднее, чем добиваться успехов. Но эти понятия можно считать относительными. Сегодня в большинстве цивилизованных семей рецепт успеха — получить хорошее образование и специальность, потом устроиться на денежную, стабильную работу (по возможности до пенсии). Здравый смысл подсказывает логичность этой цепочки действий. Однако известный экономист и аналитик, экономический советник двух американских президентов, профессор, автор семи бестселлеров (включая «*The Wellness Revolution*» и «*Next Millionaires*») П. З. Пилзер (*P. Z. Pilzer*, p. 1954) утверждает, что сегодня такой рецепт часто приводит к безработице и катастрофе, ибо можно быть «мастером на все руки» того товара, который завтра настолько устареет, что станет никому не нужным. Вот почему актуален вопрос: «Должен ли человек бросить работу раньше, чем выбросят его самого?». Отсюда понятна особая важность системы переподготовки и повышения квалификации кадров (последипломного образования). Уже сегодня стало нормой, когда за свою трудовую жизнь человек вынужден около 10 раз менять место работы и несколько раз — специальность. Ведь социально-экономические и культурные перемены в современном цивилизованном мире происходят достаточно быстро.

Одна из особенностей по отношению к персоналу, традиционно присущая западным фирмам, формулируется так: второе замечание работнику за одну и ту же ошибку является последним, поскольку в условиях конкуренции фирма вынуждена иметь профессионалов, желающих и умеющих работать с полной отдачей на благо компании и себя.

Основная **цель** управления персоналом — это **формирование** работоспособных **коллективов**, в которых работники действуют во благо фирмы, но с учётом собственных интересов. Поручая человеку конкретную работу, менеджер должен учитывать различия в способностях того или иного специалиста. Кстати, способности человека, зависящие от наследственности, можно существенно развить путём целенаправленного обучения, т. е. данная характеристика легче всего поддаётся изменениям. При этом она тесно взаимосвязана с предрасположенностью и одарённостью человека.

Коллектив — это сообщество людей, работающих в одной организации. Аналоги понятия «коллектив» — персонал, сотрудники, работники. Весь коллектив часто делят на «синие воротнички», «белые воротнички» и «золотые воротнички». К **синим воротничкам** относят всех рабочих и специалистов. **Белые воротнички** — это менеджеры, т. е. руководители всех уровней управления. Как правило, их три: первичный (нижний), средний и верхний. Первичный уровень — это руководители низшего звена, т. е. бригадиры, начальники профессиональных групп, мастера цехов. Таких руководителей англичане называют «фёст-менеджеры» (*first* — первый). Средний уровень — это «мидл-менеджеры» (*middle* — средний), например, начальники цехов. И, наконец, верхний уровень — «топ-менеджеры» (*top* — вершина). Это директор, его заместители, главный инженер.

«**Золотые воротнички**» — генералитет управленческой профессии. По мнению ирландского учёного в области управления, философа Ч. Хенди (*C. Handy*, p. 1932), топ-менеджмент и «золотые воротнички» — это та здоровая сила, которая способна остановить отрицательные социальные тенденции в жизни нашего общества и преобразовать его наилучшим образом. Ч. Хенди назвал эту социальную группу «**некласс непроизводителей**». Эти люди имеют колоссальное (сравнимое с ведущими политиками) влияние на мировую и национальные экономики и, как следствие, на мировую и национальные политики.

Персонал как личный (списочный) состав организации — это её стратегический ресурс. Он характеризуется количеством, профессиональной пригодностью, структурой, компетентностью, социальным, возрастным и/или половым (гендерным) составом и т. д. Классификация кадров включает: квалификацию, профессию, специальность, специализацию, уровень управления и иные характеристики.

Непременным условием успешного управления работником является знание и учёт профессионально-личностных особенностей подчинённого. Такое знание позволяет правильно распределять обязанности и задания в коллективе, наиболее полно использовать возможности каждого сотрудника, обеспечить индивидуальность его профессиональной деятельности. В число **особенностей** включают: образование и опыт, способности, характер, темперамент, эмоциональную сферу.

Образование и опыт работы определяют специальность и квалификацию сотрудника. Это основные биографические данные в рамках профессиональной характеристики. Именно они изначально свидетельствуют — подходит ли этот человек для данной работы.

Способности — это свойства человека, от которых зависит успешность овладения определёнными видами деятельности. Виды способностей: физиологические, интеллектуальные, организаторские, творческие, коммуникативные и другие. Уровни способностей по нарастающей: задатки, одарённость, талант (высший уровень особых природных свойств), гениальность

(единичные случаи проявления выдающихся свойств). Мастерство складывается из способности и постоянного труда. Поэтому талант часто погибает из-за лени его обладателя целенаправленно трудиться, работать над собой.

Характер — это совокупность устойчивых свойств человека, которые определяют его эмоции и поведение. К основным качествам характера относят: ответственность, порядочность, настойчивость, собранность, организованность, аккуратность и др. Характер у мужчин: сильный, слабый, «женский». Характер у женщин: мягкий (мужчины таких любят), строптивый (неуравновешенный), «мужской» (бизнес-леди или домашний тиран). Характер тесно связан с типом темперамента.

Темперамент — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека. Различают четыре основных типа темперамента:

- холерик — энергичен, настойчив. Быстро принимает решения и претворяет их в жизнь, как правило, частично. Страстен в своих увлечениях. Горд и честолюбив. Обиды помнит долго, может быть мстителен;
- флегматик — хладнокровен, терпелив. Решения принимает после основательного обдумывания. Сам не жалуется, но и не признаёт жалобы других;
- сангвиник — энергичен, стремится к наслаждениям, доверчив, легко увлекается. Однако непостоянен. Выдвигает различные проекты, но не всегда доводит их до конца;
- меланхолик — плаксив, мстителен, склонен к печали, обидчив по мелочам. Сам себе придумывает страдания, которые кажутся ему безутешными. Не годится на руководящую должность.

Эмоции — это: 1) непосредственное переживание в данный момент, связанное с удовлетворением или неудовлетворением потребностей либо результатом внешнего воздействия; 2) отражение в сознании человека окружающей действительности в форме непосредственного переживания. Рассматривая данное понятие, следует помнить золотое правило психологии: «Проблема не в том, что с нами происходит, а как мы к этому относимся».

Психологи выделяют следующие основные виды **эмоциональных** особенностей личности: возбудимость, импульсивность, аффективность, стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность, сила и ритм эмоциональных реакций, нервозность, тонус. В зависимости от эмоциональных особенностей человека в нём формируются определённые **эмоциональные** свойства:

- впечатлительность (глубокие переживания при относительно небольших раздражителях);
- сентиментальность (созерцательность и чувствительность в соединении с пассивностью);
- эмоциональность (активное внешнее проявление человеком внутренних переживаний);
- страстность (активное переживание, бурно выраженное в поведении человека);

• холодность (проявление человеком эмоций в минимальной степени);

• отзывчивость (и её антиподы: чёрствость, жестокость, бесчеловечность) и др.

Эти и иные свойства оказывают огромное влияние на здоровье, работоспособность и эффективность деятельности любого работника.

Люди часто употребляют выражение «по закону подлости», который устанавливает прямую зависимость между желанием, мечтами человека и их провалом из-за неудачного стечения обстоятельств.

Несмотря на обширность влияния этого закона его действие проявляется далеко не всегда и зачастую сводится к нулю. Главную роль в этом играет положительный эмоциональный настрой человека, а также вера в собственные силы. Отсюда следует, что для достижения желаемого результата, необходимо верить в себя и притягивать к себе позитив доброжелательным настроением. Но по многим причинам человеку этого часто недостаёт. Тогда есть два выхода: либо поднять себе настроение и бороться с подлостью, либо переждать волну собственного пессимизма во избежание отрицательного результата.

Выше упоминалось, что настроение — это естественное достаточно длительное эмоциональное состояние человека, которое меняется от хорошего до плохого и наоборот, оказывая влияние на все психические процессы и деятельность работника.

Существенное отклонение от нормы характеризуется шестью видами эмоциональных состояний: 1) возбуждение (повышенная эмоциональность); 2) подавленность (пониженная эмоциональность); 3) стресс (эмоциональное напряжение — главный враг эффективной профессиональной деятельности и семейного благополучия людей); 4) аффект (кратковременная бурная неконтролируемая эмоциональная реакция); 5) шок (неконтролируемое нервное потрясение); 6) фрустрация (временная блокада психики и мышц).

Существуют три основных способа **выхода** из **стресса**:

1) «признание поражения», алгоритм которого выглядит так: а) отказ от немедленного решения проблемы (ситуативное признание поражения); б) перегруппировка сил и извлечение уроков путём анализа причин поражения; в) постановка новой задачи либо новых сроков решения старой проблемы;

2) «переоценка ценностей», т. е. критический анализ причин стресса. Результатами анализа могут стать два вывода:

• понижение субъективной значимости для себя тех проблем, которые привели к стрессу, т. е. надо убедить себя в том, что «это не так и важно»;

• создание новых ценностей, которые принимаются «в пику» старым, поэтому причины стресса становятся незначительными и отпадают сами собой;

3) переключение внимания, т. е. отвлечение от причин стресса. Этому может способствовать: активная загрузка работой; постановка и решение других задач, не связанных с причинами стресса; помощь тем, кто оказался в ещё худшем положении.

Менеджер должен чётко осознавать, что пытаться управлять работником, вышедшим из нормального эмоционального состояния, недопустимо. Сначала надо вернуть его в нормальное состояние, и только после этого решать с ним какие-либо профессиональные и иные вопросы.

Умение управлять своими эмоциями и стрессами — показатель культуры и хорошего воспитания современного человека, особенно менеджера, который должен помочь в этом и своим подчинённым. **Управление** эмоциями — это изменение (ослабление, иногда усиление) эмоционального состояния с помощью специальных приёмов. Например, в англичанах с детских лет воспитывают способность к самоконтролю. Их приучают спокойно сносить холод и голод, преодолевать страх, обуздывать симпатии и антипатии. Им внушают, что человек должен быть капитаном своей души. Поэтому у многих народов неумение сдерживать свои эмоции рассматривается как «плебейство».

Приведём десять основных приёмов управления эмоциями и стрессами по системе американского психолога, педагога, писателя, автора известной теории бесконфликтного успешного общения Д. Б. Карнеги (*D. B. Carnegie*, 1888—1955):

• живите в отсеке сегодняшнего дня. Думать о вчерашнем и завтрашнем надо лишь в той мере, чтобы усвоить уроки прошлого и/или наметить план на будущее. (Это отражение библейской мудрости: «Даст Бог день, даст и пищу».);

• думайте о хорошем, т. е. надо чаще держать в памяти хорошие события, приятных нам людей, оптимистичные перспективы;

• правильно встречайте неудачу, т. е. надо: проанализировать возможные варианты развития событий, определить самый худший; мысленно подготовить себя к принятию самого худшего; спокойно выработать меры для возможного смягчения того худшего, к которому человек мысленно готов. Данный приём не позволяет сидеть сложа руки и часто действительно помогает «смягчить удар». Он даёт основание для психологического удовлетворения тем, что самого худшего не произошло. И, наконец, даже при развитии дел по худшему варианту, человек спокоен, так как сделал всё, что от него зависело;

• миритесь с неизбежным и уже случившимся, поскольку это вне вашей власти и возможностей. Серебряное правило психологии гласит: «Боже, дай мне силы изменить то, что возможно; дай мне мужество принять то, что неизбежно; и дай мне мудрость отличить одно от другого»;

• создайте рейтинг проблем. Вначале решаем самую важную и сложную проблему (не обращая внимания на остальные). Если по каким-то причинам решить её до конца не удаётся, временно откладываем это дело на потом; решаем вторую проблему (снова не обращая внимания на остальные). При невозможности завершения второго дела откладываем и его. Возвращаемся к отложенному первому делу (если изменились обстоятельства) либо

переходим к решению третьей проблемы. И так до конца. Этот приём позволяет заниматься всё время одним делом, освободившись от давления на психику значительного количества проблем и цейтнота. К тому же, скоро окажется, что список-рейтинг нерешённых проблем быстро сокращается;

• переключитесь. Как упоминалось выше, для отвлечения от тяжёлых мыслей, надо загрузить себя решением сложной задачи, сосредоточиться на ней и активизировать все свои усилия на этом. Другой вариант — найти того, кому ещё хуже, и окружить его своей заботой. Помогая тому, кто оказался в трудном положении, человек убеждается, что его проблема — далеко не самая сложная, что есть люди, которые попадают и выпутываются из более трудных ситуаций;

• не сводите счёты со своими обидчиками. Здесь речь идёт не о том, чтобы по-библейски, молча и безропотно подставлять под удар вторую щёку. Но вместо мести лучше дистанцироваться от общения с плохими людьми и вытеснить их из своих мыслей, твёрдо зная, что они всё равно «попадут в яму»;

• делайте хорошее ради себя. Ведь обычно добро делается для собственного удовлетворения, радости от того, что хорошему человеку стало приятно. «Счастлив тот, кто даёт»;

• извлекайте пользу из потерь. Известно, что в любом отрицательном явлении можно найти и положительные элементы. Это обычно смягчает негативный осадок на душе человека;

• делите заботу со своими близкими. Пословица гласит: «Горе, разделённое с другом, уменьшается вдвое, а радость возрастает».

Квалификация — подготовленность работника к профессиональной деятельности по выполнению работ определённой сложности в рамках полученной специальности. Квалификация подтверждается документом, как правило, государственного образца.

Профессия — род трудовой деятельности, требующий определённых знаний и навыков, которые приобретаются человеком в процессе обучения и практического опыта.

Специальность — совокупность знаний и практических навыков для осуществления определённого вида трудовой деятельности в пределах данной профессии.

Специализация — составляющая специальности, обусловленная видом применяемых знаний, характером производственных процессов и товаров, используемым оборудованием, инструментом, сырьём и обрабатываемыми материалами, видом оказываемых услуг.

В отечественной практике классификация работников по категориям закреплена в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь, разработанном Белстандартом, в котором приведены профессии рабочих и должности служащих. Правила учёта персонала определены Инструкцией по статистике персонала, которая регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень

занятых, категории персонала, порядок учёта, приёма и выбытия кадров, другие вопросы.

Характер, масштабы, сложность и трудоёмкость выполняемых работ, а также степень их автоматизации определяют нормативную или плановую численность персонала фирмы. Списочная, или фактическая, численность представляет собой количество сотрудников, которые официально работают на фирме в данный момент времени. Списочный состав включает три категории работников:

• *постоянных* сотрудников, принятых на фирму бессрочно или на срок более одного года;

• *временных* сотрудников, принятых на срок до двух месяцев или для замещения отсутствующего лица — до четырёх месяцев;

• *сезонных* работников, принятых на сезонные работы сроком до шести месяцев.

В солидных производственных компаниях ведётся ежедневный учёт списочной численности с помощью записей в специальных табелях. Поэтому можно легко подсчитать среднюю численность персонала (ЧПер), например, в квартал (I кв. — 28 чел., II кв. — 25, III кв. — 24, IV кв. — 23):

$$\text{ЧПер} = \frac{28 + 25 + 24 + 23}{4 \text{ квартала}} = 25 \text{ чел.}$$

В списочную численность не входят:

• внешние совместители;

• привлечённые для разовых и специальных работ;

• работающие на основе договоров субподряда;

• направленные на учёбу с отрывом от производства и получающие стипендию за счёт фирмы и др.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приёма на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется **сменяемостью** или **оборотом** кадров. Повышенный оборот кадров приводит к следующим недостаткам:

1) снижает укомплектованность рабочих мест;

2) отвлекает высококвалифицированных специалистов, обязанных помогать новичкам;

3) нарушает психологический климат в коллективе;

4) приводит к существенным экономическим потерям.

Определённую озабоченность фирмы вызывает излишняя сменяемость (текучесть кадров). Коэффициент текучести (Ктек) определяется по формуле:

$$\text{Ктек} = \frac{\text{Текучесть кадров}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}} = \frac{28 - 23}{25} = 0,2.$$

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5 % в год.

Работники основных видов деятельности, или **производственный персонал**, — это лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, а также в аппарате управления (если эти управленцы заняты созданием продукции или обслуживанием производственных процессов).

Работники неосновных видов деятельности, или **непроизводственный персонал**, — это кадры жилищно-коммунального хозяйства и подразделений социальной сферы (центры обучения, здравпункты, базы спорта и отдыха, детские дошкольные учреждения и другие сопутствующие учреждения, состоящие на балансе фирмы).

В деятельности **рабочих** обычно преобладает доля физического труда. *Основные* рабочие заняты в технологических процессах, *вспомогательные* — в обслуживании оборудования и рабочих мест, т. е. сосредоточены во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских и т. п. хозяйствах. К рабочим относится и младший обслуживающий персонал: курьеры, дворники, уборщики территорий и непроизводственных помещений.

Служащие заняты преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они подразделяются на три группы: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители, или менеджеры верхнего уровня управления, осуществляют функции управления фирмой в целом. Выше упоминалось, что к ним относятся президент (директор), его заместители и главные специалисты фирмы. В совокупности они образуют администрацию. Средний уровень управления — это начальники цехов и руководители основных структурных подразделений фирмы. Нижний уровень управления — это менеджеры (например, мастера), которые работают непосредственно с рядовыми исполнителями. Практика показывает, чем меньше должность, тем заметнее отсутствие менеджера на рабочем месте. Менеджеры по персоналу (*HR-managers*, т. е. *human resources managers*) — это архитекторы кадрового потенциала, играющие ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии фирмы.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной группой служащих. Они подразделяются:

- на инженеров (проектировщики, технологи, механики, строители и др.);
- функциональных специалистов, их перечень состоит из 10—25 наименований должностей (экономисты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи, таргетологи, логистики, референты и др.).

Группу **технических исполнителей** составляют служащие (операторы ЭВМ, машинистки, курьеры, архивариусы и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе. Они отвечают в основном за создание, передачу, тиражирование, преобразование и хранение информации.

Основанием для отнесения сотрудников к той или иной группе является занимаемая должность или штатная единица как первичный элемент в структуре управления персоналом. Штатные единицы фирмы определяются

в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Кадровая политика фирмы — это система взглядов, идей, принципов и требований, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.

Различают следующие виды кадровой политики:

1) *активную* (руководство фирмы имеет не только обоснованный прогноз, но и средства воздействия на развитие внутрифирменной ситуации, а кадровая служба имеет антикризисные и иные кадровые программы);

2) *пассивную* (руководство фирмы не имеет ни прогноза кадровых потребностей и развития ситуации на рынке труда, ни программы действий по управлению персоналом, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий безынициативной деятельности);

3) *превентивную* (руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств, чтобы влиять на это развитие, а у кадровой службы имеются средства диагностики персонала, однако остаются проблемы разработки целевых кадровых программ);

4) *реактивную* (руководство фирмы осуществляет контроль негативного состояния в работе с персоналом и причин развития кризиса, а кадровая служба, как правило, располагает средствами для анализа существующей ситуации и адекватной экстренной помощи);

5) *открытую* (фирма является прозрачной для всех потенциальных сотрудников и готова принять любого квалифицированного специалиста даже без учёта опыта его работы на родственных предприятиях. Это характерно для новых фирм, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в отрасли);

6) *закрытую* (замещение вакантных должностей осуществляется только из числа сотрудников фирмы, а приём новичков — только на низший должностной уровень. Этот способ используют при дефиците кадровых ресурсов на рынке труда или для создания определённой корпоративной атмосферы).

С вопросами кадровой политики тесно связан характер трудовых отношений, который включает вопросы найма на работу (конкурс, контракт, испытательный срок), уровень заработной платы, порядок увольнения (по соглашению сторон или нарушению контракта); механизм продвижения по службе; систему служебных взаимодействий; социальные льготы и гарантии. Например, многие компании предоставляют своим сотрудникам «социальный пакет» — определённый набор услуг и льгот, предлагаемых сотрудникам в зависимости от результатов их труда. Это могут быть: медицинская страховка, оплата образования, транспортные услуги по приезду на работу и обратно, льготные путёвки на отдых во время отпуска, спортивно-оздоровительные услуги и др.

Дефицит квалифицированной рабочей силы в периоды экономических подъёмов и её избыток в периоды экономических спадов потребовали от

фирм пересмотра кадровой политики. В практику вошло комплексное понятие кадровой политики. Работа с персоналом изменилась, поскольку надо было увязывать целый ряд кадровых проблем. Помимо обеспечения всех участков работы необходимым количеством профессионалов и создания для них нормальных условий труда, добавилась проблема избытка кадров. Что делать с теми, кто сегодня больше не нужен? Какова потребность в будущем в тех или иных специалистах? Увольнять или всячески сохранять на фирме менеджеров и специалистов? Всё это очень непростые вопросы.

Аутстаффинг (*outstaffing*) — вывод сотрудников из штата компании и оформление их в штат другой фирмы (подрядчика). При этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполняют свои прежние обязанности, но распоряжения им отдают менеджеры компании-подрядчика. Это одна из разновидностей аренды персонала. Компания-аутстаффер (арендодатель) предоставляет сотрудников требуемой квалификации и несёт ответственность за качество их работ, услуг. Если уровень качества не устраивает клиента (арендополучателя), то персонал будет заменён на другой более высокой квалификации. Аутстаффинг возник в западных странах в 1970-х гг. во время экономического спада. К основным плюсам относятся: снижение нагрузки на кадровую службу арендодателя, сокращение расходов на содержание персонала, налоговая оптимизация, минимизация рисков и делегирование ответственности.

Цели кадровой политики обусловлены стратегической целью фирмы. Основные из них следующие:

- определение основных требований к персоналу с учётом текущей и прогнозируемой ситуации внутри и вне фирмы, а также перспектив развития рынка, фирмы и её товаров;
- формирование эффективных кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- разработка системы привлечения, расстановки, сохранения и высвобождения кадров, а также помощь в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- определение направлений профессионального роста кадров, т. е. их подготовки, переподготовки и повышения квалификации, особенно накануне и в процессе перехода на новые технологии;
- разработка и реализация концепции вознаграждения сотрудников как мотивирующего фактора высокой результативности труда;
- развитие социального партнёрства между работниками и их работодателями;
- создание и поддержание нормального психологического климата в коллективе.

Механизм достижения целей и тем самым реализации кадровой политики фирмы представляет собой систему норм и нормативов, административных, социальных и иных планов и мероприятий. Они обычно зафиксированы в Уставе фирмы, Коллективном договоре, Правилах внутреннего распорядка, Трудовом договоре сотрудника с фирмой, Положении об оплате и стимулировании труда, Положении об аттестации кадров и иной документации.

Кадровый менеджмент, или управление персоналом, — это: 1) работа менеджера по созданию и эффективному использованию трудового потенциала фирмы, организации результативной деятельности подчинённых и всестороннему их развитию; 2) обеспечение организации (фирмы) необходимым количеством профессионалов, заинтересованно и результативно выполняющих установленные задания. Бессмысленно создавать современные организации для неграмотного персонала, неспособного трудиться по тем или иным объективным и/или субъективным причинам. Существуют следующие уровни кадрового менеджмента: *стратегический* (управление трудовыми ресурсами в долгосрочном плане); *тактический* (доминируют подсистемы управления персоналом); *оперативный* (преобладает текущая кадровая работа).

В процессе подбора кадров фирма выдвигает требования к кандидатам, которые изложены в профессиограмме — своде должностных требований. Обычно они включают образование, квалификацию, опыт работы, возраст, пол, здоровье нанимаемых. Реже могут выдвигаться такие требования, как семейное положение, национальность и др. В зависимости от особенностей и специфики труда на каждом рабочем месте профессиограмма будет иметь свои нюансы. Оценка соответствия претендента на должность требованиям профессиограммы осуществляется на основании анкетных данных, собеседования, тестов, результатов контрольных заданий и др. Здесь уместно привести мнение известного американского консультанта, автора книг и статей по менеджменту и малому бизнесу Т. А. Гибсона (*T. A. Gibson*, p. 1976): «Не ищите людей, которые не лгут — их не бывает. Ищите тех, кто обманывает, но не предаёт — с такими можно иметь дело».

При отборе менеджеров и специалистов на конкретные должности значительную роль в наше время играют рекомендации. Наиболее развита эта традиция в Великобритании. Покидая последнее место работы, любой сотрудник, как правило, получает от работодателя рекомендательные письма. Отобранный кандидат назначается на постоянную должность после успешного прохождения испытательного срока либо стажировки. Юридическая форма зачисления — контракт между работником и работодателем на основании поданного заявления. В контракте указываются условия работы и оплаты, сроки действия контракта, права и обязанности сторон и иные условия.

В фирмах транснациональных и межнациональных корпораций различают четыре **категории** работников:

- менеджеры верхнего уровня управления;
- ведущие специалисты;
- руководители и менеджеры программ в периоды кризиса;
- оперативные работники, включая весь остальной персонал.

Виды работников относительно страны пребывания фирмы: 1) местные; 2) экспатрианты, т. е. командированные или приглашённые из другой страны.

Серьёзное преимущество экспатриантов — высокая квалификация. Однако существуют внешние и внутренние ограничения. **Внешние** ограничения:

- плохое знание или незнание местных условий;

• нецелесообразность использования экспатриантов, поскольку при долговременных целях межнациональных компаний (МНК) в данной стране более перспективной является ставка на местные кадры.

К **внутренним** ограничениям относятся:

• высокая цена экспатриантов, так как зарплата должна учитывать не только квалификацию, но и согласие уехать, пусть временно, из своей страны. В этой связи часто применяются доплаты для перевоза и содержания семьи;

• нежелание части сотрудников ехать в чужую страну;

• правовые барьеры, обусловленные часто сложным профессионально-юридическим статусом в чужой стране (например, вид на жительство, право на работу и др.).

Основные **требования** к международному менеджеру:

1) управленческие знания и опыт:

• образование в области менеджмента;

• практическая школа управления, т. е. пройденный иерархический путь;

• личные прошлые достижения в области управления;

2) личные ценности и мотивы:

• причины интереса к профессии международного менеджера;

• психологическая готовность к жизни и работе в чужой стране;

3) дипломатические и социально-коммуникативные навыки:

• способность к деловому взаимодействию в чужой стране, лёгкость в коммуникациях;

• умение контактировать с местными бизнесменами, чиновниками, представителями общественности;

4) профессиональная эффективность:

• умение действовать в малознакомой и нестабильной обстановке;

• способность добиваться поставленной цели;

• умение использовать косвенные и случайные благоприятные факторы и избегать негативных.

В международных корпорациях подбор персонала осуществляется на основании выработанных практикой критериев, таких как:

• *этноцентризм* — на ключевые посты в фирмах МНК (в том числе за рубежом) назначаются представители головной организации. Это преданные кадры, имеющие высокую квалификацию, знающие цели и задачи корпорации;

• *полицентризм* — предпочтение при подборе и назначении кадров отдаётся представителям страны нахождения фирмы. Предполагается, что местные кадры лучше знают национальный рынок и бизнес-среду;

• *регионцентризм* — на ключевые посты назначаются известные и влиятельные в регионе люди. Такой способ подбора персонала весьма эффективен для регионов, где особо важны отношения с местной государственной и бизнес-элитой;

• *геоцентризм* — на ключевые должности назначаются те кандидаты, которые имеют высокую квалификацию в области менеджмента (независимо от их национальности и цвета глаз).

Существует целый ряд типов вознаграждения за труд, например:

• фиксированный должностной оклад;

• надбавки за квалификацию, стаж, сложность или объём работы и др.;

• премии и бонусы за высокие производственные показатели;

• комиссионные (проценты) за конкретные результаты работы;

• компенсационные выплаты за личные затраты, произведённые в служебных целях;

• интересная работа, возможности профессионального и карьерного роста;

• хорошие условия труда, социальные льготы и др.

Обязанности — нормативно закреплённые и безусловные для исполнения действия работника или органа управления. Обязанности определены должностными инструкциями и положениями.

Хотя **функции** службы **управления персоналом** достаточно многогранны, но их можно разделить на две основные группы:

1) универсальные функции: планирование, организация, координация, регулирование, мотивация, контроль и др. (их сущность описана в гл. 3);

2) специфические функции (в зависимости от социально-политических условий, места и роли государства в обществе они либо расширяются, либо сужаются).

К **специфическим функциям** службы управления персоналом можно отнести следующие:

• административную, т. е. применение на практике законов и нормативных актов, относящихся к вопросам организации и оплаты труда, составлению коллективных договоров и др.;

• функцию трудоустройства, расстановки и увольнения кадров, т. е. приём на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, адаптация новичков в коллективе, аттестация, вопросы перевода на другую работу внутри фирмы, выдвижение на более высокие должности, возможная передача отдельных работников в другие фирмы на условиях лизинга, потенциальные причины увольнения и др. Увольнение (на основании расторжения контракта) может быть инициировано как работником, так и администрацией фирмы, и оформляется приказом;

• функцию стимулирования (мотивации) персонала, т. е. материальное и моральное вознаграждение с помощью рациональной системы доходов и выгод для сотрудников, включающих размер их заработной платы, премий, призов, социальных льгот и т. п. Основные мотивирующие факторы изложены, как правило, в коллективном договоре;

• функцию непрерывного образования персонала, т. е. претворение в жизнь разработанного фирмой плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, в том числе по вопросам инноваций и повышения уровня качества результатов труда. Сюда же относятся задачи, связанные с выявлением потенциальных возможностей и способностей сотрудников фирмы, определением путей и критериев их продвижения по служебной

лестнице и др. Обучение персонала может быть как внутри фирмы, так и вне её. Обычно оно востребовано при переводе на другую работу, освоении нового оборудования, продвижении по службе и др. Периодическое обучение чаще всего связано с повышением квалификации кадров;

• функцию повышения качества служебной деятельности работников. Сюда входит: периодическая аттестация рабочих мест и должностей, изучение рынка труда, создание и необходимая модернизация автоматизированных рабочих мест для сотрудников в целях повышения производительности труда каждого, создание и поддержание творческой атмосферы и нормального психологического климата в коллективе и др. Аттестация — это процедура подтверждения либо повышения квалификации, а также признание соответствия работника занимаемой должности. Для проведения данной процедуры приказом создаётся аттестационная комиссия. В приказе определяются условия и порядок аттестации;

• социальную функцию, т. е. содействие здоровому образу жизни всех сотрудников, контакты с профсоюзами, анализ и своевременное устранение выявленных причин социальной напряжённости и конфликтных ситуаций;

• функцию обеспечения для всех сотрудников нормальных условий труда и выполнения всеми правил техники безопасности (Предоставление нормальных условий труда является сегодня для работников существенным мотивирующим фактором, а соблюдение правил техники безопасности приводит к снижению уровня травматизма и потерь для фирмы.);

• информационно-аналитическую функцию, т. е. доведение до всех сотрудников полной информации о состоянии дел на фирме, в отрасли, на рынке, о конкурентах и т. д.

При построении современной организации следует помнить, что она создаётся для людей и функционирует ради их блага. Такое достигается в том случае, если руководство создаёт атмосферу доверия и опирается на свободных, творчески мыслящих сотрудников. Опора на людей составляет принципиально новый подход в построении организации. Считаться с «человеческим фактором» призывали ещё теоретики научного менеджмента в начале XX в. Однако поставить человека в центр деятельности всей организации позволил только современный менеджмент.

Бизнесмены всех развитых стран мира понимают, что хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет сегодня судьбу предприятия. Обучение и стимулирование (мотивация) кадров приводят к созданию нормального психологического климата и модернизации организационной культуры компании в направлении формирования производственных отношений на основе принципов *TQM*. Эти положительные качества можно только вырастить (развить), но не внедрить.

В последнее десятилетие широкое распространение получил коучинг (*coaching*) (тренерство, наставничество). В бизнес-литературе ещё нет устоявшегося определения этому новому понятию менеджмента. Приведём наиболее

распространённые из определений. **Коучинг** — это: 1) постоянное сотрудничество, которое помогает работникам фирмы добиться реальных результатов в своей профессиональной и личной жизни; 2) технология раскрытия резервов каждого начинающего и зрелого сотрудника для достижения ими реального успеха; 3) инструмент индивидуальной работы с каждым клиентом, позволяющий сформулировать профессиональные и личные цели, увидеть ситуацию со стороны, сделать конкретные шаги к решению основных задач и стать чемпионом в своём деле; 4) техника, позволяющая расставлять приоритеты в жизни.

Главное отличие бизнес-тренера от бизнес-преподавателя в том, что он не учит, а с помощью игр, «кейсов», упражнений и т. п. создаёт ситуации, помогает обучающимся найти верные ответы, сделать необходимые выводы и получить опыт успешного решения проблем.

Особенно важна технология коучинга для развития руководителей и лидеров. Но при этом должна быть уверенность, что бизнес-уровень коуча (*coach*) (тренера) находится выше уровня тренируемого сотрудника. Как говорят специалисты, невозможно продавать счастье, не будучи счастливым. Коучинг нужен и начинающим, и достаточно опытным бизнесменам (даже чемпионам). Опережать и побеждать надо не только конкурентов, но и самого себя (себя сегодняшнего). Тренер помогает человеку совершенствовать и максимально эффективно использовать его личные сильные стороны, о которых большинство из нас не догадывается или догадывается, но не использует как основу для дальнейшего движения вперёд.

Коучинг весьма полезен в кризисной ситуации. Например, в компании не всё идёт гладко, но руководитель понимает, что из любой ситуации можно найти выход, которого он просто сейчас не видит из-за коробочного (ограниченного) мышления. Коуч помогает руководителю увидеть картину действительности не через узкую щель коробки, а полностью, и понять, как нужно успешно действовать в кризисной ситуации.

Secondment — это: 1) разновидность ротации сотрудников или обмена персоналом; 2) направление сотрудника на определённое время в другое подразделение для получения (совершенствования) недостающих знаний, умений, навыков.

Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, но и внешним. В последнем случае людьми обмениваются целые организации, причём относящиеся к разным сферам деятельности (коммерческие фирмы, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации и др.). Особенно приветствуется этот метод обучения в компаниях с плоской структурой управления (см. п. 5.4), где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т. д.).

Оплачивает труд командированного сотрудника, как правило, его работодатель. Заработная плата может начисляться из разных бюджетов: на обучение и развитие кадров, связи с государственными структурами (если он направлен в госучреждение), на благотворительность (если он работает в благотворительной организации). Лишь иногда оплату работы такого сотрудника делает принимающая организация. Англичане убедились, что в процессе внешнего обмена персоналом выигрывают все три стороны процесса. Командированный сотрудник: 1) получает возможность личного развития; 2) приобретает разнообразный опыт работы в проектах. В США и Великобритании этот метод настолько развит, что на фирмах существуют очереди сотрудников на *Secondment*.

Shadowing (от *shadow* — тень) как новый метод обучения персонала используется не для штатных сотрудников компании, а в основном для тех, кто собирается прийти в неё работать, например, для студентов старших курсов университетов и колледжей. Данный способ обучения применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, имеющих программы по отбору выпускников или готовых брать молодых людей без опыта практической работы.

Схема действий проста. Предположим, студент хочет стать аудитором. Аудиторская компания даёт ему возможность провести у себя день-два рядом с работающим аудитором, иными словами, «побыть тенью» этого специалиста. Возможно, студенту поручат какое-нибудь незначительное задание, иллюстрирующее процесс аудита, и даже возьмут на встречу с клиентом. Таким образом, студент становится свидетелем «одного дня из жизни аудитора», получая полное представление о выбранной им профессии, а также о том, каких знаний и навыков ему пока не хватает. Естественно, что его мотивация к овладению знаниями в вузе существенно возрастает. Перед тем как запустить программу *Shadowing*, компании проводят ряд тренингов для тех специалистов, за кем эти «тени» будут ходить. Цель тренингов — выработать и/или усовершенствовать максимально эффективную и доступную для начинающих работников форму обучения при высоком уровне результативности их образования.

Buddying относится к самому интересному методу обучения и развития персонала, используемому в Великобритании. *Buddy* переводится как дружок, приятель, товарищ. Звучит довольно фамильярно, но в основе данного метода обучения лежит очень серьёзный подход. *Buddying* — это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для достижения высоких результатов деятельности. В этом контексте слово «*buddy*» можно интерпретировать как «партнёр».

Достоинства метода *Buddying*:

• личностный рост менеджеров, поскольку благодаря этому методу они лучше понимают, как их управленческий стиль влияет на сотрудников;

• формирование работоспособных высокоэффективных команд и создание тесных связей между их участниками;

• улучшение качества коммуникации, поскольку наличие в компании десятков пар *Buddy* помогает без искажений донести идеи и начинания до сотрудников самого разного уровня;

• содействие внедрению позитивных изменений на фирме, в том числе на основе инноваций.

Развитие технологических процессов и систем управления приводит к сокращению общей численности персонала при повышении удельного веса специалистов и рабочих высокой квалификации, умеющих работать в команде, а также некоторых менеджеров новых направлений, например, логистиков. Главная отличительная черта современного управления персоналом — повышенное внимание и ответственность сотрудников, знание и умение пользоваться всеми видами коммуникаций, расширение полномочий на рабочем месте, децентрализация функций управления, самоконтроль качества выполненной работы и др. Поэтому образованию подчинённых уделяется самое пристальное внимание. Здесь уместно напомнить, что вице-президент *IBM* по маркетингу Ф. Дж. (Бак) Роджерс (см. п. 4.8) подчёркивает, что не образован каждый, только в разных областях. Американский изобретатель, автор 1093 патентов Т. А. Эдисон (*T. A. Edison*, 1847—1931) считает, что секрет гения — это полезная работа (включая учёбу), настойчивость и здравый смысл в действиях.

Как отмечалось в п. 5.3, децентрализация функций — важнейшее направление раскрытия внутреннего потенциала персонала фирмы. В последнее время во многих компаниях принятие управленческих решений осуществляется в тесном контакте с непосредственными исполнителями. Это позволяет достигать как высокой оперативности, так и необходимого качества решений. Участие исполнителей и соисполнителей в принятии управленческих решений основывается на известном принципе «дополняющей зависимости». Данный принцип создаёт обстановку уважения и доверия к сотрудникам. В свою очередь, они стремятся оправдать это доверие, быть его достойными. Результатом становится повышение уверенности исполнителей в своих силах, а у менеджеров растёт доверие к своим подчинённым.

В компьютерную эру развития нашей цивилизации децентрализация компании становится необходимостью. Распространение информационных технологий не принесёт ожидаемого эффекта, если не будет активно задействован интеллектуальный потенциал. Поэтому любая фирма должна быть построена по принципу информационной сети. Каждый сотрудник должен иметь возможность свободно высказывать любые идеи и отстаивать свою позицию. Это позволит не потерять важные крупицы интеллектуальных находок и подсознательных озарений каждого сотрудника. Децентрализация поощряет личную ответственность и мотивацию. Она предполагает ясное распределение ролей в соответствии со способностями и подготовкой каждого сотрудника.

Постоянный информационный обмен и консультации в рамках команды могут многократно повысить общую результативность и использование знаний, в которых возникает необходимость. Организовать и направить творческий потенциал каждого сотрудника в необходимое русло может только сплочённая команда. Если общая задача понимается только менеджером, то это барьер в работе фирмы. Не зная общей задачи, исполнители

не в состоянии правильно скорректировать свою деятельность при неожиданном изменении ситуации.

В п. 4.8 уже отмечалось, что команда — это группа сотрудников-профессионалов, объединённых для выполнения комплекса работ по конкретному проекту и достижению общей цели. Профессиональная команда имеет свои **характеристики**: сплочённость, квалификация, национальный состав.

Опора на команды профессионалов может быть реализована следующими путями: достижение конкурентных преимуществ за счёт слаженной работы сотрудников, заботы о благополучии персонала, перехода от механистических (жёстких) структур управления (см. п. 5.4) к органическим (гибким). Для успешной деятельности команды в ней должны быть специалисты как разного профиля, так и разного уровня квалификации. В этом случае команда может выполнять сложные и комплексные работы. Наличие в команде специалистов смежных или сходных профессий позволяет ей осуществлять взаимозаменяемость сотрудников. Такая необходимость иногда возникает в связи с болезнями или командировками.

Формирование состава команд является также важной задачей для межнациональных компаний (МНК) и транснациональных корпораций (ТНК). В их дочерних фирмах за рубежом часто нет достаточного количества своих специалистов, поэтому набираются местные рабочие и менеджеры. Это эффективный путь подготовки местных квалифицированных кадров, которые через некоторое время смогут заменить высокооплачиваемых специалистов из головной компании. Особого внимания менеджеров ТНК или МНК заслуживает недопущение в интернациональных командах межнациональных трений и конфликтов.

Принципы создания международного коллектива:

- наличие ядра, вокруг которого формируется коллектив;
- комплементарность, т. е. члены коллектива должны профессионально дополнять друг друга;
- пропорциональность, т. е. в коллективе должно быть представительство всех стран, в которых действует МНК;
- совместимость членов коллектива с точки зрения психологии и культуры.

Элементы жизнедеятельности команд:

1) система социальных связей (профессиональное взаимодействие членов команды выстраивается с учётом их симпатий и антипатий);

2) командное мнение (при несовпадении с мнением группы индивид сплочённой команды должен спокойно признать свою неправоту);

3) командное настроение (связано с совместными переживаниями успехов и неудач, эмоциональными реакциями на явления, затрагивающие жизнедеятельность команды);

4) командные обычаи и правила — это устоявшиеся привычки профессиональной деятельности, межличностного общения и поведения в определённых ситуациях. Полезные обычаи и правила следует поддерживать и укреплять, а с отрицательными надо бороться ещё на стадии их формирования.

При функционировании команд следует избегать конформизма, который может превратить человека в бессловесный придаток группы. История человечества знает массу негативных примеров того, как «стадный инстинкт», или же, говоря по-другому, безоговорочный конформизм, лежал в основе страшных преступлений против отдельных людей и человечества в целом. Имеются примеры того, как группа полностью стирала личность человека, превращая его в винтик группового механизма. В то же время очевидно и то, что без конформизма нельзя создать сплочённую команду и установить баланс во взаимоотношениях между человеком и группой.

Как видим, у руководства компании есть три основных способа воздействия на работников: 1) заставить (принудить); 2) договориться о выполнении работ в соответствии с требованиями стандартов; 3) создать условия для самомотивации всех работников к высококачественному созидательному труду. Например, в *TQM*-системе наибольшее внимание уделяется третьему способу воздействия.

Процесс управления **трудовыми ресурсами** включает 11 этапов, сгруппированных в три направления.

I. Формирование трудовых ресурсов:
- планирование потребности в трудовых ресурсах;
- набор трудовых ресурсов;
- оценка и отбор лучших кандидатов на вакантные должности;
- определение заработной платы и льгот.

II. Развитие трудовых ресурсов:
- профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- оценка результатов деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- управление продвижением по службе.

III. Повышение качества трудовой жизни:
- совершенствование организации труда;
- удовлетворение работника своим трудом.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров так же важны, как и конечный результат деятельности фирмы. На каждого сотрудника фирмы должна вестись **карточка** образования на бумажном или электронном носителе, в которой фиксируются все имеющиеся у него знания, умения и навыки, а также те знания, которые ещё следует получить, например, для развития лидерских качеств и последующего продвижения по карьерной лестнице. Кроме того, некоторые компании заводят электронные карточки сотрудников с расширенным личностным и профессиональным учётом данных. Заслуживают внимания обучающиеся компании (см. п. 9.7), которые практикуют непрерывное инновационное образование кадров, их самосовершенствование и адаптацию к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

В целях экономии времени, сил и средств, а также повышения эффективности любого процесса следует научиться связывать в полезный результат четыре фактора: 1) складывающиеся обстоятельства; 2) состояние собственных дел; 3) чужие пожелания; 4) свои намерения. Доказано, что эффективность процесса и результат слаженной групповой работы, как правило, выше, чем сумма усилий членов группы в отдельности. В литературе такой эффект назван синергетическим.

9.5. СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА МЕНЕДЖЕРА. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Портрет современного менеджера включает три составляющие: биографические данные, врождённые и приобретённые качества характера.

1. **Биографические** данные: а) образование, б) опыт руководящей работы, в) возраст, г) пол.

Время руководителей-самоучек прошло. Современный менеджер должен иметь солидное базовое образование как по основам, так и по функциональным видам менеджмента. К тому же он должен быть нацелен на новизну, постоянно учиться, своевременно узнавать и овладевать новейшими достижениями менеджмента. Без этого его профессиональный успех проблематичен.

К сожалению, недостаток управленческого **образования** является одной из важнейших причин низкой эффективности управленческих кадров предприятий и отраслей Беларуси. Как уже отмечалось, **опыт** руководящей работы включает целый ряд показателей: продолжительность работы на руководящих постах; ступеньки служебной лестницы (лучше всего последовательное восхождение со ступеньки на ступеньку), личные достижения на каждой ступеньке карьеры и эффективность работы; пройденная школа (работа под руководством известных управляющих).

Много споров ведётся вокруг того, каким должен быть **возраст** руководителя того или иного уровня. В пользу зрелого возраста приводят мудрость, опыт, предсказуемость. К недостаткам относят консерватизм, усталость, боязнь риска. Молодые руководители отличаются энергичностью, новыми знаниями, творческим поиском, но вероятность управленческих ошибок у них значительно выше. Зрелому руководителю предлагается молодой заместитель. И наоборот. При умелой комбинации кадров можно успешно соединить опыт зрелости и энергию молодости. Долгое время считалось, что эффективным руководителем может быть лишь мужчина, но практика показала, что это далеко не так. Проблема **пола** получила в теории управления название гендерной. В наше время женщина-руководитель — нормальное явление в бизнесе и политике.

2. **Врождённые** качества или способности: а) харизматичность как природная способность к лидерству; б) интеллект; в) эмоциональная устойчивость (уравновешенность); г) стрессоустойчивость.

Харизматичность как природное свойство личности (см. п. 4.7) может иметь две направленности: «на себя» и «на других». Направленность «на

себя» ведёт к использованию харизматичности в угоду личным амбициям и обогащению. Направленность «на других» позволяет использовать талант руководителя для бескорыстного служения людям. Поэтому говорят, если носитель харизматичности — человек ответственный и умный, то он сумеет обратить свой дар во благо людям. Хотя для него самого этот дар обычно как «тяжёлый крест», так как сознание ответственности за судьбы других является для психики честного отзывчивого человека очень серьёзной нагрузкой. Харизма и интеллект проявляются ещё в детском возрасте. Лёгкость в овладении знаниями, умение к месту пользоваться усвоенным материалом и иные достоинства показывают наличие врождённых способностей.

Интеллект — это мыслительная способность, умственное начало человека. Различают три вида интеллекта: теоретический, практический и творческий. Психологи воспринимают их как равнозначные, не ставя один выше другого. Но для менеджера наиболее важен практический интеллект. Именно он является основой его эффективной деятельности. Носители теоретического интеллекта незаменимы в роли советников крупных руководителей. Их знания и аналитические способности могут существенно помочь в повышении эффективности управленческих решений. Творческий интеллект — это способность к созданию произведений искусства. Однако у него есть ещё одна грань — креативность — способность к нестандартным решениям, что весьма существенно для менеджера.

Уже в детском возрасте можно заметить, что одних легко вывести из равновесия, другие же хорошо «держат удар». Эмоциональная **устойчивость** — это способность менеджера воспринимать динамичную эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества своей деятельности. Данное свойство сопровождается обычно уравновешенностью и стрессоустойчивостью, что позволяет человеку не терять самообладания в самых сложных ситуациях.

Наиболее известными методами выявления способностей человека к руководящей работе являются: 1) деятельностный (особенно в экстремальных ситуациях); 2) исследовательский (тестирование, социометрия, анкетирование, опросы, интервьюирование, изучение документов и т. д.); 3) комплексный или смешанный. Но до сих пор выдвижение молодых специалистов на руководящую работу осуществляется практически субъективно, т. е. давно устаревшим методом «проб и ошибок», а на «хлебные» посты — только исходя из меркантильных интересов. Результаты очевидны.

3. **Приобретённые** качества руководителя-управленца: а) надёжность; б) предприимчивость; в) целеустремлённость; г) коммуникабельность.

Надёжность — умение без лишних напоминаний выполнять взятые на себя устные и письменные обязательства, это предсказуемость действий, отсутствие авантюризма. Сотрудничество с надёжными партнёрами уменьшает величину бизнес-рисков.

Предприимчивость — использование различных подходов в работе, так как постоянная динамика бизнеса и наличие всевозможных рисков диктуют менеджерам условие: нельзя «класть все яйца в одну корзину» и всё время ходить одной дорогой.

Целеустремлённость — умение сосредоточиться на главном, довести начатое дело до конца. С этой чертой связаны настойчивость, решительность, уверенность в себе. Любое дело нельзя бросать на полпути. В то же время, это не значит слепое следование за планом. Если ситуация изменилась настолько, что требуется даже коррекция цели, то надо идти и на это.

Коммуникабельность — умение легко входить в контакт с людьми, общаться с ними, заинтересованно слушать, располагать к себе, убедительно говорить самому.

Власть менеджера над подчинёнными зависит не только от его интеллекта и внутренней силы, но и от имиджа, т. е. образа человека, сформированного в сознании других людей. Значительное влияние на формирование психологической (внутренней) части имиджа руководителя имеют: культура поведения, его манеры, особенности речи, чувство юмора.

Манеры — это внешняя форма поведения человека. У менеджера они должны демонстрировать его культуру, воспитанность и доброжелательность в сочетании с уверенностью и чувством собственного достоинства. Манеры включают походку, жесты, позы, мимику и др. Общие требования к ним — естественность, свобода (но без развязности), сдержанность (но без «зажатости»), так называемая «золотая середина».

Речь как элемент имиджа включает:

• *словарный запас* — количество слов, которые человек знает и употребляет в своей речи. Богатый словарный запас формируется у людей умных, образованных, которые много читают и размышляют;

• *образность языка* — уместное применение пословиц, поговорок, крылатых фраз, метафор, синонимов, антонимов, гипербол и др.;

• *чистота разговорного языка* менеджера связана с правильным пониманием значения слов и постановкой ударений. Абсолютно недопустимо употребление ненормативной лексики. Такой человек в принципе не может рассчитывать на положительный имидж в солидном обществе. Резко отрицательно характеризуют менеджера косноязычие и употребление **слов-паразитов** (значит; ну; вот; так сказать; это самое; как бы и др.), не имеющих самостоятельного смысла.

К «засорению» речи относят также канцеляризмы, штампы (например, уделить должное внимание, в части этого), акцент и сленг. Канцеляризмы и штампы сильно обедняют речь, делают её скучной и казённой;

• *ритм речи* — это её скорость. Не следует говорить слишком быстро, взахлёб. Но и замедленный темп создаёт о человеке впечатление тугодума. Здесь также уместно правило «золотой середины»;

• *тональность речи* — это сила и варьирование звуков. Сменой интонации можно и нужно пользоваться. Не допустим лишь переход на повышенный тон. А срыв менеджера на крик — показатель его профнепригодности. Если эта «болезнь» является неизлечимой, то от менеджера-крикуна избавляются. Если же «болеет» первое лицо фирмы, то уходят все уважающие себя менеджеры.

Чувство **юмора** — очень существенный элемент имиджа. Умение вовремя и тонко пошутить, оценить чужой юмор — весьма важное качество, которое может помочь расположить к себе собеседника, разрядить сложную ситуацию. Однако параллельно с чувством юмора следует проявлять и чувство меры. Неуместный смех, грубые, «сальные» анекдоты резко отрицательно сказываются на имидже руководителя.

Для создания и поддержания положительного профессионального имиджа руководителя на его рабочем столе должен быть порядок. Наверху находятся лишь те документы, с которыми он в данное время работает. Всё остальное должно быть на своих местах согласно индивидуально созданной системе хранения документов и материалов.

Формирование конструктивного **имиджа международного** менеджера, работающего в зарубежной стране, должно складываться из четырёх направлений: 1) акцент на положительных чертах своей нации, особенно в вопросах бизнеса и управления; 2) подчёркивание личных индивидуальных достоинств как современного руководителя; 3) вуалирование тех своих свойств, качеств и характеристик, которые неприемлемы для местного делового менталитета; 4) воспитание в себе особо значимых (с точки зрения местных традиций) деловых и личных черт и качеств.

Критерии **отбора** кандидатов на должность **международного** менеджера:

1) адаптивность, включающая следующие показатели:

- положительное восприятие культуры чужой нации;
- принятие бизнес-традиций другой страны;
- лингвистические способности к изучению чужого языка и др.;

2) аналитичность и креативность управленческой деятельности:

- умение работать с информацией, в том числе в больших объёмах;
- нестандартный (инновационный) подход к различным ситуациям;
- грамотный учёт сложившейся ситуации, использование интуиции;

3) эмоциональная стабильность:

- устойчивость к перегрузкам и недопущение «эмоционального выгорания»;
- стрессоустойчивость, т. е. сопротивляемость входу в стресс, минимизация его воздействия и лёгкость выхода из стресса;

4) опыт работы за рубежом:

- стаж международной управленческой и бизнес-деятельности;
- личные достижения в международном бизнесе и менеджменте.

Набор необходимых **умений международного** менеджера:

1) полезное для дела взаимодействие с партнёрами по бизнесу, потребителями товаров фирмы, местными чиновниками и общественностью, смежниками и конкурентами;

2) мониторинг, т. е. грамотное проведение наблюдения и анализа динамики местного рынка, производства, внешней и внутренней сред фирмы;

3) размещение ресурсов на перспективных направлениях или в сферах быстрого успеха («прорыва»);

4) организация эффективного бизнеса, т. е. создание международной команды профессионалов (в том числе за счёт привлечения местных способных специалистов), её сплочение и установление с лидером и членами команды конструктивного взаимодействия и взаимопонимания.

Программа подготовки международных менеджеров включает четыре блока специальных знаний:

1) культурно-политическая и юридическая ситуация в стране ведения бизнеса, например: менталитет нации; политическая ситуация в стране и её стабильность; отношение государственных и контролирующих органов к деятельности иностранных и совместных предприятий; характер трудовых отношений, степень правовой защищённости бизнеса и собственности в зарубежной стране;

2) экономическая ситуация в зарубежной стране: общий уровень развития экономики, её динамика (подъём, спад, стагнация), темпы динамики, размер ВВП; технологический уровень страны, наличие и характер передовых отраслей; налоговая и фискальная система и др.;

3) национальный рынок страны пребывания фирмы: ёмкость, насыщенность и качество местного рынка; уровень жизни и покупательная способность населения и др.;

4) сегментирование и позиционирование на местном рынке, например: характеристики потребителей в интересующем сегменте рынка; насыщенность рынка местными и импортными товарами интересующих групп; возможности позиционирования своей компании на местном рынке; поиск конкурентного преимущества.

Каждый менеджер должен знать психологические **законы** управления и общения. Эти законы выработаны богатейшей практикой менеджмента, поэтому хорошо отражают бизнес-действительность и легко запоминаются. Приведём некоторые из них:

1) у любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи;

2) не надо усматривать злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью сотрудника;

3) решение сложной задачи следует поручать ленивому сотруднику — он обязательно и быстрее всех найдёт лёгкий путь;

4) прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной на неправильную же, но уточнённую;

5) любую проблему можно сделать неразрешимой, если провести большое количество совещаний по её обсуждению. Обычно эти совещания становятся важнее самой проблемы. Для бюрократов такая постановка дела является отличной, ибо они всё время «при деле» и высокой зарплате;

6) время, затраченное на обсуждение проблемы, обратно пропорционально значимости проблемы;

7) начальник не всегда прав, но он всегда начальник;

8) усложнять — просто, упрощать — сложно.

Задачи современного **менеджера**:

• сделать интересной свою профессиональную, личную и семейную жизнь;

• сделать интересной профессиональную жизнь подчинённых работников;

• «сделать деньги», т. е. обеспечить высокий уровень рентабельности возглавляемого участка работы.

Решение таких задач возможно, если менеджер — человек, который внутренне настроен на свою работу, и она приносит ему удовлетворение. Работать менеджером по принуждению не только не следует, но и вредно для себя и общества. Такой человек сам испытывает дискомфорт и создаёт психологическое напряжение для своих подчинённых.

Сравнение образцов поведения эффективных и неэффективных менеджеров было проведено в 1980-х гг. в Мичиганском университете США. Результаты исследований показали, что неудачные руководители всё своё время уделяли производственным заданиям. Их приоритетами являлись деловые совещания, повышение производительности труда, снижение затрат и иные производственные задачи. Успешные же менеджеры отличались вниманием к людям, профессиональным и общим развитием. Они заботились о сплочении коллективов, здоровом психологическом климате, внутреннем комфорте сотрудников и т. п.

Всё, что связано с людьми, находится в непрерывном движении. Эта «динамическая воронка» втягивает в свой круговорот и самого менеджера. В творчески-динамичных условиях управленческой деятельности менеджер в качестве одной из своих личных и профессиональных целей должен ставить саморазвитие (работа над собой по совершенствованию профессиональных и личностных качеств).

Программа **саморазвития** менеджера включает в себя:

1) осознание и установление своих сильных и слабых сторон на базе самоанализа, результатов тестирования и внешней оценки хорошими авторитетными знакомыми;

2) преодоление стереотипов сознания путём внутренней самокоррекции тех характеристик, которые мешают строить конструктивные отношения с людьми, эффективно выполнять свои профессиональные обязанности, жить интересно и содержательно. Необходимость самокоррекции обусловлена тем, что чаще всего источник наших бед и ошибок находится не вне, а внутри нас;

3) преодоление внешних «барьеров», связанное с людьми и обстоятельствами, мешающими успешной личной и профессиональной жизни. «Люди-барьеры» имеют возможность частого реального негативного влияния на менеджера. Установить таких людей несложно. Они субъективно воспринимаются нами как жизненная или профессиональная помеха. Для решения проблемы «**людей-барьеров**» специалисты предлагают три способа:

• *изменение себя* — означает пересмотр отношения к плохому (часто психически больному) человеку, понижение его значимости в своей жизни;

• *объяснение* — применяется, когда «человек-барьер» (по мнению менеджера) не совсем уж «никчёмный» и «твердолобый». Возможно, он стал таким по недоразумению, поэтому разговор с ним «по душам» может оказаться весьма полезным. Даже, если проблему не удаётся решить полностью, можно сформировать с таким «человеком-барьером» отношения взаимного нейтралитета и невмешательства;

• *дистанцирование* — означает максимально возможное сокращение (или полное исключение) личных контактов с «человеком-барьером», удерживание его на значительной дистанции.

«**Обстоятельства-барьеры**» преодолеваются, как правило, значительно легче, чем «люди-барьеры». Некоторые обстоятельства можно устранить или изменить. Поговорка гласит: «Умный в гору не пойдёт, умный гору обойдёт»;

4) формирование и/или развитие личностных качеств, необходимых успешному менеджеру — это, прежде всего, коммуникативные умения и навыки, умение слушать и слышать собеседника;

5) приобретение новых профессиональных знаний и умений — постоянный просмотр новых публикаций, чтение литературы по теории и передовому опыту управления, участие в различных семинарах, тренингах, курсах повышения квалификации и др. Особое внимание надо уделять освоению на практике творческих приёмов принятия управленческих решений. Это важнейший элемент профессионализма менеджера;

6) самоменеджмент — управление собой, состоящее из планирования и организации собственной работы, контроля своего эмоционального состояния и поведения, постоянного анализа ошибок и извлечения уроков из своей деятельности. Учиться на своих удачах и ошибках — естественное состояние любого грамотного человека, а уж менеджера — тем более.

Индивидуальный план работы над собой (обычно на год) составляется на основе рассмотренной программы **саморазвития** менеджера. Для грамотного планирования руководитель должен поставить перед собой вопрос: «Чего же не хватает для полного успеха: личных качеств и способностей; знаний, умений, навыков, практического опыта руководящей работы; надёжных друзей и связей; времени; материальных благ и комфорта жизни и др.?» Решению данной проблемы помогает сталкинг.

Сталкинг (*stalking*) — это: 1) управление самим собой в целях практического расширения своих способностей, чтобы думать и действовать с максимальной эффективностью; 2) система саморазвития на основе внутреннего анализа и оценки своих действий; 3) ежедневный кропотливый труд по очистке своей психики от своей же глупости, практика изучения и упорядочения своего внутреннего мира, очищения и реорганизации своего тоналя (ума). В совокупности эти три уровня и образуют сталкинг.

Одной из важных составляющих профессионализма современного менеджера является умение организовывать и проводить деловые совещания. **Деловое совещание** — это личная встреча определённой группы сотрудников по какой-то проблеме. **Целями** делового совещания могут выступать:

обмен информацией, координация действий, выработка решений, профессиональное обучение, воспитательное воздействие и др. В зависимости от целей и стиля проведения деловые совещания делятся на следующие **виды**:

• *авторитарные* — ведёт руководитель в форме монолога. Переход в диалог происходит изредка, и только по инициативе руководителя. Он задаёт вопросы отдельным участникам и получает ответы на них. Нередко на таком совещании устраиваются «разносы» тем или иным подчинённым при красноречивом молчании остальных;

• *сегрегативные* — идут по заранее намеченному плану. Обычно руководитель делает сообщение (доклад), затем выступают назначенные им участники. Какие-либо отклонения от плана, инициативы участников воспринимаются отрицательно. Решение совещания готовится заранее;

• *дискуссионные* — предполагают свободный обмен мнениями. Проект решения может быть подготовлен, однако он подвергается обсуждению. Решение принимается голосованием;

• *свободные* — проводятся без строго заданной повестки дня. Вместо председателя имеется ведущий (инициатор). Такие совещания часто возникают стихийно. Например, в ходе собрания обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик. В этом случае председатель объявляет большой перерыв, во время которого самопроизвольно образуются кулуарные совещания.

Плановое производственное совещание проводится в установленные заранее дни, время, место. Такие совещания решают следующие задачи:

• подведение итогов работы за прошедшую неделю;

• уточнение способов решения поставленных задач;

• информирование о работе друг друга с тем, чтобы все представляли общую картину деятельности фирмы или подразделения.

Совещание — весьма эффективная форма деловых отношений, но оно достаточно дорого, так как «съедает» время участников. Поэтому надо убедиться заранее, что пользы от совещания будет больше, чем потерь. Многократно доказано, что эффективность делового совещания зависит от грамотности его подготовки и проведения. Практика бизнеса выработала на этот случай действенные **правила** и алгоритм:

1) чёткое определение цели (темы) совещания;

2) разработка повестки дня — наименование и целесообразная последовательность рассмотрения вполне конкретных вопросов, которых должно быть не более трёх. Не следует перегружать повестку дня или выносить на рассмотрение «сырые» проблемы. Внеплановые вопросы можно обсудить в конце, в «разном»;

3) установление дня, времени и места проведения. Это актуально в том случае, если совещание не является плановым. При выборе даты совещания надо постараться минимизировать производственные потери и неудобства для участников;

4) своевременное определение и оповещение участников совещания и назначение докладчиков (а при необходимости оппонентов) по каждому

вопросу повестки дня. Это позволит выступающим подготовиться, представить анализ ситуации и конкретные предложения. Наличие списка выступающих совершенно не ограничивает других возможных ораторов. К участию в совещании привлекаются лишь те сотрудники, которые имеют отношение к повестке дня. Для достижения высокой эффективности совещания не надо надеяться на экспромт;

5) ознакомление заинтересованных лиц с фактами, которые намечены к обсуждению, и подготовка наглядных материалов: схем, графиков, чертежей образцов продукции и т. д. Кроме наглядных пособий уместно использовать раздаточные материалы;

6) решение вопросов, связанных с обеспечением необходимых температуры, звукоизоляции, вентиляции и размещения участников совещания (каждый должен видеть и слышать выступающего);

7) определение круга приглашённых: представителя топ-менеджмента и трёх-четырёх человек фирмы, имеющих к проблеме непосредственное отношение; партнёров; специалистов-экспертов; внешних представителей, имеющих интерес к вопросам повестки дня;

8) недопущение никаких дебатов и споров между отдельными участниками совещания. Решение всех вопросов на совещании осуществляется только через председательствующего (**золотое правило менеджмента**). Это позволяет повысить эффективность работы группы, обеспечить порядок и сэкономить драгоценное время;

9) подготовка проекта постановления по каждому вопросу повестки дня. В ходе обсуждения он может существенно измениться, но он должен быть. Выработать серьёзное решение «с нуля», т. е. в ходе самого заседания, практически невозможно.

Советы по проведению деловых совещаний:

• в начале совещания надо установить регламент. Он должен определить время для основных сообщений (докладов), для выступлений, а также совещания в целом (не более часа). Отсутствие или несоблюдение регламента резко снижает эффективность совещаний как в профессионально-экономическом, так и в обучающе-воспитательном понимании. Регламенту уделяется большое внимание в японской традиции. Например, в японском парламенте, при несоблюдении регламента, трибуна вместе с выступающим как лифт опускается этажом ниже. В научном мире этим успешно пользуются. На международных конференциях именно японских участников просят исполнять роль спикеров. Как правило, это гарантия того, что конференция будет работать строго по расписанию и всё будет сделано вовремя;

• сообщения и выступления должны быть краткими, соответствовать существу решаемой задачи. Ведь продолжительные разглагольствования (демагогия) не проясняют существо проблемы, а лишь «забалтывают» её. Председателю надо следить за содержанием разговора и направлять его в пределы основного русла;

• совещание целесообразно проводить в два этапа. Сначала обсудить общие вопросы, касающиеся всех. Затем основную часть участников отпустить, а оставить тех, с кем необходимо обсудить частные (конфиденциальные) вопросы. Это уменьшит потери времени, а также окажет стимулирующее воздействие на «узкий круг» оставшихся;

• от всех выступающих надо добиваться конструктивных предложений. Огульная критика или философские рассуждения не могут способствовать решению проблем. Жанр делового совещания обязательно предполагает постановку вопроса каждому выступающему: что вы предлагаете конкретно?

Умение публичных выступлений было и остаётся обязательным условием успешности любого руководителя и специалиста. В своём трактате «Риторика» ученик Платона и учитель Александра Македонского Аристотель научно обосновал и доказал, что публичная речь состоит из трёх элементов: личности оратора, предмета разговора и личности слушателя. Для успеха выступления надо внимательно отнестись ко всем трём элементам. Выдающийся государственный и общественный деятель Республиканского Рима Марк Туллий **Цицерон** (106—43 гг. до н. э.) по праву занимает первое место в истории ораторского искусства. Его имя стало нарицательным. И до сих пор «цицероном» называют того человека, который умеет говорить красиво и убедительно. Цицерону принадлежит крылатое выражение: «Поэтами рождаются, ораторами становятся». Ораторы должны усвоить правило: «Чтобы сказать мало, надо знать много». Устная речь состоит, как правило, из коротких простых предложений, поэтому пауз в ней гораздо больше, чем точек в письменной речи. Доклад читают, но пишут его по законам устной речи.

Публичная деловая речь складывается из вступления, основной части и заключения. Задачи вступления: овладеть вниманием аудитории и ввести слушателей в тему выступления путём её краткого разъяснения. В основной части речи выделяются главные аспекты проблемы, излагаются её суть и состояние, имеющиеся «плюсы» и «минусы». Не следует «мельчить» и говорить о многом понемножку. Далее излагаются способы решения проблемы путём анализа нескольких вариантов, показывающие сильные и слабые стороны каждого из них. В заключении оратор подводит итог, делает выводы, вносит конкретные предложения. Переходя к заключению, целесообразно предупредить об этом слушателей. Это позволит привлечь их внимание, добиться того, чтобы они услышали предложения оратора. Перед специалистами уместно в выступлении использовать специальную терминологию. В выступлении перед общей аудиторией следует пользоваться общеупотребительной лексикой, профессиональные термины сразу требуется пояснять.

Современная практика делового общения активно осваивает виртуальные формы совещаний. Широкое внедрение информационных технологий в сферу производства позволило проводить совещания, используя видеоконференцсвязь. Это особенно целесообразно, если участники совещания территориально удалены друг от друга. Выигрыш времени и экономия ресурсов при этом очевидны.

9.6. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБОРОМ И АНАЛИЗОМ ИНФОРМАЦИИ

По определению МОТ, управленческий труд относится к числу наиболее сложных интеллектуальных видов деятельности. Непосредственным предметом управленческого труда является информация, которая характеризует состояние объекта управления в тот или иной момент времени. Для принятия эффективного управленческого решения надо стремиться к получению минимально необходимого количества информации, но достоверной. Доказано, что в современных условиях избыток информации представляет бóльшую опасность, чем её недостаток.

Достоверная и **своевременная информация** — это: 1) необходимый элемент логистического сервиса для потребителей; 2) резерв экономии ресурсов фирмы; 3) база для принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих гибкость логистической системы управления.

Обычно информация добывается в процессе исследований. Эффективное маркетингово-логистическое исследование включает, как правило, пять последовательных этапов (рис. 36).

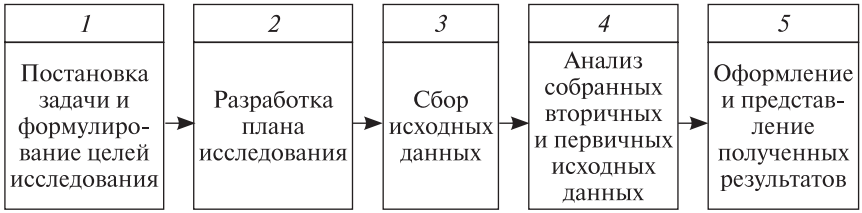


Рис. 36. Этапы процесса маркетингово-логистического исследования:
1—5 — этапы исследования

На **первом** этапе необходимо чётко определить проблему и наметить цели исследования. Научный принцип гласит: «Хорошо сформулированная проблема — это половина её решения».

Цели исследований подразделяются:

1) на *поисковые* (сбор предварительных данных, проливающих свет на проблему и помогающих выработать гипотезу);

2) *описательные*, т. е. предусматривают описание каких-либо явлений, например, определение численности людей, осведомлённых о фирме и её товарах;

3) *экспериментальные*, которые предусматривают проверку гипотезы о какой-либо причинно-следственной связи. Например, возрастёт ли количество покупателей в неблагоприятный день при снижении цены товара на 5 %.

На **втором** этапе разрабатывается эффективный план сбора необходимых данных. Содержание плана зависит от размера финансирования. План

исследований включает определение источников информации (*information sources*), методов сбора и анализа данных, объёма выборки, способов связи с аудиторией и др.

Исследователь может собирать вторичные и/или первичные данные (см. п. 4.2) с помощью четырёх основных методов: наблюдения, опроса, сбора статистических данных, эксперимента.

Непосредственное *наблюдение* за людьми и обстановкой (например, в местах продажи товара) может натолкнуть на полезные идеи. Оно подходит для поисковых исследований.

Опрос уместен при проведении ознакомительных исследований, например, для получения данных о тех или иных склонностях потребителей (пользователей), степени их удовлетворения товаром, прочности фирмы на данном рынке и др.

При описательном исследовании наиболее подходит *сбор статистических данных*. Он, к примеру, даёт возможность составить обобщённый портрет покупателя на основе аналитического обзора и оценки знаний, убеждений, желаний, привычек потребителей (пользователей) товара.

Эксперимент позволяет вскрыть причинно-следственные связи путём отсева противоречивых результатов наблюдения, опроса и сбора статистических данных.

При сборе первичных данных орудиями исследования служат анкеты и автоматические устройства (гальванометр, тахистоскоп, аудиометр и др.).

Анкета (*questionnaire*) — это ряд открытых и/или закрытых вопросов. Она требует тщательной разработки, опробования и устранения выявленных недостатков до начала её широкого использования.

Третий этап исследования требует самых больших расходов и служит источником максимального числа ошибок. Например, при сборе статистических данных возникает ряд проблем: 1) часть респондентов отказывается от сотрудничества; 2) некоторых респондентов нет в условленном месте, а значит, с ними надо связываться повторно или заменять; 3) третьи респонденты дают предвзятые или заведомо ложные ответы; 4) интервьюеры тоже могут вести себя предвзято или нечестно.

На **четвёртом** этапе исследователи табулируют полученные данные и проводят их частотный анализ. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. Существуют и более хитроумные методы статистического анализа и модели оценки полученной информации.

На **пятом** этапе результаты исследований предоставляются заказчикам, например, менеджерам фирмы. Им нужны наиболее существенные данные в кратком чётком изложении. Именно они будут положены в основу главных, иногда судьбоносных управленческих решений.

Крупные компании добывают первичные данные своими силами, а средний и малый бизнес обычно пользуется услугами специализированных фирм.

9.7. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Польский писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе 1905 г. Г. А. Сенкевич (*H. A. Sienkiewicz*, 1846—1916) отмечал, что счастье там, где есть знающий человек (*Szczęście jest wszędzie tam, gdzie je czlowiek wiedzy*). А знаменитый государственный деятель, автор Декларации независимости США, а впоследствии третий президент этой страны Т. Джефферсон (*T. Jefferson*, 1743—1826) писал, что высокий уровень образования народа является залогом процветания республики.

На Западе по-прежнему уверены, что хорошее образование — это надёжное вложение капитала. Компании мира имеют богатейшую практику в деле непрерывного образования своих сотрудников. Они выработали множество методов, форм и программ обучения, которые постоянно совершенствуются. «Предела в образовании не существует» («*No Limits in Education*») — такие слова высечены в камне над входом в здание учебного центра *IBM* в Эндикотте (штат Нью-Йорк). Каждый, кто перестал учиться и получать новые знания, останавливается в развитии, а затем движется назад (деградирует).

Если в доинформационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели всё», то в информационном обществе действует принцип: «каждый должен знать/уметь столько обо всём, чтобы быть независимым в своём взаимодействии с другими». Переход развитых стран в информационную эру своего развития назван П. Ф. Друкером революцией знания. Претендент на центральное место в зарождающемся новом обществе — «знающий работник» (*knowledge worker*), т. е. интеллектуал. Это означает, что у предпринимателя, до сих пор безраздельно господствовавшего в экономике, появился равный по силе соперник. От статуса умственного работника как гегемона будущего зависит судьба конкретного общества и страны. В результате этой социальной революции структура общества и экономики существенно меняется.

Современные знания — это ценнейший стратегический ресурс человека, фирмы, государства. Актуальность максимального использования интеллектуальных ресурсов существенно возрастает в информационную эру развития. Совокупность знаний сотрудников компании обеспечивает выполнение её миссии и достижение поставленных целей.

Знания (*knowledge*) — это: 1) высокоструктурированная информация, имеющая практическую значимость для бизнеса; 2) совокупность сведений, полученных в процессе образования и/или проведения научных исследований; 3) результат познания действительности, верное её отражение в сознании человека. Знания необходимо аккумулировать для формирования интеллектуального потенциала компании, который требует постоянного их обновления и приумножения.

Умения (*proficiencies*) — способность к применению на практике полученных теоретических знаний и сознательному самоконтролю выполняемых действий.

Навыки (*skills*) — это: 1) способность человека делать что-то очень хорошо; 2) действия специалиста-профессионала, доведённые до автоматизма.

Знания, **умения**, **навыки**, **практический опыт** — это: 1) информация, усвоенная человеком и существующая в его сознании; 2) проверенные на практике результаты творческого осмысления и познания действительности. Доказано, что практический опыт по наследству не передаётся.

Неосознанные знания применяются персоналом на рабочих местах автоматически. Знания второго уровня — это принципы работы, подходы и методы управления в деле использования и/или пересмотра имеющихся и получения новых сведений.

Современные главные **методы** и **приёмы** получения **знаний**:

• систематические исследования по созданию новых, выявлению и модификации известных инноваций, а также их реализации на практике;

• всеобъемлющий анализ сделанного в прошлом и его изучение всеми сотрудниками, особенно теми, кто склонен делать ошибки. Классик американской философии (испанец по происхождению) Д. Сантаяна (*G. Santayana*, 1863—1952) написал, что те, кто не помнит прошлого, обречены его повторить;

• обучение за счёт других или бессовестная кража идей за пределами своего окружения (*SIS*-процесс);

• купля патентных и беспатентных лицензий на инновации, а также передового наукоёмкого оборудования, техники, приборов и т. д.;

• стимулирование индивидуальной и/или групповой подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников внутри и вне компании, в том числе дистанционное обучение с использованием Интернета;

• привлечение и мотивация перспективных выпускников высших учебных заведений и молодых талантливых специалистов других компаний.

В конце XX в. значительное внимание уделялось освоению и широкому применению в учебном процессе (особенно в школах бизнеса) методов активного обучения (МАО). Используя МАО, удаётся максимально приблизить теорию к практике, обеспечить всеобъемлющий анализ сделанного в прошлом и требуемую степень усвояемости сложного материала, развить воображение и способности заглянуть за пределы общепризнанных знаний. В этом случае преподаватель, у которого объём знаний больше, действительно, играет роль менеджера. Его задача руководить процессом образования, поощрять творчество студентов, контролировать, оценивать и стимулировать их ответы и решения.

Методы и форма **передачи знаний** другим сотрудникам весьма разнообразны. Заслуживают внимания упомянутые ранее **обучающиеся компании**, которые практикуют непрерывное образование кадров, их самосовершенствование и адаптацию к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации и её маркетингово-логистического комплекса.

Обучающаяся компания не стоит на месте, не довольствуется достигнутым. Она всё время в поиске, в изучении передового опыта, новейших достижений. В её деятельности выделяют пять основных элементов: видение будущего; свободный обмен информацией; развитие корпоративной культуры; совершенствование структуры управления; улучшение командного стиля работы.

Знания хранятся в памяти человека и применяются им в момент взаимодействия, общения с другими людьми. В результате между коллегами происходит обмен знаниями и информацией, которые обычно невозможно получить иным способом. Командный метод обучения кадров на занятиях соответствует тому, с которым столкнутся выпускники вузов на работе. Освоение студентами старших курсов нового материала должно проходить в игровом режиме, в атмосфере общения и состязательности, т. е. интересно и увлекательно. В конце занятий надо резервировать время для закрепления основополагающих моментов пройденного материала, а также для ответов на заданные вопросы.

Итак, основным механизмом для приобретения, совершенствования и прибыльного использования корпоративных знаний является коммуникация (общение) сотрудников фирмы. В процессе коммуникации происходит значительная активизация творческого процесса сотрудников по решению возникших и потенциальных проблем. Но для этого атмосфера общения должна быть доверительной, чтобы люди с радостью делились своими накопленными знаниями.

Менеджмент знаний (*knowledge management*) — это: 1) непрерывный процесс получения новых и обновления накопленных знаний, умений, навыков, необходимых для успешного решения стратегических и текущих проблем; 2) совокупность усилий, направленных на повышение эффективности использования интеллектуального потенциала компании. Его рассматривают как междисциплинарное направление в теории и практике менеджмента качества.

Управление знаниями позволяет фирме с высокой эффективностью направлять интеллектуальный потенциал сотрудников на решение правильных конкретных задач. Без грамотного применения достижений этой науки и практики невозможно добиться рационального использования информации, рассредоточенной в головах сотрудников, базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты и иных источниках.

Система менеджмента знаний включает подсистемы: 1) определение потребности в тех или иных знаниях; 2) сбор, накопление и обновление знаний; 3) свободный доступ сотрудников к базам данных; 4) обеспечение эффективного использования на практике имеющихся знаний, умений, навыков; 5) стимулирование (мотивация) сотрудников к взаимодействию и обмену знаниями.

В управлении знаниями можно выделить две стратегии.

1. Стратегия **кодификации**, центральным элементом которой являются компьютерные базы бизнес-знаний, которыми в любой момент времени может воспользоваться тот или иной сотрудник компании. Новичков готовят не изобретателями, а пользователями, т. е. для быстрого и умелого извлечения и применения знаний из базы данных (*databases*).

2. Стратегия **персонификации**, которая означает тесную связь знаний с их носителями — сотрудниками фирмы. Знания аккумулируются в головах хорошо подготовленных специалистов (созидателей нового). Предполагается, что они найдут более качественные решения проблем путём их тщательного обсуждения. Здесь компьютеры являются только средством коммуникации (диалога) сотрудников, обогащённых знаниями. Это дорогая стратегия, но она оправдана в инновационно-ориентированных компаниях.

Основные **функции** управления знаниями:

- поиск и освоение источников знаний;
- создание, накопление и применение знаний;
- запись, хранение и распространение знаний;
- разработка и нормальное функционирование системы непрерывного образования кадров.

В последнее время наблюдается новый виток в развитии менеджмента знаний. Прежде всего, это касается *Data Mining* — **средств** и **методов обработки** и **анализа данных**. Цель данного новейшего направления исследования — выявление скрытых правил и закономерностей в том или ином массиве данных. Поскольку человеческий разум не в состоянии воспринять и провести анализ больших массивов разнородной информации, а также уловить более трёх взаимосвязей (даже в небольших выборках), то на помощь пришла компьютерная техника.

На основе *Data Mining* разработан целый ряд новых технологий. Они позволяют «перелопачивать» информацию во всех направлениях с целью поиска закономерностей и взаимосвязей в неоднородных многомерных массивах данных. Сфера применения *Data Mining* ничем не ограничена. Практика свидетельствует, что отдача от использования данного метода может достигать 500 % и более.

Методы *Data Mining* стали сегодня широко применять коммерческие фирмы, разрабатывающие и реализующие проекты на основе сформированных ими информационных хранилищ (баз) данных. К ним относятся:

- предприятия розничной торговли, если им, к примеру, необходимо:

– выявить товары, которые покупатели стремятся приобретать в комплекте (от этого зависит количество и раскладка товаров на полках магазина);

– определить характер предпочтений клиентов и соответственно объём запасов продуктов в магазине (например, дешёвая колбаса с вредными добавками или дорогая без добавок, т. е. экологически чистая);

– вычислить объём будущих продаж взаимосвязанных товаров (если сегодня куплено 100 видеокамер, то через какое-то время потребуется не менее 100 плёнок и батареек);

• коммерческие банки, которым необходимо:

– сегментировать (разбить) клиентов на группы по схожим интересам (это даёт возможность целенаправленно дифференцировать банковские услуги с учётом интересов конкретных групп клиентов);

– спрогнозировать ценности своих, прежде всего, наиболее прибыльных клиентов (это позволяет разработать целевые программы по их удержанию с помощью системы скидок или штрафных санкций за необоснованный отказ от дальнейшего сотрудничества);

– выявить мошенничество с кредитными карточками (многочисленные покупки в течение короткого промежутка времени сигнализируют о возможном воровстве, т. е. требуют срочной беседы с владельцем карточки);

• телекоммуникационные компании, если им требуется:

– проанализировать характеристики вызовов (это даёт возможность выявить категории клиентов с похожими проблемами и разработать для них выгодные наборы услуг и цен);

– определить степень лояльности клиентов (это позволяет выявить наиболее верных клиентов и направить усилия маркетологов и логистиков туда, где ожидается максимальная отдача от инвестиций);

– повысить уровень качества коммуникаций (за счёт выявления и оперативного устранения типичных причин сбоев и отклонений от нормы);

• страховые фирмы, если им необходимо:

– разработать новые виды страховых услуг (этому помогает выявление наиболее привлекательных комбинаций категорий клиентов и вариантов страхования, что приводит к росту объёма продаж страховых полисов);

– проанализировать уровень рисков и установить неблагоприятное сочетание факторов (это позволяет уменьшить потери страховой компании);

– выявить мошенничество (отыскивая определённые стереотипы в заявлениях о выплате крупного страхового возмещения, можно выявить преступный сговор между врачами, юристами и заявителями);

• автомобильные корпорации, если им требуется:

– установить индивидуальные предпочтения клиентов (это приводит к максимально полному удовлетворению пожеланий пользователей и росту прибылей автостроительной компании);

– повысить уровень сервиса (оценивая отзывы автокомбинатов и водителей о различных видах услуг, можно определить их предпочтения и перенести центр тяжести на оказание наиболее полюбившегося им сервиса).

С помощью *Data Mining* можно облегчить процесс прогнозирования бизнес-деятельности. Ведь основой для разработки таких систем служит информация, хранящаяся в базе данных компании в виде временных рядов. Если удаётся построить математическую модель и найти шаблоны, адекватно

отражающие сложившуюся динамику бизнеса, то с их помощью можно предсказать (с вероятностью не менее 0,9) поведение системы в будущем.

Система *Data Mining* плохо стыкуется с традиционными статистическими методами анализа данных. Это обусловлено тем, что большинство методов, входящих в состав статистических пакетов, опирается на статистическую парадигму, в которой главными объектами служат усреднённые характеристики выборки. Но при исследовании реальных сложных жизненных ситуаций эти характеристики часто являются никому не нужными (как, например, средняя температура больных в госпитале).

Руководство большинства государственных и частных отечественных предприятий до конца не осознаёт важность знаний как основного ресурса собственного роста и социально-экономического развития страны в обозримом будущем. Да и наши менеджеры часто не обучены навыкам работы со знаниями. Они привыкли не высовываться, поглощены текучкой (точнее, бесконечным латанием дыр), а знания оценивают с позиций советской системы управления: «И так сойдёт».

Сегодня назрела необходимость искать новые подходы в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Прежде всего следует модернизировать методику проведения занятий, особенно со студентами старших курсов и в группах переподготовки. В наше время преподаватель должен уметь ставить и решать вместе с обучаемыми правильные, нужные им задачи, взятые из жизни и реального бизнеса; вместо решения абстрактных задач.

Модернизация методики обучения может базироваться на том, что современный преподаватель — это профессиональный менеджер учебного процесса. Исследования авторов показали, что подобного профессорско-преподавательского состава в Беларуси пока недостаточно. За рубежом, к примеру, преподаватель не «разжёвывает» новый материал, а обсуждает то, что студенты приготовили по его заданию до начала занятий (в библиотеке или дома), работая поодиночке или групповым методом. Правда, практика проведения семинарских занятий во многих вузах нашей страны показывает, что большинство студентов просто не реагирует на задания преподавателя и поэтому не готовится к таким занятиям. Вместо того чтобы слушать содержательные ответы студентов, преподаватель вынужден сам рассказывать или терпеть чтение студенческого конспекта, часто чужого.

Сегодня обучающиеся предпочитают не читать книг и журналов, а для получения верного ответа на любой вопрос пользоваться услугами Интернета. Преподаватель-менеджер должен учитывать эту тенденцию нашего времени, но всё равно его долг пробудить у студентов и слушателей желание познавать мир, конкретную науку и самим искать ответы на большинство вопросов. Следует убедить студентов или слушателей, что любое решение проблемы можно усовершенствовать с пользой для клиента, товаропроизводителя и общества в целом.

Многократно доказано, что система высококачественного непрерывного образования кадров — это основа нормального функционирования экономики, развития бизнеса и прогресса страны в целом. Её совершенствование требует рационального инновационного подхода и значительных инвестиций. Практика показывает, что приживается та инновация, которая выгодна обучаемым, преподавателю и государству. Поиск и проверка на практике новых подходов в деле совершенствования системы непрерывного образования — это перманентный процесс. Ясно, что не всё будет просто, легко и удачно, но «если не стрелять, то промахов будет 100 %».

9.8. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

По стандартам ЕС наукоёмкость ВВП нашей республики в 2 раза ниже критического уровня. Причины этого — неудовлетворительное или очень плохое состояние материально-технической базы науки, низкие зарплаты и уровень спроса на результаты интеллектуального труда. Только 5 % определяющих технологий страны можно считать высокими, 15 % — новыми, а остальные 80 % безнадёжно устарели. Основная причина такого положения — отсутствие реальной конкуренции между производителями товаров, большинство из которых являются государственными. Мировой опыт показывает, что при монополистах-частниках потребителям товаров станет хуже, поскольку производители поднимают цены на свои товары.

В национальном богатстве страны доля человеческого капитала составляет ныне более 55 %. Соотношение рабочих и служащих на наших предприятиях 3 : 2. Переход Беларуси на инновационный путь развития предполагает создание и успешное функционирование значительного количества интеллектуальных компаний (ИК), сотрудники которых (особенно менеджеры) должны отлично владеть технологией и логикой инновационных решений возникающих проблем.

В ИК менеджмент знаний выходит на первое место, чтобы обеспечить быстрый поиск и движение информации, а коммуникацию сделать оперативной и надёжной, например, с помощью компьютерных технологий, мобильных устройств, глобальных и локальных сетей. Для этого создаются непрерывно обновляемые базы данных и знаний, а также обеспечивается свободный доступ к ним всех сотрудников ИК.

Как правило, структура такой компании является сетевой, имеет рабочие группы (команды) и минимум иерархических уровней. Обычно ИК входит во внешние альянсы, принимает участие в совместных проектах по созданию инноваций, обучению стажёров и др. на основе достижений в области информационных технологий (*information technology, IT*). Работа в команде будет плодотворной, если обеспечиваются свобода творчества, рациональное использование коллективного разума и синергетического эффекта.

Сущностью ИК является достижение высокоэффективной деятельности, прежде всего за счёт использования знаний, умений, навыков и практического опыта сотрудников. В процессе обновления и дополнения знаний, их обмена между сослуживцами интеллектуальный потенциал компании растёт обычно по экспоненциальному закону. В результате бизнес укрепляется и в бóльшей степени, чем ранее, решаются материальные и духовные проблемы сотрудников.

Наилучшие результаты в наше время демонстрируют те компании, которые эффективно используют и постоянно приумножают имеющиеся у них интеллектуальные ресурсы. К таким компаниям можно отнести *McKinsey, Intel*, *Polaroid*, *Dow Chemical* и др. Их отличает от других фирм гибкость, способность быстрой адаптации к переменам во внешней среде, высокий уровень конкурентоспособности и непрерывно генерируемый поток инноваций. В интеллектуальных компаниях сотрудникам созданы все условия для полного раскрытия их творческих способностей по созданию новинок.

Интеллектуалы, формируя ИК, создают «обогащённую среду» для развития остальных сотрудников (и самих себя) до высочайшего уровня профессионализма. Это думающая, мудрая, умная, креативная компания. (Напоминаем, что **креативность** (*creation*) — это: 1) выход за пределы имеющихся знаний; 2) взаимодействие, ведущее к развитию; 3) способность к созидательному творчеству; 4) нестандартный подход менеджера к решению управленческих задач, его профессиональное предвидение и оправданный риск.)

Интеллектуальная **деятельность** — процесс генерирования идей, постижения, анализа и применения выработанных человечеством знаний, умений и навыков для решения возникающих и будущих проблем.

Интеллектуальный **продукт** — результат творческой работы коллективов и одиночек в целях получения качественно новых и/или усовершенствованных материальных и нематериальных ценностей.

Интеллектуальная **собственность** (ИС) — это: 1) закреплённые законом исключительные права автора распоряжаться по своему усмотрению интеллектуальными продуктами; 2) основной источник, мощный инструмент социально-экономического роста; 3) ключевой фактор при формировании стратегии развития компаний и страны в целом; 4) комплексное понятие, включающее научно-интеллектуальную собственность, объекты патентного и авторского права, ноу-хау, научно-технические разработки.

Основные вопросы в области интеллектуальной деятельности решает Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС — *World Intellectual Property Organization, WIPO*). В 1994 г. в Женеве введено в действие Соглашение о торговых аспектах прав интеллектуальной собственности (ТРИПС). В зарубежной литературе оно приводится как *Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS Agreement*, *Geneva, 1994*. ТРИПС установило для всех стран обязательные мировые стандарты по вопросу охраны объектов интеллектуальной собственности.

Менеджмент интеллектуальной собственности (МИС) — это интегрированный процесс преобразования знаний, умений, навыков и опыта сотрудников компании в качественные товары, максимально полно удовлетворяющие потребности людей и приносящие производителю нормальную прибыль.

МИС рассматривается специалистами как особый вид деятельности, направленный на получение личных имущественных и неимущественных прав на результаты творческого труда, распоряжение ими, а также их использование в целях извлечения выгоды. Содержание этой деятельности заключается в следующем:

- оформление и регистрация прав на объекты промышленной собственности;
- выражение в любой объективной форме произведений, являющихся объектами авторского права;
- создание и нормальное функционирование механизмов, которые обеспечивают включение объектов ИС в гражданский оборот (процесс коммерциализации);
- порядок передачи прав на объекты ИС, урегулирования возникающих споров и претензий, а также защиты прав в случае их нарушения.

Компания «МакКинси» (*McKinsey*) является примером чрезвычайно успешной интеллектуальной корпорации. В справочниках и рейтинговых списках лидеров мирового консалтингового бизнеса она значится под номером один. У неё самые большие обороты, известность, престижность, влиятельность, успехи мирового масштаба. Она носит эпитеты: «самая скрытная и дорогая», «заслужившая самое высокое доверие клиентов», «вызывающая самую большую неприязнь и зависть конкурентов», «уверенная в высочайшем уровне профессионализма своих сотрудников», «считающая деньги (как стимул) ниже её достоинства и престижа» и др.

McKinsey & Company создал в 1937 г. доктор юриспруденции и магистр делового администрирования, американец М. Бауэр (*M. Bower*, 1903—2003), которого считают отцом управленческого **консалтинга** как новой отрасли. Он начал работать в компании *Jones Day* в эпоху Великой депрессии 1929—1933 гг. и занимался «наследством» обанкротившихся фирм США. Профессиональная любознательность побудила М. Бауэра взглянуть на проблемы бизнеса шире, чем просто возврат долгов кредиторам. Он был первым, кого заинтересовали причины банкротства. При этом М. Бауэр пришёл к выводу, что виноват не только кризис, а и низкий уровень менеджмента и недоработки в определении общей стратегии развития компаний.

Именно М. Бауэр разработал *систему обучения сотрудников* в процессе их повседневной работы. Это он предложил «метод *McKinsey*», обеспечивающий быстрый профессиональный рост кадров за счёт предоставления сотрудникам максимально возможной ответственности и выплаты высокого вознаграждения за достигнутые позитивные результаты.

За 17 лет работы М. Бауэра в должности управляющего директора *McKinsey* её ежегодный доход вырос с 2 до 20 млн долл. Эта корпорация США консультировала банк Англии, компанию «Пепси» (*PepsiCo*), корпорации «Дженерал Электрик» (*General Electric*) и «Дженерал Моторс» (*General Motors*). Её клиентами были два президента США, Ватикан, правительство ФРГ и др. Ныне она консультирует более половины крупнейших корпораций мирового бизнеса. Сегодня у *McKinsey* 90 офисов (отделений или дочерних компаний) в 50 странах. Одно из её отделений, находящееся в Москве с 1992 г., консультировало (в основном на безвозмездной основе) Большой театр и Эрмитаж, разработало концепцию создания в России бизнес-школы мирового уровня (Московской школы управления) и т. п. В рамках *McKinsey* действует экспертная группа по вопросам совершенствования управления в государственном секторе. Это касается образования, здравоохранения, социальной защиты и др.

McKinsey считается носителем уникальных знаний по управленческим вопросам, кузницей менеджеров и одним из лучших работодателей в мире. Это объясняется спецификой и богатейшим опытом работы, а также целенаправленными инвестициями в исследовательскую деятельность. Часть её миссии — совершенствование организации в таком направлении, чтобы привлекать наиболее талантливых людей планеты для решения проблем бизнеса. Для *McKinsey* сильные аналитические способности и лидерские качества человека важнее его знаний.

Основные направления консалтинговой деятельности *McKinsey*:

• разработка и совершенствование стратегий развития бизнеса, в том числе путём слияний и поглощений фирм, анализ стратегических моделей управления и выбор из них наилучшей, создание стратегических альянсов и совместных предприятий и др.;

• разработка инвестиционных проектов на основе достижений логистики, оптимизация инвестиционного портфеля и текущих капитальных проектов, сокращение срока окупаемости вложений и др.;

• совершенствование операционной деятельности за счёт освоения новейших инновационных технологий и ноу-хау, комплексная оптимизация снабжения и производственных процессов, повышение эффективности, рентабельности и производительности труда и др.;

• информационные технологии — реструктуризация информационной системы управления, анализ и совершенствование *IT*, реализация *IT*-проектов и др.;

• реорганизация финансовой системы, оценка стоимости компании, анализ способов финансирования инвестиционной программы и др. (Книга «Стоимость компаний: оценка и управление», написанная специалистами *McKinsey*, стала хрестоматией в мире финансов.);

• управление рисками — разработка процессов и инструментов для оценки рисков заёмщиков и кредиторов, совершенствование процедур сбора

просроченной задолженности, эффективные решения в области управления рисками и др.;

• маркетинг, логистика, сбыт — разработка и совершенствование ценовой, тарифной и рекламной политики; повышение удовлетворённости клиентов; увеличение прибыльности продаж за счёт оптимизации процессов ценообразования, распределения, транспортировки и складирования, а также повышения качества продукции, работ, услуг и уровня сервиса; оптимизация потоковых процессов и др.

• создание и развитие бизнеса — разработка и внедрение эффективной системы менеджмента, оптимизация организационной структуры и др.

Принципы успешной деятельности *McKinsey*, заложенные М. Бауэром:

• повышение уровня жизни стран и регионов, в которых работает компания. *McKinsey* делает ставку на привлечение и развитие уровня профессионализма местных консультантов;

• интересы клиентов выше интересов консалтинговой компании;

• отказ сотрудничать с теми компаниями, которые не готовы к переменам и не соглашаются перестроить свою работу;

• независимость, честность, порядочность и прямолинейность в отношениях с клиентами, властями и коллегами. М. Бауэр отказывался от заказов, которые считал бесперспективными, бессмысленными или экономически неэффективными (даже, невзирая на просьбу самого президента США);

• достижение клиентом заметных и устойчивых положительных перемен. Например, плату за консультационные услуги брать лишь тогда, когда виден явный эффект от их использования клиентом;

• высокий уровень интеллекта, чувства ответственности, инициативы и воображения у новичков и остальных сотрудников компании. Ведь консалтинг является интеллектоёмким бизнесом;

• стремление поддерживать высокий имидж корпорации, которая способна привлекать, вдохновлять и удерживать незаурядных людей, обеспечивая их профессиональный рост и удовлетворение потребностей высокого порядка.

Сотрудники *McKinsey & Company* трудятся по 14—18 часов в сутки, часто вдали от семьи. Судьба бросает их из одной страны в другую. В компании действует жёсткий принцип «***up or out***» (вверх или уходи). Специалисту-трудоголику гарантировано быстрое продвижение по служебной лестнице, и он знает, что на любой должности сможет находиться только два-три года. Если на начальном этапе требуется только незаурядный интеллект и способность к аналитическому структурированному мышлению, то для перехода на каждый последующий уровень необходимо обрести дополнительные знания и профессиональные качества.

Всем известно: однажды компания установит, что интеллектуальный ресурс того или иного сотрудника исчерпан, он достиг потолка своего личного развития, а значит, пора освободить место более талантливому преемнику. За

первые шесть лет пребывания в *McKinsey* отсеиваются четыре из пяти принятых на работу. Компанию интересуют только те сотрудники, которые становятся существенно лучше, чем были год назад. Основным критерием этого служат результаты работы с клиентами, степень их удовлетворённости выполненными заказами. *McKinsey & Company* имеет всего шесть **ступеней роста**:

1) бизнес-аналитики — участвуют в установлении режима и темпов работы группы, отвечают за определённую часть работы в каждом проекте, например, собирают и анализируют бизнес-данные, разрабатывают конкретные мероприятия по улучшению дел клиента и представляют ему результаты своей творческой работы;

2) консультанты (*associates*) — активно участвуют в работе на всех этапах проекта, например, выявляют и анализируют бизнес-проблемы клиентов, проводят различные опросы, разрабатывают гипотезы, готовят рекомендации по улучшению дел и помогают компаниям-клиентам освоить на практике эти рекомендации. Кроме того, они должны принимать участие в обсуждении смежных и общих проблем проекта, консультировать бизнес-аналитиков, управлять субпроектами;

3) руководители проектов — ежедневно координируют деятельность членов рабочей группы (команды), занятой в проекте; занимаются поиском лучших методических подходов при решении задач; обеспечивают соблюдение графика выполнения всех работ; отвечают за успешное решение проблем компании-клиента;

4) младшие партнёры (менеджеры) — управляют несколькими проектами, тесно взаимодействуют с клиентами и развивают с ними отношения по широкому кругу вопросов, определяют цели для новых проектов, участвуют в отборе новых сотрудников. Они готовят научные статьи, анализируют выполненные проекты, дают информацию для пополнения и обновления базы данных;

5) партнёры — занимаются развитием сети консультационных услуг; заводят связи с потенциальными заказчиками; умеют завоевать доверие клиента; курируют постоянных клиентов компании; отвечают за формирование команд; создают возможности для профессионального роста младших коллег;

6) старший партнёр (директор) или магистр ордена — подсказывает наиболее перспективные направления поиска новых клиентов и поддерживает хорошие отношения с самыми крупными и важными их них. Он отвечает за успешную работу и развитие компании; ведёт многочасовые беседы с сотрудниками при обсуждении результатов и планов их работы.

Как видим, при переходе на каждую последующую ступень роста зона ответственности и одновременно независимости сотрудника повышается в строгом соответствии с расширением и усложнением его функциональных обязанностей и «познавательного» ресурса.

Работа компании строится по проектному принципу. Продолжительность каждого проекта от 1,5 до 6 месяцев. Обычно рабочая группа (команда) состоит из консультантов *McKinsey* и сотрудников компании-клиента.

Эта группа планирует и участвует в реализации проекта на всех его этапах, взаимодействует с заказчиком, отвечает за качество работ и достижение поставленных целей (рис. 37).



Рис. 37. Блок-схема разработки проекта преобразований бизнеса

1. На стадии переговоров обсуждается положение компании-заказчика и её цели. Затем *McKinsey* проводит предварительный анализ сложившейся ситуации и готовит предложение, в котором обозначаются основные направления решения проблемы, состав рабочей группы и способ взаимодействия сторон.

2. Собрав в команду лучшие силы со всех филиалов, *McKinsey* знакомит их с заказчиком. При этом обсуждаются цели проекта и первоначальные гипотезы. Затем на основе данных клиента и отраслевых экспертов, а также информации *McKinsey* проводится тщательный анализ общей ситуации в отрасли и положения компании-клиента на рынке. Полученные результаты исследований ложатся в основу разработки плана преобразований.

3. Разработка решения (рекомендаций) — это ключевой этап большинства проектов. Он требует тесного взаимодействия сотрудников *McKinsey* и компании-клиента. Совместная работа приводит к доверительным отношениям, взаимопониманию и решимости реализовать на практике выработанные рекомендации по улучшению дел.

4. Представление рекомендаций: предусматривает доведение единого взгляда на проблему и способы её решения до высшего руководства компании-заказчика с помощью серии отчётов и презентацию основных результатов.

5. Начало преобразований: предполагает разработку рабочей группой конкретных мероприятий, реализация которых позволит достичь поставленных целей. *McKinsey* считает свою работу законченной, если клиент достиг значительных и устойчивых результатов в процессе преобразований бизнеса.

Компания уделяет большое внимание образованию своих сотрудников. Самым одарённым *McKinsey* помогает получить хорошее образование вне компании, а внутри её младшие по должности учатся у старших коллег и у экспертов. Кроме того, для сотрудников каждой ступени разработаны одно- или двухнедельные курсы обучения в виде тренингов.

Начальные тренинги:

• знакомство с компанией. Новичков учат правилам работы и жизни в компании, взаимодействию со всеми её службами. Они осваивают базы данных, *IT*, разработку и проведение презентаций;

• основы работы консультанта. Этот тренинг посвящён методам решения бизнес-задач, принципам работы с информацией, корпоративным

ценностям, навыкам работы в команде и с клиентами, а также знакомству с будущими коллегами из разных стран;

• функциональное обучение. Охватывает шесть функциональных направлений работы компаний-клиентов: 1) стратегию; 2) организационную структуру; 3) операционную деятельность; 4) маркетинг и продажи продукции, работ, услуг; 5) финансовую деятельность; 6) технологии работы в различных отраслях на основе новейших достижений логистики;

• мини-*MBA*. Данный тренинг предназначен для консультантов на раннем этапе их карьеры, чтобы дать знания по микроэкономике; бухучёту и финансам; маркетингу, таргетингу и логистике; стратегии развития бизнеса.

Специализированные тренинги для опытных сотрудников:

1) базовый курс для руководителей проектов, который знакомит слушателей с практическими методами работы руководителей проектов. Он охватывает решение вопросов эффективного управления проектами; формирования рабочих групп; наставничества; процессного, системного и ситуационного подходов при решении проблем клиентов;

2) развитие навыков руководства. Такой тренинг предназначен для подготовки консультантов к работе руководителями проектов. Первая неделя посвящена изучению основ теории менеджмента и психологии, а вторая — применению полученных знаний в ситуациях, имитирующих работу с клиентами;

3) тренинг *Cambridge EM College* для консультантов, недавно ставших руководителями проектов и представляющих будущее компании; помогает новым руководителям проектов наладить контакты с коллегами, клиентами, руководителями *McKinsey*, её экспертными группами и внешними экспертами; даёт знания по основным навыкам управления проектами и др.

Интерес представляет система отбора кандидатов в сотрудники *McKinsey*. Человека интервьюируют как минимум пять-семь опытных специалистов в той или иной области деятельности, хорошо знакомых с эффективными правилами набора и отбора персонала. Главное внимание обращается на то, как люди ориентированы при рассмотрении того или иного практического вопроса. Недальновидные кандидаты в сотрудники находят тысячу объяснений, почему нельзя решить задачу. Но самыми ценными для *McKinsey* являются те кандидаты, которые ориентированы не на проблему, а на её решение, пусть даже трудное и не очень быстрое.

Работе и дальнейшей карьере вновь принятого сотрудника может помешать избыток его логического мышления, неготовность к гибкости и сотрудничеству с клиентами, неконструктивный стиль работы в команде, невозможность практической реализации клиентом безупречно разработанного компанией проекта на бумаге, неудовлетворительная подготовка клиента к будущим изменениям. Успех продвижения по службе обеспечивают: система тренингов, обучения и инструктажа; формализованные и прозрачные требования к сотрудникам на каждой ступени роста, например, жёсткое соблюдение принципа «вверх или уходи»; использование информации из богатейшей базы данных компании; обязательные подсказки новичкам.

К примеру, если консультанту *McKinsey* звонит коллега и просит помощи, то он должен отложить все срочные дела и подсказать ему решение проблемы. Это святая обязанность, кодекс чести, потому что завтра помощь придёт и ему. Обычно по телефонному или компьютерному запросу сотрудника о помощи на выручку приходят умнейшие специалисты *McKinsey* со всей планеты. Но при любой помощи работу выполняет не консультант, а тот сотрудник, кому она была поручена изначально. Это правило введено специально, чтобы обеспечить максимум возможностей для профессионального роста каждого сотрудника.

Хорошим инструментом продвижения сотрудников по карьерной лестнице является *feedback* (обратная связь). Это означает постоянное пристальное внимание (помощь) со стороны вышестоящих и нижестоящих коллег, которые обязаны скрупулёзно подмечать и обсуждать все плюсы и минусы в деятельности того или иного работника, давать рекомендации по совершенствованию стиля его работы в целях повышения её эффективности. Например, при обсуждении конкретного проекта каждый его соавтор должен активно участвовать не только по своей части, но и по другим, выполненным его коллегами. Это, кстати, позволяет повышать уровень квалификации всех сотрудников, причём без отрыва их от работы.

Если сотрудник не желает выполнять рекомендации своих коллег, то обычно его не понимают и увольняют. Но всё равно эти «выпускники *McKinsey*» оставляют её более сильными, чем до прихода в компанию. При этом бывшие сотрудники поддерживают тесные контакты между собой и с компанией, ибо полученный здесь управленческий опыт, общий взгляд на проблемы и система ценностей сплачивают людей и мобилизуют их на успешную деятельность по решению проблем конкретных клиентов, своих задач и общества в целом.

Как видим, интеллектуальная компания создаёт сотрудникам все условия для накопления и обновления знаний, а также полного раскрытия их творческих способностей. Она отличается от других фирм гибкостью и способностью быстро адаптироваться к переменам во внешней среде.

Для обеспечения нормального функционирования интеллектуальных компаний их целесообразно объединять на областных, республиканском и международном уровнях на принципах инновационных сетей и кластеров.

Вышеизложенное показывает, что преобразование отечественных предприятий и фирм в интеллектуальные компании (или создание их с нуля) пока весьма проблематично для Беларуси.

9.9. НОУ-ХАУ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

Основные источники инновационного развития экономики — это научно-технические достижения, мировой уровень знаний и опыта специалистов, их результативный творческий труд, который приводит к созданию новых объектов патентного и авторского права. Все нововведения заслуживают

внимания, поскольку это вехи развития нашей цивилизации. Однако в сфере бизнес-деятельности огромное значение имеют объекты промышленной собственности (имеющие охранные документы в виде патентов) и ноу-хау.

Патент — это выдаваемый патентным органом от имени государства охранный документ, удостоверяющий авторство на объект промышленной собственности и приоритетные права в деле его использования.

Ноу-хау (*know-how*) — это конструктивные, технологические, управленческие и иные *секреты производства, распределения и сбыта*, имеющие коммерческую ценность, т. е. их можно выгодно продать.

Товарный знак (ТЗ) — это обозначение-символ, позволяющее распознавать товары определённой фирмы и отличать их от продукции конкурентов. В качестве ТЗ регистрируются следующие обозначения:

- в виде слов и словосочетаний: «Фея», «Элема», «*Bosch*», «У Алёны», «Вечерний Минск», «Ласковый май», «Тихий сон», «*Financial Times*», «*Sony*», «*Adidas*», «*Philips*», «Отведи душу», «Эх, прокачу» и др.);
- состоящие из букв, не имеющих словесного характера, например, *IBM*, *BMW*, *GM*, *DWT*, *UFT*, *LG*, *LM*;
- состоящие из цифр, например, 555, 777, 88 и др.;
- изобразительные, в виде рисунков на самые разнообразные темы. Это могут быть изображения живых существ, растений, предметов, природных и иных объектов (например, небесных тел, ландшафтов и т. д.), геометрических фигур и тел любых форм и композиций; линий, фигур на плоскости и др.;
- в виде различных сочетаний цветов и шрифтов;
- объёмные (в трёх измерениях);
- звуковые, например, музыкальные, но без использования голоса;
- обонятельные, которые получают всё более широкое применение;
- всевозможные комбинации указанных обозначений.

Знаки обслуживания — знаки, которые применяют сервисные предприятия для позиционирования на рынке своих услуг и отличия их от аналогичных услуг конкурентов.

Географическое указание — это объект промышленной собственности, который включает указание и наименование происхождения товара. Оно даёт потребителю информацию, что товар действительно произведён в определённой стране, регионе, местности или населённом пункте, например, «*Made in USA*», «Сделано в Беларуси», масло «Кобринское», сгущёнка «Глубокская», вода «Минская», «Закозельская», вино «Бордо», объединение «Пинскдрев» и т. д. По закону регистрация географических указаний не требуется. Но патентные органы регистрируют такие наименования, если до этого они не вошли во всеобщее употребление.

Фирменное наименование (ФН) служит сегодня мощным рекламным средством компании, добившейся на рынке заслуженного успеха. ФН может состоять из одного слова, сочетания или аббревиатуры слов, позволяющих индивидуализировать участников гражданского оборота. Оно заносится

в Государственный реестр, приводится в уставных документах и воспроизводится на печатях компании. Право на ФН возникает с момента регистрации производственно-коммерческой компании (независимо от её вида и формы собственности) органами исполнительной власти. Оно является исключительным имущественным неотчуждаемым правом. Это значит, что ФН может использовать по своему усмотрению только владелец компании. Причём право на ФН не ограничено временем действия и прекращается только с ликвидацией компании.

Бренд (*brand*) — сочетание фирменного наименования, товарного знака и деловой репутации (имиджа) фирмы на конкурентном рынке.

Изобретения, полезные модели, промышленные образцы и сорта растений защищены патентами. На товарные знаки, знаки обслуживания, географические указания, фирменные наименования и топологии интегральных микросхем выдаются обычно свидетельства патентных ведомств. А вот ноу-хау никак не защищены, поэтому весь промышленный шпионаж направлен обычно на получение сведений о сущности секретов, используемых конкурентами. Ноу-хау обязательно страхуются. Например, секрет производства «Кока-колы» застрахован на 43 млн долл. США и сохраняется в тайне более 120 лет.

Конфиденциальность информации о ноу-хау обеспечивается специальным режимом. Значительную роль в этом играют следующие нормативно-правовые акты компании: 1) договор о найме, чётко регулирующий взаимоотношения нанимателя и работника; 2) отдельно составляемый контракт о соблюдении конфиденциальности относительно конкретной информации; 3) система приказов, инструкций и распоряжений, регулирующих порядок обращения с конфиденциальной информацией.

Любой специалист, тем более менеджер, в процессе выполнения конкретной работы должен уметь создавать новшества, оценивать их экономическую значимость и сохранять в тайне неопределённо долгое время. Обычно фирмы переводят в ранг ноу-хау новинки технического характера, такие как:

- незапатентованные изобретения и полезные модели;
- нераскрытые части запатентованных изобретений и полезных моделей, формулы, расчёты, чертежи, рецепты, состав новых веществ и т. п.;
- неохраняемые результаты научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ;
- рекомендации по размещению основного и вспомогательного промышленно-технологического оборудования;
- конкретные режимы выполнения технологических операций и др.

Основополагающий принцип оформления таких новшеств в виде ноу-хау следующий: сделать всё, чтобы, изучая конечный товар или наблюдая со стороны за конкретной операцией (работой), конкуренты не смогли раскрыть их секреты и скопировать.

Существует также ряд ноу-хау управленческого характера:

• рекомендации по выбору эффективных организационных структур и функциональному взаимодействию подразделений фирмы;

• новые или существенно модернизированные методы и автоматизированные маркетингово-логистические системы управления, в том числе на базе робототехнических комплексов;

• новые информационно-логистические сети коммуникации;

• содержание и распределение функциональных обязанностей персонала (особенно производственного) и др.

Из ноу-хау в финансовой сфере и коммерческой деятельности можно выделить следующие:

• сведения о наиболее выгодных условиях и методах использования финансовых ресурсов, в том числе ограниченных денежных средств;

• новые операции с ценными бумагами (акциями, облигациями) и др.;

• эффективные сферы и формы осуществления инвестиций;

• инновации в системах налогообложения и таможенного контроля;

• нововведения в области ценообразования, проведения рекламных кампаний и стимулирования сбыта товаров на освоенных и новых рынках;

• эффективные стратегии фирмы, разработанные на основе достижений современного маркетинга, таргетинга и логистики;

• новые методы маркетинговых исследований рынка, товаров, потребителей (пользователей), посредников, конкурентов и т. д.

Из вышеизложенного следует, что ноу-хау — это совокупность полностью или частично конфиденциальных знаний, опыта и навыков сотрудников фирмы. При этом новшества технического характера реализуются, как правило, во взаимосвязи с передовыми достижениями в области экономики, финансов и маркетингово-логистического управления.

Процесс купли-продажи ноу-хау осуществляется на основе опционного (предварительного) соглашения, по которому продавец беспатентной лицензии даёт согласие раскрыть потенциальному покупателю секреты ноу-хау. Опцион (*option*) предусматривает право выбора между альтернативными условиями договора. Ознакомившись с ноу-хау, покупатель обязуется либо купить его, либо отказаться от покупки, не разглашая третьим лицам тайну новшества. При отказе он теряет ранее выданный продавцу задаток (обычно третью часть от продажной цены). Сохраняя ноу-хау в тайне, фирма опережает своих конкурентов на 5—10 и более лет.

Субъекты хозяйствования и государство в целом несут большие потери из-за непонимания важности ноу-хау, непринятия надлежащих мер по их своевременному выявлению и сохранению в тайне. Поскольку в наше время НТП развивается стремительно и в результате появляются всё более сложные технические и управленческие решения и системы, то ноу-хау приобретают исключительную важность для достижения победы в жёсткой конкурентной борьбе и/или в деле получения доходов от выгодной продажи имеющихся секретов в производственно-коммерческой деятельности.

В сфере бизнеса конфиденциальной информацией является также **коммерческая тайна**, т. е. преднамеренно скрываемая информация о различных аспектах и показателях деятельности компании, которую необходимо защищать в условиях конкурентной борьбы. Такая информация представляет собой собственность субъекта хозяйствования или находится в его владении, пользовании, распоряжении. Её содержание, объём и порядок защиты определяет высшее руководство компании.

Государство гарантирует право компании на коммерческую тайну и её защиту. Оно определило, что информация, составляющая коммерческую тайну, должна соответствовать определённым требованиям:

- не быть общеизвестной или общедоступной;
- обладать реальной (или потенциальной) ценностью для компании;
- не являться государственным секретом;
- не входить в состав объектов авторского и патентного права;
- не затрагивать теневые стороны деятельности компании, которые противоречат интересам государства;
- обеспечиваться системой надёжных мер охраны, например, путём организации секретного делопроизводства, введения специальной маркировки документов на всех видах носителей и иных правил засекречивания. При этом руководитель субъекта хозяйствования несёт персональную ответственность за создание условий, обеспечивающих сохранность конфиденциальной информации.

Нельзя считать коммерческой тайной:

1) учредительные и иные документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью;

2) документы о платёжеспособности компании;

3) сведения о численности и составе работников, их заработной плате, условиях труда, наличии вакантных мест;

4) данные, включаемые в официальные формы отчётности о финансово-хозяйственной деятельности компании, и сведения, обеспечивающие надлежащий контроль правильности исчисления и уплаты налогов, а также иных обязательных платежей.

Обязательство сохранять коммерческую тайну даётся сотрудником в письменной форме при зачислении на работу, заключении гражданско-правового договора и в процессе его исполнения. Передача засекреченной информации на коммерческой или безвозмездной основе может осуществляться работником компании (или иным лицом) только с разрешения её руководителя. При этом осведомлённый человек обычно не вправе разглашать её третьим лицам.

Только государственные контролирующие органы имеют право (в пределах своей компетенции) знакомиться с коммерческими тайнами компании. Однако должностные лица этих органов несут установленную законодательством ответственность за их разглашение. Защита коммерческой тайны субъекта хозяйствования осуществляется в судебном порядке.

Несанкционированный доступ к охраняемым коммерческим тайнам расценивается как промышленный шпионаж путём хищения носителей информации, подслушивания разговоров, взлома компьютерной защиты и копирования информации, перехвата сообщений с использованием оптических и иных технических средств и др.

9.10. ЛИЦЕНЗИИ И ЛИЦЕНЗИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

Лицензия (*license*) — это: 1) специальное разрешение юридическому или физическому лицу уполномоченных на то государственных органов осуществлять конкретные, оговорённые законом, финансово-хозяйственные операции, включая внешнеторговые; 2) предоставление прав на использование изобретений, ноу-хау и иных объектов патентного и авторского права.

По объёму передаваемых прав лицензии подразделяются:

- на простые (и продавец, и покупатели могут в одинаковой степени использовать данное новшество, но перепродавать такие лицензии третьим лицам не разрешается);
- исключительные (покупатели имеют исключительное право при использовании новшества, но за каждым из них закреплена конкретная территория для продажи лицензионной продукции и сублицензий);
- полные (покупатель использует новшество по своему усмотрению и поэтому в период действия лицензионного соглашения может продавать сублицензии компаниям всего мира). Следует отметить, что полная лицензия не даёт права на владение патентом, например, на изобретение.

По уровню защищённости прав на новшество лицензии бывают:

1) патентные (для объектов промышленной собственности, имеющих охранные документы), т. е. это лицензии на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки;

2) беспатентные (для объектов, не защищённых патентами или свидетельствами патентного ведомства), т. е. это лицензии на ноу-хау;

3) гибридные (состоят из патентных и беспатентных новшеств).

Различают ещё лицензии: экспортные, импортные, генеральные, чистые, сопутствующие (предоставляют право на использование документации купленного оборудования), возвратные. Уместно подчеркнуть, что условие возвратности должно быть, по идее, в каждом лицензионном договоре. Иногда компании договариваются о взаимном обмене новинками на основании перекрёстных лицензионных соглашений. При кооперации помощь друг другу оказывается обычно на безвозмездной основе, хотя лицензии могут передаваться за деньги.

Вознаграждение осуществляется на основании, как правило, двустороннего лицензионного соглашения между продавцом (лицензиаром) и покупателем (лицензиатом). В таком соглашении (или контракте) оговариваются

все детали сделки, например, количество заводов, объём выпуска лицензионной продукции и др. Каждое слово лицензионного договора имеет смысл, поэтому до его подписания юристы (совместно со специалистами всех заинтересованных служб покупателя) должны тщательно проштудировать такой документ, чтобы впоследствии не расплачиваться за своё незнание или невнимательность.

Лицензионные договоры обычно имеют определённые ограничения, например: 1) временные (обычно срок действия лицензии (*validity of license*) составляет 5—10 лет); 2) территориальные; 3) по объёму выпускаемой продукции; 4) относительно права сбыта готовой продукции; 5) ценовые и др.

Каждая из сторон лицензионного соглашения имеет конкретные, чёткие права и обязанности. Рассмотрим вначале **обязанности продавца**.

1. Подготовить целый ряд документов, основными из которых являются:

• лицензионный паспорт, составляемый по определённой форме. Он характеризует: уровень новшества согласно мировым стандартам, наличие комплекта технической документации, возможность демонстрации в деле, готовность к эксплуатации, данные о затратах на разработку, сведения об авторах, продавце и организации, где демонстрируется объект лицензии, и др.;

• технико-экономическое обоснование выгод от применения новинки;

• копии патентов и описаний новинки, составляющей предмет сделки;

• акты испытаний и/или внедрения новшества в производство;

• патентный формуляр (в виде таблиц) как результат патентных исследований новшества;

• рекламные материалы (ролики, проспекты, буклеты, листовки и т. п.).

2. Передать покупателю в установленный срок подготовленный ранее комплект необходимых документов, прежде всего, чертежи новшества.

3. Оказать покупателю инжиниринговые услуги в деле монтажа, отладки и запуска в эксплуатацию лицензионного оборудования.

4. Обеспечить устойчивые показатели работы объекта лицензионного соглашения, в том числе по качеству выпускаемых товаров.

Обязанности покупателя лицензии сводятся:

• к освоению производства в установленный контрактом срок;

• выполнению всех эксплуатационных и иных требований в соответствии с прилагаемыми инструкциями по уходу и ремонту лицензионного оборудования;

• выплате продавцу в установленный срок согласованного размера вознаграждения.

Виды платежей по лицензионному договору:

• паушальные (или единовременные) (*pauschal*, *lump sum*), которые в чистом виде применяются довольно редко, например, для купли-продажи беспатентных лицензий либо при трудно контролируемом объёме выпуска лицензионной продукции;

• роялти (*royalty*), или периодические, растянутые на определённое время, «справедливые» платежи. Они осуществляются обычно в виде 2—10 %, но чаще 3—5 % отчислений (или сборов) с единицы выпускаемой лицензионной продукции. Платежи роялти применяются чаще паушальных;

• на компенсационной основе (часть долга покупателя погашается за счёт поставки продавцу лицензионной продукции);

• комбинированный (или смешанный), самый распространённый.

В каждой стране, компании, фирме выработана своя методика распределения дохода от продажи лицензий, которая время от времени меняется. На наших государственных предприятиях она обычно такая:

• авторам новшества — 3 %;

• премии для сотрудников, принимавших участие в продаже, — 5 %;

• предприятию — 30 %;

• министерству — 20 %;

• в госбюджет — 42 %.

Перечислим основные причины купли-продажи лицензий.

1. *Преемственность науки и техники*. Для выпуска передовых высококачественных машин, оборудования, приборов и т. д. необходимы не только отечественные, но и многие зарубежные новшества.

2. *Рост экономических показателей компании-продавца*. Обладатель особо ценных инноваций может получать хорошую прибыль, даже не налаживая у себя производство товара-новинки. Для некоторых фирм доходы от продажи лицензий являются основным источником их существования и развития.

3. *Обеспечение патентной чистоты отечественной продукции при её экспорте за рубеж*. Купленные лицензии гарантируют беспрепятственную продажу товаров на рынках других стран.

4. *Доступ покупателя к передовым зарубежным технологиям без затрат времени и средств на собственные разработки*. Выгоднее покупать лицензии, а не товар. Ведь по истечении гарантийного срока купленные машины иностранных компаний буквально рассыпаются. Скопировать их не удаётся, поскольку наши материалы не соответствуют зарубежным, и мы не знаем тех ноу-хау, которые всегда есть в зарубежной технике.

При возникновении претензий со стороны продавца или покупателя лицензии дело может дойти до суда. Отечественному покупателю нельзя соглашаться на суд в США или других странах, с которыми у Беларуси недостаточно дружественные отношения и где система законодательства существенно отличается от нашей. Следует использовать законодательство какой-либо нейтральной страны. Хорошее мнение у бизнесменов многих стран сложилось о шведском праве и Стокгольмском хозяйственном суде.

В начале 1950-х гг. Япония отставала от США на 20—30 лет. Качество товаров её компаний было на очень низком уровне. Для выхода из кризиса она определила приоритетные направления развития, изыскала средства,

купила патентные и беспатентные лицензии на новейшие разработки иностранных фирм, нашла подрядчиков, которые изготовили, смонтировали и запустили в эксплуатацию эти новейшие технологические линии. Кроме того, японские компании своевременно обучили менеджеров и рабочих, поэтому они со знанием дела приступили к работе на новейшем оборудовании. А в середине 1960-х гг. стала претворяться в жизнь Всеяпонская программа управления качеством и начала действовать система *Kaizen*, т. е. непрерывное совершенствование всего всеми. Кроме того, японцы освоили и успешно применили ряд эффективных приёмов, два из которых сформулированы так: 1) если сложную работу разбить на простые элементы, то их может выполнить персонал низкой квалификации; 2) если хочешь разобраться в ситуации и быстро решить проблему — посмотри на всё сам (подход корпорации *Toyota*, названный *Genchi Genbutsu*). Это значит, что в поисках простоты стоит вернуться назад и ещё раз проанализировать факты для принятия правильного решения и достижения не компромисса, а согласия.

Результат превзошёл все ожидания. Япония вскоре обошла своих учителей по многим показателям. И сегодня её компании и фирмы ежегодно заключают более 2 тыс. лицензионных соглашений. При этом практически все крупные японские предприятия имеют в своем распоряжении до 35 % иностранных лицензий. Здесь уместно подчеркнуть сознательность и упорство их персонала в деле оперативного освоения всех зарубежных новшеств.

Следует отметить, что отечественные предприятия и организации используют в основном свои объекты патентной собственности (ОПС). Правда, некоторые субъекты хозяйствования Республики Беларусь находят средства и приобретают ОПС по лицензионным соглашениям на внешнем и внутреннем рынках, а отдельные из них — даже продают патентные и беспатентные лицензии зарубежным компаниям. Наибольшее количество лицензий, купленных на внешнем рынке, используют организации концерна «Белбиофарм».

Из купленных лицензий нам не удаётся «выжать» все возможности. Основная причина — деньги на государственных предприятиях не свои, поэтому торопиться некуда и нечего. Вот почему лицензионные товары не производятся годами. К тому же статистика нас убеждает, что Республика Беларусь торгует лицензиями на уровне средней фирмы развитых стран. И не потому, что у нас нет новинок, а из-за низкого уровня грамотности в области купли-продажи объектов интеллектуальной собственности и старой, крайне консервативной (закостенелой) системы управления этими процессами.

Чтобы купить ту или иную лицензию, необходимо провести патентные исследования, установить технико-экономический уровень новшества и выявить его прогрессивность на обозримый период времени. При этом следует сопоставить стоимость и время освоения предмета лицензии с аналогичными показателями своей фирмы.

9.11. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ

9.11.1. Сущность, определения и типы инноваций

Устойчивый успех организации возможен при постоянном улучшении деятельности, разработке и внедрении полезных инноваций. Понятие «улучшение» относится к изменениям существующих факторов: систем, организационных структур, процессов, технологий, ресурсов, компетенций, продукции. А понятие «инновация» означает разработку и освоение новых товаров, в том числе прорывного характера.

Инновационный климат означает отношение руководства организации и всех её сотрудников к творчеству, к созданию нового, передового, прогрессивного. При нормальных условиях бизнес-деятельности каждая фирма должна заботиться о создании положительного инновационного климата, т. е. творческой профессиональной атмосферы.

Базой и катализатором прогресса являются не скептицизм, пассивность, зашоренность на устаревших догмах, привычках и навыках, а постоянный поиск и освоение инноваций (нововведений), решающих проблемы клиентов, а также вера и менеджеров, и рядовых сотрудников фирмы в то, что лучшее будущее надо создавать самим. («Каждый человек — кузнец своего счастья».) В передовых странах мира ускоренными темпами идут компьютеризация, информатизация, освоение на практике новейших достижений в области экономики, маркетинга, таргетинга, логистики и иные прогрессивные процессы.

Хотя наша республика имеет 43 государственных и 12 частных вузов, а на её 18 тыс. предприятий четверть работников с высшим образованием, но значительных успехов пока нет. Согласно данным ВОИС, по показателю «инновации» Беларусь занимает в мире только 82-е место. Часто наши фабрики, заводы, фирмы заняты решением главной проблемы, как продать свой товар, который обычно не подходит потребителям (пользователям) по целому ряду характеристик, в том числе по уровню качества.

В наше время подготовка в области инновационного менеджмента должна быть значительно сильнее. Если руководитель не владеет передовыми способами управления, он начинает применять устаревшие, неэффективные методы, например, проб и горестных ошибок. А это оборачивается замедлением прогресса и значительными потерями для предприятий, фирм и страны в целом. Многие упорно не хотят понять суть вышеприведённого актуального лозунга: «Мы живём, как управляем». Поэтому современные руководители должны быть грамотными и мудрыми, не забывая пословицу: «Мудрость существует в единственном числе и имеет определённые границы, а глупостей тысячи, и все они безграничны».

Чтобы не отставать от передовых стран или сократить образовавшийся разрыв, в Беларуси должна функционировать Национальная программа

инновационного непрерывного образования и освоения новшеств. Такой системой охвачено в ЕС около 9 % работников в возрасте 25—60 лет, в Швеции и Дании — более 20 %, в Республике Беларусь — около 1 %. Ждёт модернизации система показателей работы и оплаты труда, учитывающая результаты обучения, количество и качество созданных и освоенных объектов интеллектуальной собственности (ИС) и др.

Инновационное образование призвано пробудить у сотрудников желание успешно творить и эффективно решать возникающие проблемы, создавать новое, передовое, которое необходимо людям, поскольку ведёт к повышению уровня качества их жизни. Деятельность в любой компании и/или отрасли можно изобразить в виде следующей логистической цепочки:

проблема → знания → воображение → инновация →
→ ИС → решение проблемы.

Открытия, изобретения и полезные модели — это наиболее значимый пример систематизированных знаний, направленных на решение технических проблем. Когда эти новшества используются на практике, появляется новый товар, в том числе новое изделие, технология, услуга, приём управления и т. д. Это значит, что идея превратилась в инновацию.

Основой НТП являются изобретения и открытия. **Открытие** (*discovery*) — это наблюдение и описание прежде неизвестного явления природы, а также процесс получения данных в той или иной области науки, ранее никем в мире не опубликованный. **Изобретение** (*invention*) направлено на решение конкретной технической или иной проблемы качественно новым, обычно оригинальным способом. Оно приносит людям материальные и иные блага. Его экономическая полезность заключается в экономии живого и овеществлённого труда в материальном производстве, прежде всего за счёт роста производительности труда.

В соответствии с действующим законодательством объектом изобретения является **продукт** (результат творческого труда), **способ** — приём или метод выполнения взаимосвязанных действий над материальным объектом и **применение** продукта и/или способа по определённому назначению. Продукт как объект изобретения может быть представлен в виде *устройства*, описываемого в статике и динамике (прибор, станок, машина, деталь, инструмент и т. д.), *вещества* (раствор, смесь, сплав, химическое соединение и т. п.) и *биотехнологического* (живого или неживого) объекта.

Название любого изобретения характеризует его назначение и сущность. Оно должно быть точным, кратким и лаконичным (желательно не более 10 слов), не содержать отличительных признаков изобретения, а также фамильярных, рекламных, фирменных и иных наименований, аббревиатур, товарных знаков, слов типа «и т. д.». Название излагается в единственном числе. Исключение составляют названия изобретений, которые: употребляются только во множественном числе (например, ножницы, кусачки, очки и т. д.);

относятся к химическим соединениям, охватываемым общей структурной формулой (например, «полипептиды», «производные антрациклинов» и др.). Однозвенная или многозвенная **формула** изобретения состоит, как правило, из ограничительной и отличительной частей. **Ограничительная** часть формулы излагается первой и включает существенные признаки изобретения, совпадающие с признаками прототипа, в том числе родовое понятие, отражающее назначение изобретения, а **отличительная** — те существенные признаки, которые позволяют судить о степени новизны предложения, т. е. отличают его от прототипа. Пункт формулы изобретения излагается в виде одного предложения.

Нововведение всегда стимулирует появление новых идей, поскольку к этому подталкивает человека любопытство, и он действует по принципу: «А что будет, если сделать по-другому?». Это приводит к возникновению так называемой инновационной спирали, один из витков которой выглядит так: «научно-технический прогресс — идея — нововведение». Кроме того, конкурентная борьба усиливается, и для выживания (а также успешного развития в будущем) фирмы должны постоянно создавать, искать на стороне и внедрять у себя что-то новое, прогрессивное, решающее проблемы клиентов наилучшим образом. Поэтому одним из побудительных мотивов развития НТП является конкуренция производителей.

Изобретения и открытия отличаются от инноваций по следующим признакам:

- крупное изобретение и открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация — на прикладном, технологическом;
- открытие может сделать учёный-одиночка случайно, а инновация — всегда результат целенаправленного коллективного поиска (при условии обязательного технико-экономического обоснования) и воплощается на практике в форме инновационного проекта;
- обычно выгода не является целью открытия, а инновация всегда преследует получение осязаемой выгоды в виде дополнительной прибыли, повышения производительности труда, снижения расходов и т. п.

Как видим, инновация создаётся в результате интеллектуальной деятельности, которая превращает результаты исследований и открытий в качественно новые образцы изделий с более высокими потребительскими, технологическими, техническими, экономическими и иными свойствами, чем существующие.

Следует обратить внимание, что не все люди могут и хотят заниматься творческой деятельностью. Правило «2-6-2» отображает статистическую закономерность поведения в группе, например, из десяти человек, в которой двое — новаторы-энтузиасты, ещё двоим (консерваторам) свойственно противиться всяким изменениям. Остальные шесть (инертные) не проявляют особого рвения к творчеству, но обычно всегда солидарны с группой и её решениями. Именно к таким середнякам должно быть приковано основное внимание менеджеров, чтобы тем или иным способом активизировать их

творческую деятельность. Для этого нужна система внешнего стимулирования (мотивации) каждого из них, чтобы инновационное мышление стало частью организационной культуры, корпоративного климата компании. Лучшим решением этой проблемы стал *Kaizen*-подход (п. 10.3).

Инновация (*innovation*) — это: 1) замена старого товара новым или усовершенствованным; 2) конечный результат освоения новшества в целях изменения объекта управления и получения экономического, научно-технического, экологического или иного эффекта; 3) перманентная движущая сила научно-технического прогресса и развития общества в целом; 4) результат комплексного процесса создания, распространения и использования новшества, удовлетворяющего человеческие потребности; 5) главный источник прибыли компаний; 6) сердцевина маркетинга, мощное оружие фирм в конкурентной борьбе.

Понятие «инновации» (нововведения) как новой экономической категории ввёл в научный оборот в начале XX в. Й. А. Шумпетер (*J. A. Schumpeter*, 1883—1950), который был австрийским, а позднее американским учёным. Он написал целый ряд интересных полезных книг, в том числе «Капитализм, социализм и демократия» (*Capitalism*, *Socialism and Democracy*), опубликованную в 1943 г., и «Историю экономического анализа» (*History of Economic Analysis*) в трёх томах, вышедшую в свет в 1954 г. Под инновацией Й. А. Шумпетер подразумевал изменение в целях внедрения и использования новых видов потребительских товаров, производственных и транспортных средств, рынков и форм организации промышленного производства. Согласно его мнению, *инновация — главный источник прибыли* (Прибыль, по существу, является результатом выполнения новых комбинаций. Без развития нет прибыли, а без прибыли нет развития.)

Функции инновации отражают её назначение и роль в экономической системе государства в целом и конкретном хозяйственном процессе в частности. Основных функций три:

1) *воспроизводственная*, означающая, что прибыль, полученная от реализации инновации, — важный источник финансирования расширенного воспроизводства;

2) *инвестиционная*, указывающая на то, что полученная прибыль от продажи нововведения может вкладываться, например, в новые виды инноваций;

3) *стимулирующая*, означающая, что получение прибыли от купли-продажи инновации побуждает предпринимателя заниматься новыми инновационными проектами.

Основные **свойства** инновации следующие:

- научно-техническая новизна;
- практическое воплощение в новых продуктах, работах, услугах, процессах;
- коммерческая реализуемость, которая означает, что новшество «воспринято» рынком, т. е. успешно реализуется, поскольку удовлетворяет определённые нужды и запросы потребителей.

По форме реализации инновация бывает:

• *продуктовой*, которая сама подразделяется на два вида: базисную (для новых продуктов) и улучшающую (как модернизация известных продуктов). Продуктовая инновация материализована в виде вещи (прибор, материал, станок и т. д.);

• *процессной*, или *операционной*, которая представляет собой освоение новых форм и методов производства, распределения и сбыта товаров; новые методы менеджмента, маркетинга, таргетинга и логистики; финансовые и структурные нововведения; договора банковских счетов; новые приёмы борьбы с конкурентами и т. п.

Основные **типы** инноваций приведены в табл. 8.

Таблица 8

Типология инноваций

Признаки выделения инноваций	Основные типы инноваций
Степень новизны и радикальности	Базисные (радикальные), улучшающие (приростные)
Характер практической направленности	Производственные, управленческие и социальные
Основные технологические параметры	Продуктовые и процессные

Базисная инновация (иногда её называют радикальной) — это нововведение, основанное на научном открытии или крупном изобретении и направленное на освоение принципиально новых продуктов, услуг, методов, технологий новых поколений и др.

Улучшающая инновация (или приростная) — это нововведение, направленное на улучшение параметров производимой продукции, работ, услуг, процессов и т. д.

Производственные инновации представляют собой реализацию нового знания в новых товарах или введение дополнительных элементов в производственный процесс. Эти нововведения относятся к первичной производственной деятельности.

Управленческие инновации — это новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, организационных структурах, процессах, методах.

Социальные инновации — это нововведения, в результате которых происходят существенные и обычно необратимые изменения во взаимодействии между людьми и/или группами.

Инновационный **потенциал** (государства, корпорации, фирмы и т. д.) представляет собой совокупность всех ресурсов (финансовых, топливно-энергетических, интеллектуальных, информационных и др.), необходимых для осуществления инновационной деятельности. Указанный потенциал можно увеличить за счёт приобретения и освоения чужих технологий либо путём разработки и реализации собственных научно-технических программ и проектов.

Инновации всех видов — это перманентная движущая сила НТП и развития нашего общества в целом. Процесс вытеснения устаревших товаров новыми передовыми называется созидательным разрушением.

Для внедрения любой инновации разрабатывается бизнес-проект. Управление процессом проектирования получило название «**проект-менеджмент**» и стало самостоятельной дисциплиной. Кстати, по закону Муэнча, ничто так не способствует успешному внедрению новшеств, как отсутствие проверок.

Срок окупаемости инновационного проекта — это сумма инвестиций, отнесённая к ожидаемой прибыли за определённый промежуток времени, например, за год.

9.11.2. Инновационный процесс и его этапы

Инновационный процесс — это непрерывная сознательная деятельность в деле приобретения и накопления научных знаний об окружающем мире и на их основе совершенствование всего всеми.

Основные этапы инновационного процесса в цикле «наука — производство — сбыт»: фундаментальные, поисковые и прикладные исследования; научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) и научно-исследовательские и опытно-технологические разработки (НИОТР); маркетингово-логистические исследования; производство, распределение и реализация инновации.

1. Фундаментальные исследования направлены на получение новых знаний о закономерностях развития природы, общества и человека. Результаты фундаментальных исследований отражаются в патентах на открытие, изобретение, полезную модель, а также в монографиях, статьях, учебниках и научных отчётах.

Фундаментальные исследования проводятся институтами Национальной академии наук, вузами страны, отраслевыми и межотраслевыми научно-техническими центрами, крупными компаниями, объединениями и предприятиями.

2. Поисковые (пионерные) исследования — это исследования по выбору идей, представляющих интерес для общества на современном этапе его развития, когда выявляются технико-экономические возможности практического применения в соответствующих областях экономики результатов фундаментальных исследований.

3. Прикладные исследования включают в себя экспериментальные исследования, связанные с определением практических возможностей использования результатов фундаментальных и поисковых исследований.

4. НИОКР, НИОТР — это комплекс мероприятий, состоящий из научных исследований, производства опытных, мелкосерийных образцов продукции и предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. Полученные результаты и расходы на НИОКР и

НИОТР позволяют оценить эффективность инновационной деятельности компании на начальном этапе создания нового товара.

Научно-исследовательская деятельность (*the science-research activity*) — это совокупность действий, направленных на получение и распространение доселе неизвестных (первичных) данных, а также эффективный поиск, сбор, обработку, анализ, оформление, хранение и передачу заинтересованным лицам вторичных данных.

9.11.3. Жизненный цикл инновации

Стадии (фазы) жизненного цикла инновации (рис. 38): 1) рождение идеи и создание (развитие) инновации (замысел, проектирование и запуск инновации в опытное производство); 2) серийный выпуск и внедрение инновации на рынок; 3) интенсивный рост спроса на инновацию; 4) насыщение рынка зрелой инновацией; 5) спад спроса на стареющую инновацию; 6) элиминирование (уход с рынка) устаревшей инновации.

Установлено, что жизненный цикл (ЖЦ) большинства инноваций описывается *S*-образной кривой (рис. 38).

Максимальная прибыль от реализации инновации (рис. 39) имеет место на границе перехода из зоны 2 в зону 3 (точка А). В первой зоне прибыль может быть, но незначительная, а в конце четвёртой — начинаются убытки. Это сигнал для фирмы, что ресурс инновации исчерпан и пора переходить на выпуск более совершенного нововведения.

Определить начало и конец каждой стадии жизненного цикла инновации (ЖЦИ) довольно сложно, но вполне возможно, особенно если рост или падение объёма продаж становится очевидным. Достижения научно-технического прогресса и обострение конкуренции приводят к сокращению жизненного цикла большинства инноваций. Это значит, что новинки должны приносить прибыль за более короткий промежуток времени.

Хотя известный товар ещё пользуется спросом, но дальновидные менеджеры и специалисты компаний должны проводить исследования для поиска и освоения новых и суперновых инноваций (см. рис. 38), которые хотели бы получить потребители.

Прибыль и долгосрочное процветание получит тот производитель (продавец), кто первым предложит новые товары, которые обладают дополнительными, ранее неизвестными свойствами для эффективного решения проблем потребителей. Жизненный цикл инновационного продукта может быть:

- *полным* — характеризуется полной структурой видов работ и их продолжительностью, включая межцикловые ожидания;
- *неполным* — отличается от полного по временному параметру (по структуре стадий) и объёмному параметру (количеству продукции или объёму работ (услуг));
- *частичным* — характеризуется показателями отдельной стадии ЖЦ, например, разработки, изготовления, эксплуатации, утилизации.

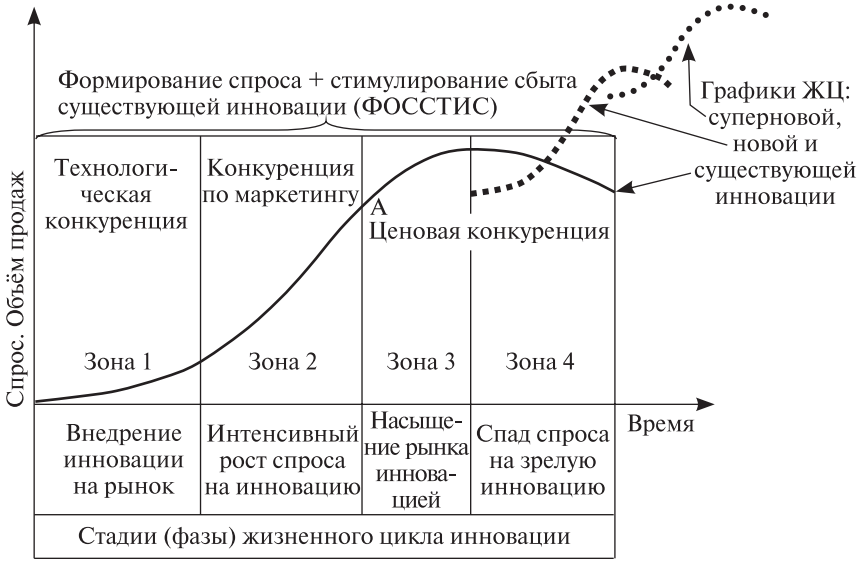


Рис. 38. Стадии и графики жизненных циклов инноваций

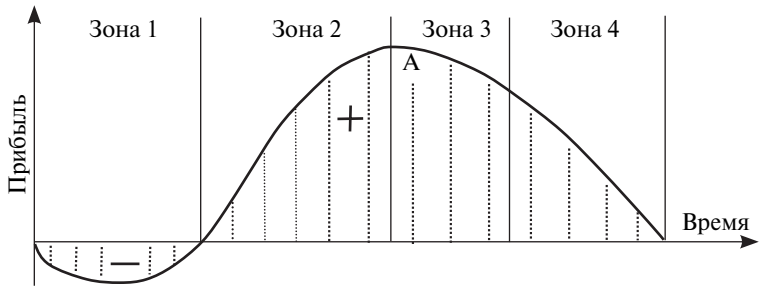


Рис. 39. График прибылей (+) и убытков (–)
на различных стадиях жизненного цикла существующей инновации

При разработке инновации различают следующие понятия:

• **идея** инновации — общее представление о продукции, изделии, работе, услуге, которые фирма могла бы предложить потребителям;

• **концепция** инновации — проработанный вариант идеи, выраженный в значимой для потребителя форме;

• **образ** инновации — конкретное представление, которое складывается у потребителя относительно данного изделия, продукции, услуги.

В процессе полномасштабной проверки и отбора инновационных идей фирма стремится избегать ошибок типа:

• категорические «нет», когда отвергаются хорошие, перспективные идеи. Из-за этого высокорентабельное новшество первыми осваивают конкуренты;

• безосновательное «да», когда принимаются в производство слабые идеи. Поэтому новинку постигает полный или частичный провал либо относительная неудача (например, низкая рентабельность).

В ведущих инновационных компаниях роль высшего руководства заключается, прежде всего, в создании условий, при которых сотрудникам интересно и выгодно предлагать идеи новых товаров и претворять их в жизнь. Например, американский исследователь, предприниматель, основатель и руководитель крупнейшей в мире частной компании *SAS* (разработчик программного обеспечения, обладатель приза «Лучший работодатель» за 2010 г.) Дж. Гуднайт (*J. Goodnight*, p. 1943), заметил, что каждый вечер 95 % всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача — создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создаёт конкурентное преимущество. Ключ к успеху бизнеса — в инновациях, которые, в свою очередь, рождаются креативностью.

9.11.4. Инновационный менеджмент, его сущность, цели и содержание

Инновационный менеджмент — это управление процессами разработки, освоения, реализации и диффузии (тиражирования) нововведения, приемлемого для потребителей.

Сущность инновационного менеджмента составляет управление инновационной деятельностью (с использованием принципов, функций и методов менеджмента), направленное на достижение общих целей развития предприятия и обеспечение конкурентоспособности его товаров на отечественном и зарубежных рынках.

Цели инновационного менеджмента должны отражать особенности и желаемый результат инновационной деятельности на конкретном предприятии. Такими целями могут быть:

• разработка и внедрение новой продукции и/или услуг;

• модернизация и совершенствование выпускаемой продукции;

• совершенствование и развитие производства традиционных для предприятия видов товаров;

• создание условий для обеспечения более эффективной деятельности и повышения конкурентоспособности конкретной продукции и предприятия в целом.

Содержание инновационного менеджмента включает:

• разработку планов и программ инновационной деятельности;

• анализ и оценку проектов создания новых продуктов и развития инновационного производства;

• координацию деятельности всех подразделений предприятия, имеющих отношение к сфере инновационной деятельности, и реализацию единой инновационной политики фирмы;

• мониторинг хода разработки новой продукции, её внедрения в серийное производство и реализации конечному потребителю (пользователю);

• взаимодействие менеджеров по инновациям с маркетологами, таргетологами и логистиками при формировании основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия. Это позволяет повысить конкурентоспособность товаров и эффективность работы компании, полнее учесть рыночную конъюнктуру, давление конкурентов, требования потребителей и др.;

• обоснование и обеспечение программ инновационной деятельности предприятия финансовыми средствами, информацией, материально-сырьевыми ресурсами и квалифицированным персоналом;

• создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем: от рождения и обоснования идеи до организации серийного производства новой продукции и её успешной реализации на отечественном и зарубежных рынках.

Последовательность действий (шагов) менеджера для обеспечения успешной деятельности фирмы по созданию и реализации нового товара.

1. **Потенциал рынка и доля фирмы на рынке** (*potential of market and firm's market share*). Это означает проведение всесторонних маркетинговых исследований, чтобы получить ответы на вопросы:

• есть ли рынок сбыта того изделия (услуги), которое фирма задумала выпустить и выгодно продать;

• какова потенциальная ёмкость и стабильность рынка сбыта задуманного товара;

• каковы доля фирмы на данном конкурентном рынке, её возможности и способности осуществить проект.

Если результаты проведённых исследований не вызывают сомнений и свидетельствуют о том, что доля фирмы и её возможности таковы, что расходы на производство, продвижение и сбыт задуманного товара перекрываются доходами от его реализации, т. е. производитель получит нормальную прибыль, то можно делать второй шаг.

2. **Товар** — производство задуманного товара с теми свойствами и характеристиками, которые необходимы клиенту для решения его проблем наилучшим образом. При этом объём производства соответствует доле фирмы на всех рынках сбыта товара.

Товар (*product*) — это всё, что предлагается на рынок для удовлетворения человеческих нужд и запросов с помощью обмена. Товаром может быть: изделие, продукция, услуга, место, деятельность, идея, организация, земля, недвижимость, личность и т. д.

Особенности услуг как товара — неосязаемость, непостоянство качества, неотделимость от источника, несохраняемость.

3. **Товаропродвижение** (*promotion*) — комплекс операций, который включает: упаковку; складирование готового товара; форму его распределения и сбыта; транспортировку к магазину и/или в пункт, указанный потребителем (пользователем) товара; прямую и косвенную рекламу; все виды сервиса и форму реализации товара.

4. **Цена** (*price*) — выработка и реализация ценовой политики и стратегии ценообразования, эффективность которых зависит от многих постоянно меняющихся факторов во внешней и внутренней среде фирмы. В современном понимании **цена** — это не только стоимость единицы измерения товара (штуки, килограмма, барреля и т. д.), но и средство воздействия на конъюнктуру рынка, т. е. это мощный инструмент маркетинга. Ведь система цен и их размер привлекает или отталкивает клиента.

5. **Персонал** (*personnel*) — перманентный процесс подбора, обучения, расстановки, продвижения, стимулирования (мотивации) кадров, которые являются ценнейшим достоянием фирмы, её стратегическим ресурсом, поскольку от их профессионализма и результативности работы зависят успех и процветание фирмы сегодня и в будущем. Многократно доказано: какой персонал — такая и фирма. Какие преподаватели — такой уровень обучения студентов и авторитет университета внутри и вне страны.

6. **Имидж** (*image*) — образ, престиж, авторитет фирмы, её товаров и персонала имеет сегодня колоссальное значение. На рынке конкурируют не просто товары, а их торговые марки. В современном бизнесе это явление получило название «брендинг» (от слова *brand*). Вопросами имиджа занимается молодая наука и практика, названная «связи с общественностью» (*PR*, п. 4.4), одно из направлений которой — имиджмейкинг (*imagemaking*, или *imagebuilding*) — широко используется практически всеми компаниями и руководителями.

9.11.5. Стратегии и структуры инновационного менеджмента

Все фирмы, особенно крупные компании, должны иметь **инновационную стратегию** (ИС), которая представляет собой совокупность правил и мер (в долгосрочной перспективе) по разработке и практическому освоению новшеств, решающих проблемы клиентов наилучшим образом. Альтернативные ИС: 1) покупка необходимых лицензий для производства новой наукоёмкой конкурентоспособной продукции; 2) разработка принципиально новой продукции своими силами на базе современных технологий.

А вообще выработка инновационной стратегии фирмы основывается на её рыночной позиции, связанной с жизненным циклом производимого продукта, а также на проводимой научно-технической политике. Такая

стратегия должна учитывать главные фазы и критические моменты перехода из одной стадии жизненного цикла инновации (ЖЦИ) в другую. При этом следует учитывать присущую каждой отдельной фазе организационную форму и особенности инновационной деятельности. Например, после начала устойчивого падения спроса на инновацию следует решить проблему реструктуризации и реинжиниринга её производства, включая диверсификацию, дифференциацию, модернизацию. Возможно, эффективным решением будет переход на выпуск другой, более прибыльной продукции или оказания новой услуги.

Любая структура системы инновационного менеджмента (СИМ) должна включать в себя следующие компоненты (или составные части):

- объекты инноваций (явления, процессы, виды хозяйственной деятельности и т. д.);
- инновационные ресурсы (материальные и нематериальные);
- сильные и слабые стороны предприятия, влияние на его деятельность внешней и внутренней среды;
- особенности управления инновационным процессом предприятия.

На функционирование СИМ существенное влияние оказывает внешняя среда компании: экономика, политика, НТП, СМИ, законодательство, демография, социология, культура и др.

Типовая структура системы инновационного менеджмента представлена на рис. 40.

В промышленно развитых странах особая роль в организационных структурах инновационного менеджмента отводится малым фирмам, творческий мобильный персонал которых может быстро воспринимать и генерировать новые идеи. У малых фирм нет шансов выдержать конкуренцию на рынке. Сама жизнь толкает их на рискованный путь радикальных инноваций. Не случайно в быстро прогрессирующих новейших отраслях электроники, биоинженерии

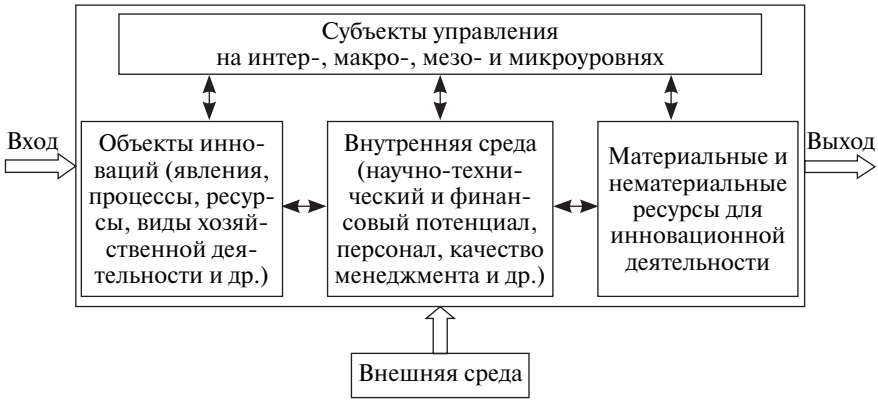


Рис. 40. Типовая структура системы инновационного менеджмента

и биотехнологии, в производстве новейших потребительских товаров действует множество малых и средних фирм.

В США, Японии, странах Западной Европы в малом инновационном бизнесе широко распространены венчурные фирмы и фирмы-отпрыски (спин-офф). Как отмечалось выше, на первых порах деятельность таких фирм финансируется вузами, специальными лабораториями и государственными исследовательскими центрами в целях коммерческого внедрения научно-технических достижений, полученных в ходе выполнения крупных негражданских проектов: военных разработок, космических программ, фундаментальных исследований. Часто финансовая помощь приходит от крупных компаний, которые сами не желают рисковать, но контролируют риск малого бизнеса. В случае успеха крупная компания поглощает малую фирму и получает готовое нововведение. Умножив инновацию на мощь своего производственного и коммерческого потенциала, компания обеспечивает себе большие прибыли.

Иногда фирмы-отпрыски, окрепнув под крылом своих спонсоров, отпочковываются от них и развиваются в дальнейшем самостоятельно, вырастая до крупной компании. Таких примеров в мире достаточно много.

9.11.6. Обеспечение инновационной деятельности

Известно, что научные идеи не могут быть непосредственно использованы в хозяйственной деятельности, поскольку её целью является получение прибыли. Поэтому организации и предприятия весьма сдержанно идут на прямое финансирование исследований, хотя испытывают большую потребность в их результатах. Государство понимает это и во многом берёт на себя функцию обеспечения бизнеса одним из важнейших ресурсов инновационного процесса — научными знаниями и идеями. Именно поэтому в официальных документах ведущих стран научно-технический прогресс рассматривается как единая цепь «научные идеи и разработки — инновационный бизнес — широкомасштабное освоение и распространение инноваций».

Содержание процесса инновационной деятельности компании схематически показано на рис. 41.

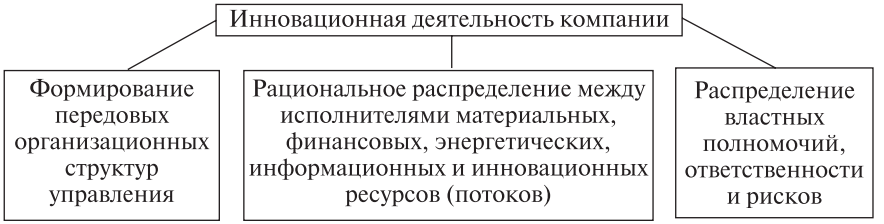


Рис. 41. Схема инновационной деятельности компании

Активно поддерживая работы в научной и инновационной сфере, государство формирует собственные приоритеты в этой области. **Целями** научной и инновационной политики ведущих стран мира являются:

1) увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны;

2) обеспечение прогрессивных преобразований в сфере материального производства;

3) повышение конкурентоспособности национальных товаров на мировом рынке;

4) укрепление безопасности и обороноспособности страны;

5) улучшение экологической обстановки в стране;

6) сохранение и развитие сложившихся научных школ.

Принципы государственной политики в области научной и инновационной деятельности:

- свобода научного и научно-технического творчества;
- правовая охрана интеллектуальной собственности;
- интеграция научной, научно-технической деятельности и образования;
- поддержка конкуренции в сфере науки, техники и технологии;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях научного развития;
- стимулирование деловой активности в научной, научно-технической и инновационной деятельности;
- развитие международного научного сотрудничества.

Основные **виды** и **направления** государственной поддержки научной и инновационной деятельности:

- прямое бюджетное финансирование;
- льготное налогообложение прибыли, получаемой от реализации научных разработок;
- освобождение научных организаций от уплаты налога на собственность и землю;
- освобождение от импортных таможенных пошлин на ввозимое имущество научных организаций, необходимое для проведения научных разработок;
- льготное кредитование;
- организационно-правовое обеспечение инновационной деятельности;
- создание венчурных инновационных фондов, обеспечивающих финансирование инновационных проектов;
- кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- организация совместных проектов на международном уровне;
- развитие организационных форм управления инновационной деятельностью.

Концепция инновационной схемы Республики Беларусь включает:

- Государственную программу развития материально-технической базы науки;

• Государственные научно-технические программы (по важнейшим направлениям);

• Государственную программу Республики Беларусь по охране и управлению интеллектуальной собственностью;

• отраслевые программы инновационного развития.

Все программы направлены на достижение главной цели — перевода национальной экономики в режим интенсивного развития. В них указаны источники финансирования и кадровое обеспечение инновационной деятельности. В государственную структуру управления и организации контроля исполнения этих программ входят: Совет министров Республики Беларусь, Государственный комитет по науке и технике (ГКНТ), НАН Беларуси, управления и отделы инновационного развития облисполкомов и горисполкомов республики, Министерство экономики и Министерство финансов.

Технологическое ядро мирового развития составляют сегодня США, Япония, Германия, Англия и Франция. В этих странах большинство структур (в том числе инновационных), которые поддерживают малый бизнес, объединены в технопарки и технополисы. Это современная интеграция науки и наукоёмкого производства, благодаря которой Япония превращается в творца технологий. Приоритетные направления технополисов Японии — информационные системы, механотроника, биотехнологии, новые материалы.

Технополисы — это объединения, представляющие собой комплекс научных учреждений фундаментального и прикладного характера, вузов, конструкторских и внедренческих организаций, а также ряда промышленных предприятий, ориентированных на освоение новшеств.

Технопарк — это научно-производственный территориальный комплекс, главная задача которого состоит в формировании максимально благоприятной среды для развития малых и средних наукоёмких инновационных фирм-клиентов. Обычно в структуре технопарка представлены инновационно-технологический, маркетингово-логистический, учебный, информационный и консультационный центры, а также промышленная зона.

Спектр фирм-клиентов технопарков не ограничивается только вновь создаваемыми (и/или находящимися на самой ранней стадии развития) инновационными компаниями. Услугами технопарков пользуются малые и средние инновационные предприятия, находящиеся и на более поздних стадиях коммерческого освоения научных знаний, ноу-хау и наукоёмких технологий.

Основной структурной единицей технопарка является центр. Каждый из центров технопарка предлагает специализированный набор услуг, например, услуги по переподготовке специалистов, поиску и предоставлению информации по определённой технологии, юридические консультации и т. п. В состав технопарка в качестве его отдельного структурного элемента может входить бизнес-инкубатор.

Бизнес-инкубаторы (в том числе виртуальные) занимаются реализацией любого проекта, сулящего прибыль. Обычно они находятся под патронатом банка, готового инвестировать рисковый капитал.

В Беларуси менее 2 % малых предприятий можно считать инновационно-активными, а в сфере услуг их нет совсем. Основные причины такой удручающей ситуации известны: несовершенное законодательство, неблагоприятный экономический климат, недостаток финансовых средств и высокий уровень налогообложения.

9.11.7. Ролевые функции и мотивация творчества в инновационной команде

Творчество рассматривается сегодня как совокупность следующих четырёх компонентов:

1) способность человека увидеть между вещами связи, которых раньше никто не замечал;

2) способность обнаружить альтернативные возможности использования одной и той же вещи;

3) умение видеть множество различных ответов на один и тот же вопрос, например, находить множество (подчас далеко не очевидных) причин возникшей проблемы;

4) умение интерпретировать (обозначать) одну и ту же вещь или явление множеством различных способов.

Творческое мышление — это способность человека видеть вещи в новом свете и генерировать идеи, которых раньше не существовало. Атмосфера здорового соперничества, постоянный рост интеллектуального творческого потенциала, единство целей и интересов персонала фирмы — важнейшие предпосылки её развития и успеха в долгосрочном плане.

Источники инновационных идей могут быть внешними и внутренними. К **внешним** источникам относятся:

• *демографические изменения*. Демографические факторы существенно влияют на величину и структуру спроса. Источником инноваций во многих случаях может стать не рост численности потенциальных покупателей, а изменения в уровне их образования, профессиональной квалификации и т. д.;

• *изменения в нуждах и запросах потребителей*. Человеческие восприятия, настроения, предпочтения изменяются часто без явной закономерности, их трудно спрогнозировать, но можно сформировать, например, с помощью таргетинга. Изменения в запросах потребителей — это мощный стимул к созданию новых товаров (услуг). Большинство менеджеров передовых компаний считают, что идеи новой хорошо продаваемой продукции высокого качества возникают обычно не в конструкторском бюро или научном учреждении, а в отделах маркетинга товаропроизводителей;

• *новые знания*. В отличие от других источников, этот имеет самые продолжительные периоды использования. Иногда проходит слишком много времени, разделяющего моменты возникновения знаний и их воплощения в новых технологиях. Инновации, основанные на новом знании, требуют

тщательных исследований, учёта многих факторов. Эти инновации, как правило, рисковые, поскольку новые знания привлекают много конкурентов;

• *изменение мировой конъюнктуры рынка и/или финансовой системы*. В начале 1970-х гг. резкое повышение цен на нефть стимулировало работы в области энергосбережения. Финансово-экономический кризис, охвативший практически все страны в 2008 г., привёл к свёртыванию дорогостоящих проектов (не первой необходимости) и к разработке новых проектов, привлекательных для потребителей в новых условиях.

Основные **внутренние** источники новаторских идей:

• неожиданные события: успех, удача, предложение. Такие события могут быть симптомом возникновения новых тенденций в сбыте, потреблении, покупательском спросе. Они могут быть источником новых открытий, изобретений, рационализаторских предложений. Неожиданное событие не просто служит толчком для инноваций, оно требует инвестиций, заставляет подумать о том, какие изменения нужно осуществить в бизнесе, технологиях, на рынке;

• несоответствие (несовпадение) между реальностью и её отражением в оценках людей. Несоответствие (особенно существенное) указывает на скрытую нерешённую проблему. Оно может проявляться в расхождении между экономическим положением предприятия и отрасли; между ориентацией предприятия (и отрасли) и ценностными установками потребителей; между тенденциями и логикой технологических изменений;

• потребности производственного процесса — один из важнейших источников инноваций, которые реализуются как в новых товарах, так и в новых технологиях. Важно выявить слабое или недостающее звено, определить цель изменений и эффективно их осуществлять;

• изменения в отраслевых и рыночных структурах. Источниками инноваций в данном случае могут быть быстрое развитие отрасли; конвергенция технологий; количественные изменения, требующие осуществления качественных преобразований.

Современная концепция производства новой продукции предполагает изготовление не «самых лучших в мире» товаров, а создание того, что необходимо потребителю для наилучшего решения возникших проблем по доступной цене. Если материальная база компании состоит из новейшего оборудования и технологий, то она даёт простор для реализации различных идей и предложений сотрудников. На старом, изношенном оборудовании практически невозможно проявить креативность и творчество.

В настоящее время специалистами разработано значительное количество методов поиска новых идей. Многие из этих методов, приведённых ниже, позволяют добиться значительных результатов в инновационной деятельности компаний.

1. Метод **проб** и **ошибок**. Это самый древний и наименее эффективный из всех существующих методов. Здесь нет правил поиска и оценки верной идеи. Неудачная идея отбрасывается, и взамен её многократно выдвигаются новые идеи. Оценка правильности каждой из них носит субъективный характер.

2. Метод **контрольных вопросов**. По существу, он представляет собой усовершенствованный метод проб и ошибок. Исследователь отвечает на вопросы, содержащиеся в заранее составленном списке.

3. **Эвристические** методы (экспертных оценок, Дельфи, мозгового штурма, синектики, фокальных объектов, морфологический анализ и др.). Эти методы основаны на знаниях, умениях, навыках, опыте и интуиции различных специалистов.

• *Метод Дельфи* (*Delphi*) разработан в 1950—1960-х гг. в корпорации *RAND* (США) для решения военно-технических проблем (в частности, для анализа планов атомной войны). Происходит от названия местечка Дельфы, где жили оракулы-прорицатели при храме бога Аполлона (Древняя Греция). Авторы данного метода: О. Дж. Хелмер (*O. J. Helmer-Hirschberg*), Т. Дж. Гордон (*T. J. Gordon*), Н. С. Долки (*N. C. Dalkey*), Н. Рэшер (*N. Rescher*). Суть метода — группа из 5—7 высококвалифицированных анонимных экспертов вырабатывает консолидированное мнение по поиску оптимального варианта решения задачи. Эксперты независимо друг от друга формулируют своё мнение по заданной проблеме. Отсутствие общения позволяет избежать группового воздействия и/или давления авторитетов. Каждый из экспертов самостоятельно решает проблему. Затем эксперты собираются вместе и обсуждают «вариант 1», представленный каждым из них. Выслушиваются и анализируются все предложения, аргументы «за» и «против». После этого эксперты расходятся и вновь работают независимо друг от друга, разрабатывая «вариант 2» решения, который тоже проходит совместное обсуждение. Так продолжается до тех пор, пока через 4, 5 туров появляется «вариант *N*», не содержащий принципиальных разногласий экспертов. Это и будет наиболее взвешенное решение возникшей проблемы.

• *Метод мозгового штурма* (*brain-storming method*), мозговой атаки, зависимого интеллектуального эксперимента либо конференции идей. Его разработал в 1939 г. сотрудник рекламного агентства *BBD&O* А. Ф. Осборн (*A. F. Osborn*, 1888—1966). Метод предельно прост, так как содержит всего четыре последовательных шага: 1) постановка задачи; 2) свободное раскованное выдвижение идей; 3) обсуждение идей; 4) принятие решения. Элементы этого метода присутствуют во многих других методах поиска новых идей.

Метод мозгового штурма базируется на следующих принципах: в решении проблемы участвуют две группы людей (по 5—15 человек в каждой). **Первая** группа (генераторы идей) включает творчески мыслящих людей (фантазёров) с определённым багажом знаний в различных областях науки, техники, экономики и т. п. Время эффективной работы первой группы составляет около 40 мин. При генерировании идей никаких ограничений нет, критика запрещена. Известно, что даже ожидание критики убивает творческий процесс. Идеи бывают самые различные: шутливые, ошибочные, нелепые, толковые, без всякого доказательства и обоснования и т. д. Развитие идей коллег и составление их комбинаций — приветствуется. Количество идей может составить не один десяток.

Следует отметить большую роль руководителя обсуждения. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным и остроумным. От того, как он настроит аудиторию и будет управлять процессом генерирования, зависит успех обсуждения. Желательно, чтобы руководитель сказал о важности хорошего решения для постановщика задач, стимулировал наградой за сильное решение. Руководитель должен следить за уровнем идей. Если стали поступать только банальные, практичные идеи без «изюминки», он должен либо сам предложить фантастическую идею, либо рекомендовать группе в течение 5—10 мин генерировать только фантастические, сказочные идеи. Руководитель должен следить за развитием «цепочек идей», не допускать «потери» интересной идеи. Например, если кто-то предложил новую идею, открывающую перспективное направление, и все забыли про выработанную цепочку идей, то надо найти подходящий момент и вернуть аудиторию к прежней идее.

В соответствии с правилами мозгового штурма высказанные идеи должны фиксироваться, например, с помощью видеокамеры, записываться на больших плакатах и развешиваться на стенах комнаты. Затем следует период рефлексии и вынашивания предложенных идей для того, чтобы они начали усваиваться. Замечено, что человек продолжает думать над задачей и после штурма, поэтому можно на следующий день провести повторный штурм. Можно вводить и совместное обсуждение окончательного решения, на котором могут появиться дополнительные идеи прорывного характера.

Вторая группа (эксперты-критики) состоит обычно из специалистов своего дела, которые критически анализируют идеи генераторов, в том числе самые невероятные, пытаясь отыскать в каждой рациональное зерно решения проблемы по-новому. Мозговой штурм можно проводить по-разному, например, в письменной или устной форме, в один или несколько этапов и т. д.

Существует несколько видов данного метода: 1) прямая мозговая атака; 2) обратная мозговая атака, направленная на критику существующих идей; 3) двойная мозговая атака, при которой группа из 20—60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5—6 часов в два этапа с перерывом на обед, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учётом этой критики работать дальше; 4) конференция идей (совместная работа в течение нескольких дней группы из 4—12 человек); 5) индивидуальная мозговая атака, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика.

Основные правила выдвижения идей по вопросу решения сложной проблемы: краткость изложения; уважительное отношение к слушателям; учёт их компетенции; образность, конкретность, резюмирование, включение по возможности элементов юмора; демонстрация не только преимуществ, но и слабых мест; учёт существующих альтернатив; использование разных каналов продвижения идей, риторических вопросов и провокационных высказываний; наличие стимулирующих моментов; показ возможности достижения успеха.

В основе метода мозгового штурма лежит теория З. Фрейда (*S. Freud*, 1856—1939), согласно которой сознание человека представляет собой тонкое

и непрочное наслоение над бездной подсознания. В обычных условиях мышление и поведение человека определяются в основном его сознанием, которое «запрограммировано» на знакомые привычные действия, т. е. человек не выходит, как правило, за рамки сложившихся стереотипов и запретов. Однако в некоторых случаях сквозь тонкую кору сознания прорываются неведомые инстинкты и силы подсознания. Именно они толкают человека, называемого творцом-изобретателем, на иррациональные мысли, нелогичные поступки, нарушение запретов, заставляя мыслить и действовать без комплексов, в трёх измерениях.

Рассмотрим пример. Во время Второй мировой войны морской офицер США А. Осборн был капитаном торгового судна, совершавшего рейсы между Америкой и Европой. Однажды в Атлантическом океане судно оказалось без охраны. Была получена радиограмма о возможной атаке подводной лодки. Против немецкой подлодки торговое судно было беззащитной мишенью. А. Осборн собрал всю команду на палубе и объявил о том, что скоро они могут стать пищей для акул. Что делать? Один из молодых матросов предложил «гениальную» идею: когда экипаж увидит пенный след торпеды, мчащейся к борту судна, надо всем морякам стать у борта и дружно дунуть на торпеду, и она, как воздушный шарик, отвернёт от судна. (Известно, что торпеда, как правило, пробивает обшивку торговых судов и взрывается внутри корабля.) К счастью, данный рейс закончился благополучно, но идея матроса пригодилась. А. Осборн, применив мощные водяные насосы, установленные вдоль бортов, однажды действительно отвернул сильной струёй воды немецкую торпеду и спас судно. Приведённый пример является подтверждением того, что в любой идее есть рациональное зерно.

Метод мозгового штурма был очень популярен в 1960-х гг. Его считали самым перспективным, преподавали в университетах и выработали целый ряд модификаций.

Сила и одновременно слабость метода мозгового штурма заключается в запрете на критику. Критика может загубить отличную идею, но без неё невозможно выявить недостатки слабой идеи.

• *Синектика* (*Synectics*) — это метод поиска идеи путём мозговой атаки возникшей проблемы с помощью группы профессионалов (экспертов), которые используют различные аналогии и ассоциации. Слово «синектика» греческого происхождения. Оно означает соединение вместе различных элементов. Начало исследований в области синектики относится к 1944 г.

В современном понимании синектика (как метод поиска новых идей) сформировалась в середине 1950-х гг. Её автор — американский учёный У. Дж. Гордон (*W. J. J. Gordon*) опубликовал в 1961 г. всемирно известную книгу: «Синектика: развитие творческой способности» (*Sinectics*: *The Development of Creative Capacity*). Синектика основана на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности, использует принципы метода мозгового штурма, но проводится постоянными независимыми

группами экспертов, которые предварительно обучены специальным творческим приёмам. В творчестве требование новизны предлагаемых решений — это, как правило, требование новой точки зрения, нестандартного взгляда группы профессионалов различных специальностей на предметы и явления окружающего мира. А вообще У. Дж. Гордон был сторонником дуалистического подхода к природе творчества, т. е. он не отрицал великой роли «индивидуального озарения» при поиске инновационных решений.

Расторможенность мышления в группе синекторов приводит к стимулированию подсознания и к проявлению творческой интуиции. В работе хорошо тренированной, подготовленной группы феномен «инсайта» проявляется довольно часто. Действуя слаженно и фиксируясь на более или менее нерациональной основе своих рассуждений по проблеме, такая группа некоторое время избегает попыток формулировать окончательно завершённые идеи и мысли. По У. Дж. Гордону, существуют два механизма творчества:

• неоперационный, включающий интуицию, вдохновение, инсайт и т. п.;

• операционный, включающий использование разного вида метафор и аналогий (прямой, личной, символической, фантастической) как психологических инструментов, которые на сознательном уровне может изучить и применить каждый. Умелое использование данного механизма повышает эффективность творчества и создаёт условия для более широкого проявления неоперационного механизма.

Прямая аналогия означает, что рассматриваемое новшество сравнивается с более или менее схожими товарами. *Личная* аналогия — это моделирование образа новшества с учётом выяснения личных ощущений, возникающих у потенциального покупателя этой инновации. *Символическая* аналогия — это какая-либо обобщённая аналогия. Синекторы утверждают, что символическая аналогия — эффективнейший инструмент для того, чтобы увидеть необычное в обычном. Символическую аналогию использовал основатель статистической физики, британский учёный в области физики и математики Дж. К. Максвелл (*J. C. Maxwell*, 1831—1879), чтобы сделать знакомое незнакомым, отойти от точки зрения, принятой всеми. Наиболее простой символической аналогией можно считать обычную экономико-математическую модель. *Фантастическая* аналогия — это «творческий бред», «летающие крокодилы». Суть этого инструмента состоит в том, чтобы использовать в художественной реализации сказочные идеи и запредельные, фантастические средства.

З а д а ч а 1. Необходимо изобрести кровлю, которая летом была бы белой, а зимой — чёрной (с целью экономии энергии на обогрев зимой и недопущения перегрева помещений мансардного этажа летом).

Метод р е ш е н и я: прямая аналогия с хамелеоном. Предложена идея материала чёрного цвета с размещёнными внутри маленькими белыми пластиковыми шариками. При нагревании крыши от лучей солнца белые шарики расширяются и появляются сквозь чёрный цвет кровли.

З а д а ч а 2. Разработать краситель, который приставал бы к меловой поверхности дома. Остаток мела, например, на стене делает покраску трудным делом, причём новая краска держится плохо.

Метод р е ш е н и я: прямая аналогия (спина утки), личная аналогия (капля). Предлагается добавить в краску растворитель, который должен проникать сквозь меловую поверхность, а краска — следовать за растворителем.

З а д а ч а 3. Необходимо создать переправу тяжелым армейским танкам для преодоления глубоких рвов шириной до 10 футов (3,048 м).

Метод р е ш е н и я: прямая аналогия (муравьи, перебирающиеся через пропасть). При помощи специальных жёстких сцепок на передней и задней частях каждого танка несколько (например, шесть танков) могут быть связаны в единое звено. Они образуют мост из самих себя — задние танки поддерживают первый танк в пространстве до тех пор, пока он не закрепится на противоположном краю рва.

• *Метод фокальных объектов* (МФО) — предложил в 1926 г. профессор Берлинского университета М.-Ф. Кунце (*M.-F. Kunze*) и назвал его «метод каталога». В 1950-х гг. его усовершенствовал американский изобретатель Ч. Вайтинг (*C. Whiting*), и он получил название МФО.

МФО — это модернизация методов мозгового штурма и синектики. Он применяется для активизации технического творчества. Последовательность этапов использования МФО:

– выбираем фокальный объект (например, часы), который надо модернизировать с целью роста объёма его продаж;

– определяем наугад 3—5 произвольных объектов, например, кино, цветок, башня;

– составляем полный перечень признаков этих объектов;

– соединяем признаки случайных объектов с модернизируемым фокальным объектом. Получаем, к примеру: цветные часы, звуковые часы, башенные часы, объёмные часы и т. д.

– развиваем полученные сочетания. Это могут быть: часы цветные светящиеся, часы башенные с меняющимся цветом циферблата и др.;

– оцениваем полученные сочетания, отбираем наиболее интересные технические решения совершенствуемых часов и делаем их опытный образец для последующего серийного производства.

• *Морфологический анализ*. Предложил в 1942 г. швейцарский астрофизик, профессор Ф. Цвикки (*F. Zwicky*, 1898—1974). Метод предполагает систематическое исследование всех возможных вариантов решения проблемы, что позволяет охватить исследованиями каждый из неожиданных и необычных вопросов, а также их комбинации. Данный способ поиска новшества даёт возможность объединить в систему методы выявления, обозначения, подсчёта и классификации всех выбранных вариантов какой-либо функции рассматриваемой инновации. С помощью анализа двумерной или многомерной таблицы (морфологической карты) можно выбрать наиболее подходящий вариант новшества, называемый скачком или прорывом. С помощью метода

морфологического ящика (наиболее разработанный из всех методов морфологического анализа) Ф. Цвикки за короткое время получил значительное количество оригинальных технических решений в области ракетостроения.

4. **Стратегия семикратного поиска**. Творческий процесс по поиску и выбору правильной идеи состоит из следующих семи этапов:

- анализ имеющейся проблемы и определение главной цели инновации;
- анализ характеристик существующих товаров-аналогов новшества;
- формулирование общей идеи и задач, которые необходимо решить в процессе разработки инновации;
- генерирование возможных инновационных идей;
- анализ и оценка выдвинутых идей с помощью передовых методов (например, эвристики) и выбор наиболее привлекательных из них;
- окончательный выбор одной оптимальной идеи;
- превращение выбранной идеи в инновацию.

5. **Теория решения изобретательских задач** (ТРИЗ). Представляет собой алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ), разработанный в конце 1940-х гг. Г. С. Альтшуллером (1926—1998) и усовершенствованный им же в 1985 г. (назван «Ариз-85-В»). Последний состоит из 9 этапов, каждый из которых содержит ряд последовательных шагов:

- анализ задачи и её конкретизация, т. е. переход от расплывчатой ситуации к чётко построенной и предельно простой схеме изобретательской задачи. Здесь определяется конечная цель задачи, проверяется возможность и целесообразность её решения обходными путями, выявляются требуемые характеристики инновации с поправкой на время и стоимость, изучается патентная информация практически по всем странам с глубиной поиска не менее 20 лет;
- построение модели задачи. Осуществляется учёт имеющихся ресурсов пространства, времени, веществ и полей, которые можно использовать при решении задачи. Ресурс пространства — это зона (пространство), в пределах которой возникает конфликт, указанный в модели задачи. Ресурс времени — это оперативное время, т. е. время до конфликта и конфликтное время. Вещественно-полевые ресурсы — это вещества и поля, которые уже имеются или могут быть легко получены по условиям задачи. Вещественно-полевые ресурсы делятся на внутрисистемные (инструменты, изделия и т. п.), внесистемные (среда, магнитные поля и т. п.) и надсистемные (отходы и очень дешёвые посторонние элементы, стоимостью которых можно пренебречь). Кроме того, на втором этапе уточняются условия задачи, выявляются возможности её изменения и определяются те элементы, которые можно легко перестроить и заменить;
- формирование образа идеального конечного результата (ИКР) и выявление физического противоречия, мешающего достижению ИКР. На данном этапе выявляются причины, которые не позволяют создать «идеальную машину», и даются стандартные формулировки физического противоречия;

• устранение физического противоречия. Данный этап включает планомерные операции по увеличению вещественно-полевых ресурсов. (Часто задача решается уже на этом этапе, и тогда переходят сразу к седьмому. Если же решения нет, то проходят пятый и шестой этапы.);

• использование опыта, сконцентрированного в информационном фонде ТРИЗ. Указанный фонд включает стандарты, описание приёмов, различных явлений, результаты опытов и т. п.;

• оценка найденного решения и его корректировка, если задача достаточно сложная и требуется изменение её смысла. Поскольку первоначальная постановка задачи бывает, как правило, неточной, то для правильного понимания изобретательской задачи её надо сначала решить. Отсюда следует, что процесс решения изобретательской задачи — это, в сущности, процесс многократной её корректировки;

• анализ хода решения, т. е. проверка качества полученного ответа, сравнение фактического хода решения с теоретическим, установленным в ТРИЗ. Физическое противоречие должно быть устранено почти идеально. Для облегчения решения ряда технических задач имеются банки данных приёмов преодоления типовых противоречий, например, следующие принципы: дробление, асимметрия, матрёшка, антивес, наоборот, обращение вреда в пользу, заранее подложенная подушка и др.;

• нахождение универсального ключа решения ко многим другим аналогичным задачам;

• сравнение полученного ответа с решениями, находящимися в банке данных по ТРИЗ. Такой сравнительный анализ позволяет наметить пути планомерного нахождения физических эффектов при решении изобретательских задач подобного типа в будущем.

Кроме приведённых здесь способов поиска новых идей, существует ещё целый ряд методов аналогичного назначения, описанных в литературе по изобретательству. Вот некоторые из них: использование библиотеки эвристических приёмов; направленное мышление; системная эвристика; десятичные матрицы; матрицы открытия; интегральный метод «Метра»; комплексное решение проблем; творческое инженерное конструирование; ступенчатый подход к решению изобретательской задачи.

В зарубежной и отечественной практике выделяют три базовые формы организации инновационного процесса, такие как:

1) *административно-хозяйственная* — предполагает наличие достаточно крупного научно-производственного центра, объединяющего под общим руководством процессы: научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР); производства новой продукции; сбыта инновационных товаров. Комплексными формами организации успешного взаимодействия фундаментальной науки с производством, распространёнными в индустриально развитых странах, служат технопарки и технополисы;

2) *программно-целевая* — служит для решения задач научно-технических прорывов, особенно в прогрессивных отраслях (микроэлектроника, биотехнология, робототехника и др.);

3) *инициативная* — состоит в финансировании научно-технической, консультативно-управленческой и административной помощи изобретателям-одиночкам, инициативным группам, а также малым фирмам, создаваемым для освоения технических и других нововведений.

В условиях специализации и кооперации творческой деятельности в научно-исследовательских, проектно-конструкторских и производственных коллективах появляются работники, занимающие разные «ролевые» позиции в инновационном процессе.

Несомненно, самой яркой творческой фигурой в научном коллективе является «**генератор**» идей, или основной инициатор: он импульсивен, быстро схватывает новое, передовое; оперативно реагирует на перспективные проблемы; удачно стимулирует деятельность других; честолюбив, обладает широкой эрудицией и острым умом аналитика.

Далее следует «**оппонент**», который выступает в роли критика выдвинутой идеи и/или гипотезы, подвергая её всестороннему анализу, выискивая наиболее слабые, уязвимые места. Если критика носит доброжелательный, конструктивный характер, то оппонент играет роль своего рода консультанта, особенно на первых стадиях формулировки научных идей.

Примечательной личностью в научном коллективе является «**организатор**» (координатор), который берёт на себя организаторские функции, обеспечивая согласование усилий всех членов коллектива в целях доведения идеи до реализации. Он коммуникабелен, оперативен, энергичен.

Часть коллектива берёт на себя исполнительские функции. Исполнителей можно условно разделить на две группы. **Творческий** исполнитель всегда учитывает пределы своих возможностей и не берётся за проблемы, которые не в состоянии решить; способен воплощать в жизнь плохо оформленные идеи других. По мнению окружающих, честен и чуток в понимании оттенков поведения своих коллег. **Технический** исполнитель — рядовое лицо, принимающее непосредственное участие в реализации идеи. От данной категории сотрудников требуется добросовестное, своевременное и качественное выполнение порученной работы.

На заключительном этапе многое зависит от сообразительности, энергичности, напористости, деловитости и предприимчивости «**внедренца**», который является не менее важной фигурой, чем «организатор». Он порой далёк от передового фронта научных исследований, но исключительно полезен в доведении идеи до практической реализации. Таких людей в Беларуси недостаточно. Естественно, что их не готовят в вузах, а в конкретной организации они большая редкость. Имея обычно достаточно скромное вознаграждение за свой труд, они доводят опытный образец (часто «сырой») до серийного производства современного высококачественного товара.

Научных работников творческого типа условно можно отнести к следующим группам:

• *фанатик* — самозабвенно увлечён своей научной проблемой, требует от окружающих аналогичного отношения к науке, поэтому ведёт себя резко и считается неуживчивым;

• *пионер* (*инициатор*) — быстро реагирует на перспективные проблемы, удачно стимулирует деятельность других, честолюбив, прилежен, собран, имеет широкую эрудицию, склонен к руководящей работе;

• *диагност* — способен к быстрой оценке сильных и слабых сторон проекта и оперативным решениям в сложных ситуациях, не имеет регламентированных шаблонов поведения, терпим к ошибкам других. В представлении окружающих самоуверен, бескорыстен, свободен от рефлексии;

• *эрудит* (*схоласт*) — наделён исключительной памятью, повышенным вниманием к деталям и стремлением к упорядоченности; предпочитает не показывать свою широкую информированность. Окружающие считают его добросовестным и педантичным, но недостаточно решительным в суждениях;

• *эстет* — стремится исследовать проблемы, приводящие к изящным решениям, отличается широтой интересов, проявляет нетерпение, если в работе встречается много деталей, требующих кропотливого труда. Окружающие считают его умным и непосредственным, но несколько легкомысленным;

• *методолог* — заинтересован методологическим аспектом исследований; любит обсуждать свои исследовательские планы и сравнивать их с достижениями других, общителен и несколько навязчив;

• *независимый исследователь* — стремится к индивидуальному решению проблем, надеется только на себя, к коллективной работе относится скептически.

Все участники инновационной деятельности, особенно генераторы идей, должны иметь хорошую материальную и духовную мотивацию к творчеству. Здесь уместно напомнить азбучную истину кадрового менеджмента: «Плохо мотивированный персонал не будет работать с полной отдачей на благо фирмы». Фундаментальная **цель мотивации** инноваций — привлечение и удержание образованных, творчески мыслящих профессионалов, преданных интересам компании.

Следует подчеркнуть, что система мотивации интеллектуалов имеет некоторые особенности. Здесь требуется индивидуальный подход, т. е. довольно строгий учёт пожеланий каждого творческого работника в деле решения его существующих и потенциальных проблем. При этом руководство фирмы должно делать всё быстро и качественно, контролируя результативность вознаграждений по степени удовлетворённости сотрудника.

Основные формы **внешнего вознаграждения** инноваторов: деньги; уважение и публичное одобрение руководства; предоставление свободного времени и самостоятельности в работе; награды и продвижение по службе; возможность учиться и лечиться за счёт фирмы сотруднику и членам его семьи; участие в прибылях фирмы; достойная пенсия и др. **Внутреннее вознаграждение** — это удовлетворение процессом и результатами творческого труда.

9.12. ИНТЕГРАЦИЯ ФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Как упоминалось выше, внутрифирменная **интеграция** — это требуемое сотрудничество между функциональными подразделениями для рационального достижения общих целей с учётом ситуации во внешнем окружении. Функции организации (фирмы), называемые конкретными, тесно взаимосвязаны с общими функциями управления (см. гл. 3). Это значит, что каждая отдельно взятая общая функция состоит из тех конкретных функций, которые относятся к её содержанию. Если будем рассматривать общие функции «организация» и «контроль», то они включают практически все конкретные функции, так как всё надо организовывать и контролировать. А, к примеру, общая функция «стимулирование» включает конкретную функцию управления персоналом во всех её проявлениях и не затрагивает технических вопросов деятельности фирмы.

В свою очередь, каждая из конкретных функций управления включает такой набор общих функций менеджмента, которые связаны с данной сферой управленческой деятельности. Например, конкретная функция «управление учётом и отчётностью» связана, прежде всего, с общими функциями «учёт» и «анализ», хотя имеет определённое отношение и к остальным общим функциям.

В последнее время теория и практика менеджмента обращает повышенное внимание на необходимость более тесной интеграции конкретных функций фирмы. Такой процесс интеграции предполагает действия, направленные на повышение эффективности работы всех структурных подразделений компании как в долгосрочном, так и краткосрочном плане.

При низком уровне интеграции подразделения фирмы практически не зависят друг от друга, поэтому нет необходимости вводить специальные механизмы координации их деятельности. Высокий уровень интеграции представляет довольно сложную проблему в деле повышения эффективности управления фирмой, поскольку требует привлечения значительного количества ресурсов и применения сложных механизмов координации. Сложность проблемы повышается при необходимости формирования целевых групп и комплексных бригад на нижнем уровне управления, а на верхнем — использования матричной департаментизации (см. п. 5.3).

Более простым решением проблемы интеграции конкретных функций управления является командный стиль работы, при котором участники команды, по сути, универсалы, выполняют целый ряд необходимых операций или функций. Такая организация работы применяется сегодня в довольно широких масштабах, например, при выполнении мелкосерийных и/или единичных заказов клиентов с использованием гибких производств смешанного модельного ряда.

В наше время особую важность приобретает интеграция маркетинга, таргетинга и логистики. Как упоминалось ранее, если таргетинг формирует условия для возникновения спроса, а маркетинг его выявляет и способствует

удовлетворению в максимально полной мере, то логистика обеспечивает высокую эффективность движения материально-сырьевых, финансовых, сервисных, информационных, транспортных и иных потоков. Более того, в наше время логистика оптимизирует все процессы на предприятии и его связи с внешними партнёрами. Сюда входит, например, приём заказов, работа с поставщиками сырья и материалов, хранение необходимого количества запасов, производство, распределение и сбыт конечного товара, оказание потребителям (пользователям) купленного товара всех видов сервиса и др. Как видим, логистика обеспечивает максимально полное удовлетворение запросов клиентов (*customer satisfaction*) при минимизации общих издержек на выходе интегрированной логистической цепи (см. п. 9.1).

В современной экономике нематериальная составляющая приобретает решающее значение, поэтому остро стоит вопрос интеграции сложных систем. Секрет высокой эффективности во многом связан с подходами к построению фирм. При этом реальная проблема состоит в том, чтобы связать в единое целое динамичные потоковые процессы производственно-коммерческой фирмы, творческий потенциал рабочих и менеджеров. В связи с этим уместно предположить, что системное управление будет наращивать свою актуальность на новом интеграционном уровне понимания.

Интеграция позволяет решить проблему совместимости информационных систем различных фирм, связанных логистической цепью, даёт возможность осуществлять электронный обмен данными, ускорить обработку и анализ деловой информации. Такая интеграция предполагает рационализацию следующих функций:

- стратегическое, текущее и оперативное планирование (анализ проблем клиентов, направление развития компании и её рыночные возможности, формирование стратегических союзов и т. д.);
- организацию деятельности фирмы, в том числе обслуживание сделок (обработка заказов, расчёт цены, выписка счетов, оплата за товар и др.);
- выработку, принятие и реализацию решений на основе достижений логистики (эффективное использование посредников, маршруты и графики движения транспортных средств, управление запасами, оказание сервиса и др.);
- стимулирование (мотивацию) результативной работы всех участников интегрированной логистической цепи;
- контроль деятельности компании (оценка экономических, финансовых и качественных показателей работы, управление ценными бумагами, в том числе акциями, издержки и выгоды участников логистической системы и др.);
- корректирующие и/или предупреждающие действия на последующих витках спирали непрерывного развития фирмы по методике У. Э. Деминга *PDCA* (см. п. 10.6).

Оптимальная интеграция функций предприятия достигается при использовании японской системы *Kaizen*, структур *Keiretsu* и логистических систем производства, например, *Kanban*, где в полной мере реализован принцип «*just-in-time*» (точно вовремя).

При всём многообразии форм интеграции главными в них являются два связующих элемента: отношения собственности и производственная (контрактная) кооперация.

Предлагая целый комплекс продукции, работ, услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счёт диверсификации. Эти и другие причины побуждают предприятия расширять сферы деятельности, приобретая (поглощая) другие фирмы или начиная новые виды бизнеса. Так, банковские, биржевые и посреднические услуги сливаются в единый комплекс финансовых услуг. Фирмы, занимающиеся перевозками, начинают предлагать услуги по страхованию жизни и имущества, по доставке корреспонденции и т. д.

Интеграция бывает вертикальной и горизонтальной. **Вертикальная** интеграция — это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств. В этом случае компании предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно (внутри предприятия) вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в логистической цепи производства и сбыта продукции.

В результате вертикальной интеграции происходит долгосрочное сближение стратегических интересов двух и более фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны три **типа** вертикальной **интеграции**: 1) полная интеграция производственной деятельности; 2) частичная интеграция — в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть — закупается на стороне (у других фирм); 3) квазиинтеграция (рис. 42) — создание альянсов между заинтересованными в интеграции компаниями без перехода прав собственности к наиболее крупной из них.

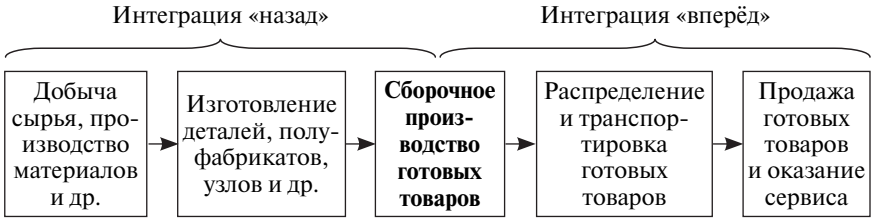


Рис. 42. Формы квазиинтеграции компаний

Обычно квазиинтеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение сборочного предприятия в интегрированной логистической цепи:

- интеграция «назад», или обратная интеграция;
- интеграция «вперёд», или прямая интеграция.

При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т. е. приобретает или устанавливает

контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. *Целью* такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья, либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности.

При *прямой интеграции* предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т. е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Это логичная стратегия для корпорации, имеющей сильную конкурентную позицию (значительную долю рынка) в привлекательной отрасли. Вертикальная интеграция может проводиться за счёт мобилизации как внутренних, так и внешних факторов.

Хотя обратная интеграция является обычно более прибыльной, чем прямая, но она может уменьшить стратегическую гибкость корпорации, поскольку связана с приобретением дорогостоящих активов, которые трудно распродать. Другими словами, она создаёт высокий барьер, затрудняющий выход из отрасли.

Сильные стороны вертикальной интеграции:

- стабильность хозяйственных связей;
- гарантия поставок;
- контроль над ресурсами;
- ускорение оборота капитала и окупаемости затрат;
- доступ к передовым технологиям.

Основная опасность интеграции связана с возможностью устранения конкуренции внутри объединения (концерна), а ведь конкуренция играет в экономике роль противозатратного механизма.

Горизонтальную интеграцию рассматривают как действия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов двух и более предприятий, оперирующих на одном и том же сегменте рынка. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путём поглощения определённых конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение может помочь добиться экономии на масштабе производства и/или снизить опасность конкурентной борьбы, расширить ассортимент товаров, в том числе услуг.

Если возможности для интеграции ограничены, отсутствуют вообще или позиции конкурентов очень сильны либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада, оправдана диверсификация — охват в процессе расширения бизнеса таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной работой предприятия.

Контроллинг (*controlling*) — современная концепция (система) эффективного управления деятельностью компании, интегрирующая все функции менеджмента с целью оптимизации прибыли и обеспечения её долговременного успеха. Грамотно разработанная и хорошо функционирующая система

контроллинга компании обеспечивает согласованные действия её производственной, бухгалтерской, финансовой, сбытовой и иных служб, а также аппарата управления в целом. В деловом мире передовых стран хорошо известны основные принципы этой системы:

• заблаговременное распознавание проблем клиентов и опережение конкурентов (сегодня делать то, о чём другие завтра только подумают);

• оптимизация прибыли и ориентация на перспективу;

• быстрая реакция на изменения ситуации во внешней среде.

Одна из моделей контроллинга приведена на рис. 43.

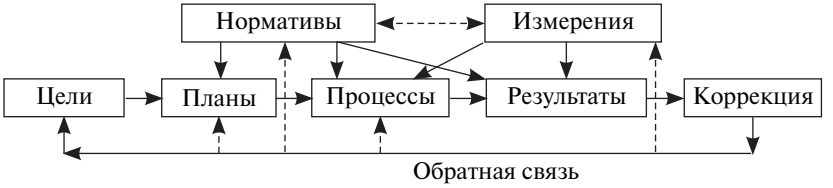


Рис. 43. Блок-схема модели контроллинга

Эффективная обратная связь — главная особенность контроллинга. В отличие от контроля, установление разницы между планом и фактом является в контроллинге лишь первым этапом деятельности. Затем следует детальный анализ причин установленных расхождений. И, наконец, осуществляется необходимая корректировка с тем, чтобы подобных расхождений впредь не возникало. Следует подчеркнуть, что в системе контроллинга обеспечиваются требуемые изменения и совершенствования не только процессов, но и нормативов, измерений, планов и даже целей. Например, планы могут оказаться неточными, утратить актуальность, не обеспечивать достижения целей. Поэтому возникает закономерный вопрос: а надо ли выполнять такие планы? Вспомним слова М. П. Фоллетт: «Не цепляйтесь за свои планы, они могут устареть».

В последние годы широкое развитие получил логистический контроллинг (ЛК). С его помощью обеспечиваются: 1) оптимизация работы поставщиков сырья, материалов, комплектующих с учётом рациональных затрат на их транспортировку, обработку грузов и складирование на территории предприятия; 2) формирование оптимальных условий функционирования основных и вспомогательных процессов на предприятии; 3) создание оптимальной сети продвижения и сбыта готовой продукции с учётом необходимого сервиса для клиентов.

Аналогичным образом можно выделить задачи ЛК в сфере услуг, где значение логистики за последнее время приобрело едва ли не решающее значение. Это торговля (особенно сетевая), транспортные, складские, финансовые и другие компании, задействованные в потоковых процессах.

Таким образом, контроллинг можно назвать обобщающей интегральной функцией менеджмента. В ряде университетов передовых государств мира организована высококачественная подготовка профессиональных и научных кадров по специальности «контроллинг».

Глава 10

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

10.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В Республике Беларусь созданы и функционируют системы управления качеством на трёх иерархических уровнях (государства, отраслей, предприятий), а также на всех стадиях создания и использования продукции (при исследовании и проектировании, изготовлении, обращении и реализации, эксплуатации или потреблении).

Верхний иерархический уровень управления качеством продукции представляют такие государственные органы, как Правительство и Белстандарт. Важная роль отводится законодательству как форме государственного регулирования качеством. Например, в Беларуси для этой цели были приняты законы «О защите прав потребителей», «О стандартизации», «О сертификации продукции и услуг», «Об обеспечении единства измерений», «О техническом нормировании и стандартизации» и др.

На уровне отрасли управляющую систему представляют министерства; технические управления; технические отделы; инспекции по качеству, метрологическому контролю и надзору, сертификации.

Нижний иерархический уровень управляющей системы состоит из таких служб предприятия, как технический отдел, отдел главного конструктора (ОГК), отдел главного технолога (ОГТ), службы надёжности, стандартизации, метрологии и др. К управляемой системе относятся все процессы на различных стадиях создания новой техники или продукции требуемого уровня качества.

В структуре достаточно крупных промышленных компаний имеются отделы технического контроля (ОТК). Основные функции ОТК следующие:

- планирование и разработка методов обеспечения высокого качества выпускаемой продукции;
- контроль качества продукции;
- стимулирование повышения уровня качества изделий, работ, услуг.

Начальник ОТК подчиняется обычно непосредственно руководителю предприятия.

Менеджмент качества — это: 1) управление процессами формирования и поддержания высоких потребительских свойств продукции, работ, услуг на всех этапах их жизненного цикла; 2) совокупность принципов, приёмов, средств и методов реализации функций управления процессами обеспечения и улучшения качественных параметров соответствующего объекта или системы; 3) система мер по обеспечению гарантированного уровня качества продукции, работ, услуг; 4) обеспечение требуемого уровня качества работы и взаимодействия всех структурных подразделений предприятия.

Менеджмент качества поддерживается развитым комплексом стандартизации, сертификации, квалиметрии, метрологии и иных направлений инженерно-технической деятельности. При кризисных явлениях в экономике и обострении конкуренции управление качеством становится особо важным элементом для успешного функционирования и развития производственно-коммерческих компаний. При этом следует помнить японскую поговорку: «Избегайте излишков, потерь и неравномерности».

Техническое нормирование и **стандартизация** — это обеспечение предприятий всех отраслей хозяйства и форм собственности техническими нормами и стандартами.

Квалиметрия — область деятельности, связанная с количественной оценкой параметров качества продукции.

Метрология — наука об измерениях, методах и средствах обеспечения их единства, а также о способах достижения требуемой точности измерений.

Сертификация (обязательная и/или добровольная) — это процедура, удостоверяющая соответствие параметров качества проверяемых объектов требованиям стандарта СТБ *ISO* 9001:2009 или СТБ *ISO* 14001:2011 (экологический стандарт). Объекты сертификации: продукция, работы, услуги, процессы, системы менеджмента качества, профессиональные знания, умения и навыки персонала фирмы и лиц, проводящих сертификацию.

Сертификат соответствия — государственный документ, удостоверяющий уровень качества товара, соответствующий действующим международным стандартам *International organization for standardization* (*ISO*) и позволяющий судить о принадлежности предприятия к цивилизованному бизнесу. Он выдаётся Белстандартом на основе положительных результатов проведённой экспертизы (аудита).

Уровни **сертификации**: 1) сертификация отдельно взятой продукции; 2) сертификация процесса, например, производственно-технологического, образовательного и др.; 3) сертификация системы менеджмента качества.

Качество (*quality*) — это совокупность потребительских свойств и характеристик товара, решающего проблемы клиента при его использовании по целевому назначению. В Японии считают, что качество — это состояние сознания, стиль жизни, образ мышления. Высокий уровень качества достигается не столько многочисленными (часто сплошными) проверками и высокоточным оборудованием, сколько постоянным стремлением, прежде всего, производственных работников к повышению качества. Если исправно

работают все мотивационные стимулы повышения качества на всех стадиях производственно-технологического процесса, то число дефектов и переделок сводится к минимуму.

Качество продукции, работ, услуг должно оцениваться прежде всего потребителями (пользователями) товара через понятие его полезности для успешного решения их проблем. Качественный продукт, изделие, услуга удовлетворяют или превосходят ожидания клиента.

Уже система управления производством Ф. У. Тейлора представила фирмам научный подход при решении проблем качества. В этой системе введены понятия верхнего и нижнего пределов качества и поля допуска. Она использовала шаблоны и калибры как средства измерений, обосновала необходимость создания независимой должности инспектора по качеству и системы штрафов для бракоделов, а также иных методов и форм управленческого воздействия на работников для обеспечения выпуска качественной продукции как наивысшего результата трудовой деятельности.

Современные менеджеры рассматривают задачи улучшения качества товаров и повышения уровня обслуживания клиентов как приоритетные. Многие японские компании обязаны своим успехом на рынке превосходному качеству продукции, изделий, работ, услуг.

Постоянное улучшение (ПУ) деятельности организации — это её неизменная перманентная цель. («Дадим заметку в твой архив: в наш век глобальных изменений не жди хороших перспектив без постоянных улучшений».) Создание такой ситуации на фирме позволяет целенаправленно совершенствовать продукцию, процессы и системы. Причём данный подход должен стать ежедневной заботой каждого сотрудника организации. Тогда «Колесо Деминга» *PDCA* (п. 10.6) катится вверх, а уровень качества растёт. При этом обращаем внимание, что гладких подъёмов обычно не бывает (рис. 44).

Начиная с 1970-х гг. в мировой экономике идёт ожесточённая конкурентная борьба за потребителя не только путём повышения ценности товара, но и за счёт одновременного снижения его стоимости. Это характеризует современную политику японских компаний, которая получила в мире название «высокое качество по низким ценам».

Известный американский теоретик современного менеджмента Р. Л. Дафт (*R. L. Daft*) в своей широко известной книге «Менеджмент» (*Management*), изданной в 2002 г., приводит такой факт. Однажды руководство компании

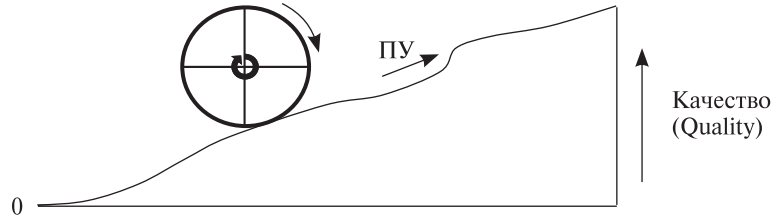


Рис. 44. Схема постоянных улучшений и повышения качества товаров

IBM Canada сделало заказ на некоторые детали новому поставщику из Японии. В заказе компания оговорила, что бракованных деталей в партии должно быть не более 1,5 % от их общего количества. По тем временам это был достаточно высокий стандарт для Северной Америки. Японцы выполнили заказ. Однако вместе с основной партией прибыл небольшой «довесок» бракованных деталей. В сопроводительном письме говорилось: «Мы не знаем, зачем вам понадобилось 1,5 % бракованных деталей, однако для удобства упаковали их отдельно».

Качество определяется мерой соответствия выпускаемой продукции условиям и требованиям: 1) потребителей; 2) стандартов; 3) договоров или контрактов. Уровень качества товаров в условиях эксплуатации можно характеризовать следующими показателями:

- коэффициент дефектности;
- уровень затрат на устранение брака, обнаруженного во время технического контроля;
- расходы на удовлетворение претензий покупателей в связи с выявлением дефектов или недостатков в процессе потребления (использования) товаров.

Показатели качества объекта (ПКО) — это характеристики, используемые для описания и оценки значимых для потребителя свойств данного объекта. В отличие от свойств, которые существуют объективно, ПКО относятся к числу субъективных параметров, толкуемых разными потребителями по-разному.

Качество предприятия — это целостная совокупность параметров функционирования предприятия. Критерии оценки такого функционирования: высокий уровень эффективности, производительности труда и рентабельности, координации работы подразделений, удовлетворённости персонала, имиджа фирмы; обеспечение устойчивой положительной мотивации всех работников предприятия к высокопроизводительному труду и успешное решение социальных проблем общества в целом.

После Второй мировой войны качество товаров, производимых фирмами США, было низкое. Около 30 % работников предприятий переделывали или ремонтировали то, что было неправильно сделано с первого раза. Сегодня в американских компаниях уровень брака не превышает 1 %, а для японских фирм эта норма считается запредельной.

В наше время во всём мире внимание специалистов переносится с качества продукции на качество труда и основных средств предприятия. Это вполне объяснимо, поскольку в создании любой продукции участвуют два вида труда: 1) прямой (или живой); 2) прошлый (капитал), овеществлённый в зданиях, станках, сырье, материалах и т. д. Труд (уровень квалификации персонала) и капитал (уровень техники и технологии) оказывают основополагающее влияние на качество выпускаемой продукции. Качество труда оценивается двумя показателями: эффективностью и интенсивностью. При этом выделяют три основных компонента: трудовой потенциал работника, уровень организации его труда и результативность.

Повышать уровень качества товаров, не теряя в эффективности, можно только при условии создания системы производства, которая в принципе исключает появление брака. Передовые зарубежные компании разрабатывают и успешно внедряют новые подходы, позволяющие повысить уровень мотивации сотрудников к высококачественной работе.

Дефектную деталь никто теперь не прячет, а несёт на специальный «стол для бриллиантов», сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. Мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на сборку узла, прибора, машины. Он молодец, он не допустил больших потерь из-за брака на выходе процесса (стадия готовой продукции).

На отечественных предприятиях такого правила пока нет. Выявление брака (и соответственно потерь) на каком-то участке работы вынуждает руководство направить туда значительные силы, чтобы хотя бы на время обеспечить выпуск качественной продукции. О радикальных преобразованиях речь обычно не идёт. Мы следуем, как правило, закону Мескимена: «Чтобы выполнить работу как надо — не хватает ресурсов, но на то, чтобы её переделать, находится всё».

Производители товаров не всегда реагируют на замечания клиентов. Например, компания «Кока-кола» много лет подвергалась критике (со стороны групп защиты интересов потребителей) за то, что в составе её напитков присутствуют вещества (фосфорная кислота, сахарин, кокаин, бромированное растительное масло, сахар и др.), вредные для организма в случае длительного систематического их употребления. Но рецепт напитка до сих пор остается неизменным.

Хотя непрерывное повышение качества товаров является мировой тенденцией современного менеджмента, многие компании убедились на практике, что повышение уровня качества оправдано только в тех случаях, когда оно благосклонно воспринимается потребителем. Если же клиенты довольны уровнем качества товара, то его не улучшают (по крайней мере, до определённого времени).

10.2. КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА

Конкуренция — это: 1) жизнь и прогресс, а монополия — застой и смерть; 2) условия, которые преобладают на рынке, где соперничающие контрагенты (продавцы между собой, продавцы и покупатели, покупатели между собой) стремятся увеличить свою прибыль за счёт друг друга. Здоровая конкуренция была, есть и будет ключевым фактором всеобъемлющего прогресса в отраслях хозяйства. В рыночной экономике она играет роль противозатратного механизма. **Виды** конкуренции:

• торговых марок, или межфирменная, — все производители предлагают родственные товары по сходным ценам тем же целевым потребителям;

• отраслевая — компании производят товары-аналоги, продаваемые на разных рынках;

• формальная, или видовая, — фирма считает конкурентами всех, кто производит товары для предоставления одних и тех же услуг;

• общая — фирма видит конкурента в каждом товаропроизводителе, участвующем в борьбе за деньги потребителей;

• олигополистическая (чистая — это выпуск стандартных товаров-аналогов, например, стали или бумаги и дифференцированная — когда несколько крупных компаний производят товары, например, автомобили, различные по ряду параметров);

• монополистическая — одна из компаний-производителей в состоянии диктовать условия другим производителям товара;

• совершенная — множество равноправных конкурирующих фирм предлагают однородные изделия и услуги.

Согласно определению известного американского учёного в области менеджмента Т. Левитта (*T. Levitt*, 1925—2006), современная конкуренция — это не только сравнение характеристик самих товаров-аналогов, но и учёт добавленной потребительской ценности. Это может быть привлекательная упаковка товара, организация бесплатной доставки, оказание инжиниринговых, складских и иных услуг, а также другие значимые для потребителя преимущества и выгоды. Напоминаем высказывание Т. Левитта: «Маркетинг отличается от продаж так же, как химия от алхимии, астрономия от астрологии, шахматы от шашек».

Недобросовестная конкуренция — это действия бизнесменов, направленные на получение преимуществ в предпринимательской деятельности противозаконными методами, которые могут причинить или уже причинили ущерб конкурентам либо их деловой репутации (*goodwill*). Требование обеспечения защиты от недобросовестной конкуренции содержится в действующем Соглашении по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности, согласно которому члены Всемирной торговой организации обязаны соблюдать статью 10 *bis* Парижской конвенции по охране промышленной собственности.

Основные факторы победы в конкурентной борьбе для ТНК или МНК:

• снижение издержек за счёт использования:

– дешёвых или уникальных (редких) природных ресурсов;

– дешёвой или особо квалифицированной рабочей силы;

• привлечение дополнительных ресурсов (например, инвестиций, научных разработок);

• использование особенностей национального трудового законодательства:

– приемлемые налоговые ставки;

– льготные ставки для инвесторов.

Монополия (антипод конкуренции) — существование на рынке только одного производителя (продавца) данного товара при наличии множества его покупателей. При монополии конкуренции нет, цены высокие и экономика погружается в стагнацию, т. е. развитие практически останавливается и страна скатывается в разряд отсталых. Преградой для монополистов обычно служит профессионально разработанное, хорошо функционирующее антимонопольное и антидемпинговое законодательство (*antidumping law*) — установление правовых и экономических ограничений для монополистов. Чаще всего это связано с действенным контролем антимонопольных органов по вопросам ценообразования на монопольную продукцию.

В наше время некоторые ресурсы поставляются компаниям-производителям товаров региональными или даже глобальными монополистами. В их руках сосредоточены важные рычаги влияния на экономику, т. е. имеет место «диктат поставщиков». Например, Россия как основной поставщик в Европу природного газа вызывает тревогу у своих потребителей. В европейских странах ряд политиков давно выражают озабоченность тем, что Россия может оказывать на них политическое давление посредством «газовой трубы».

Монопсония — существование на рынке только одного потребителя (пользователя) данного товара при наличии ряда его производителей.

Как экономическая категория конкурентоспособность играет роль рыночного механизма воздействия на производителей, заставляя их повышать производительность труда, качество товара, уровень сервиса, эффективность производственно-сбытовой деятельности и иные показатели хозяйственной деятельности под угрозой вытеснения с конкретного целевого рынка. Конкурентоспособность фирмы характеризуется конкурентоспособностью её товаров на известных и новых рынках. Однако если конкурентоспособность фирмы применима к достаточно длительному временному интервалу, то конкурентоспособность товара — к любому малому промежутку времени.

Под конкурентоспособностью товара понимается его потенциальная возможность удовлетворять нужды и запросы потребителя лучше известных товаров-аналогов с учётом удельного уменьшения суммарных затрат на единицу полезного эффекта в процессе потребления (использования) блага. **Конкурентоспособность** товара — это соотношение «качество — цена — сервис» изделий компании и её конкурентов. Конкурентоспособный товар интенсивно раскупается его потребителями (пользователями), т. е. конкурентоспособность товара (*competitiveness of product*) подтверждается фактом его купли-продажи, в том числе на зарубежных рынках.

Ядро понятия «конкурентоспособность товара», или интегральный показатель качества (I), — это отношение качества товара (К), выраженное в деньгах, к цене потребления товара ($Ц_{потр}$):

$$I = \frac{К}{Ц_{потр}} = \frac{К}{Ц_{прод} + З_{экспл}} = \frac{600}{100 + 50} = 4,$$

где $Ц_{прод}$ — продажная цена; $З_{экспл}$ — затраты на эксплуатацию товара.

Оболочкой понятия «конкурентоспособность товара» является упаковка, этикетка, прямая и косвенная реклама, система распределения и сбыта товара, все виды сервиса, форма продаж, наличие устойчивой обратной связи производителя товара с его потребителями (пользователями).

Индекс (показатель) конкурентоспособности (J) нового товара фирмы по отношению к самому лучшему товару-аналогу конкурентов:

$$J = \frac{I_{\text{нов}}}{I^*_{\text{конк}}} = \frac{4}{2} = 2.$$

Условие существования нового товара фирмы на конкурентном рынке (*contestable market*):

$$\frac{I_{\text{нов}}}{I^*_{\text{конк}}} \geq 1, \text{ например: } \frac{4}{2} = 2,$$

где $I_{\text{нов}}$ — интегральный показатель качества нового товара фирмы; $I^*_{\text{конк}}$ — интегральный показатель качества товара-аналога самого лучшего конкурента.

Чем больше единицы указанное отношение, тем устойчивее положение нового товара на рынке.

Основные **факторы повышения** конкурентоспособности (объёма продаж) товара:

- соответствие технических и иных характеристик и свойств товара требованиям международных стандартов СТБ *ISO* 9001:2009, СТБ *ISO* 14001:2011, а также уровень стабильности качества товара;
- наличие сертификата соответствия требованиям указанных стандартов;
- реструктуризация деятельности компании в целях изготовления наукоёмкой высококачественной продукции на базе новейших изобретений и ноу-хау;
- создание транснациональных корпораций, т. е. установление устойчивых экономических связей между субъектами хозяйствования, невзирая на границы;
- максимально возможное сокращение инвестиционного цикла (от начала проектирования до продажи) на основе достижений современного маркетинга, таргетинга и логистики;
- создание товаропроизводителем мощной разветвлённой сбытовой сети и службы сервиса, поскольку действующими правилами бизнеса предусмотрено, что за своевременное оказание сервиса отвечает именно производитель оборудования, приборов и иных товаров;
- удобство конструкции товара с точки зрения его монтажа, техобслуживания, ремонта и эксплуатации;
- внедрение новых прогрессивных технологий в производство и торговлю;

• снижение производственных и торговых затрат и как следствие обоснованное снижение продажной цены товара;

• создание системы ценовых вариаций (всевозможные ценовые акции, распродажи, кредиты, рассрочки оплаты, лизинги, скидки на обычный и надбавки на престижный товар, обладание которым свидетельствует о высоком общественном статусе владельца);

• максимизация выгод для потребителя;

• эффективная прямая и косвенная реклама;

• иные стимуляторы сбыта, набор которых зависит от стадии жизненного цикла товара, конъюнктуры рынка и других факторов. Это могут быть условия платежа, комплектность поставок, повышение гарантийного срока, бесплатная доставка и установка, привлекательные формы долго-, средне- и краткосрочной аренды, премии, купоны, талоны и т. п.

Разумный человек (лат. *homo sapiens*) появился на Земле примерно 40 тыс. лет тому назад. Вначале прирост людей был незначительным, производство неразвитым, и экологическое равновесие соблюдалось. Но потом (особенно за последние 50 лет) население нашей планеты начало увеличиваться быстрыми темпами (прежде всего, в отсталых странах), и затормозить этот процесс цивилизованными методами пока не удаётся. Кроме того, следует подчеркнуть неравномерность заселения Земли. Так сложилось, что 2/3 численности людей разместилось всего на 1/13 части суши. Во многих странах постоянно растёт число горожан. Урбанизация (ныне около 50 %) ускоряет процесс загрязнения окружающей среды, который, похоже, стал необратимым.

Миазмотология как наука, занимающаяся разработкой способов утилизации отходов, пока не в состоянии найти решение большинства проблем, для этого необходимы значительные капиталовложения и согласованные усилия учёных, изобретателей и рационализаторов всех стран, особенно развитых. Прежде всего, надо добиться ощутимых успехов в деле переработки и обезвреживания прошлых, настоящих и будущих коммунальных и промышленных отходов. Значительной угрозой для всего живого на нашей планете остаётся парниковый эффект, возникающий из-за недопустимо большого количества в атмосфере Земли двуокиси углерода, и применение веществ (например, фреона), разрушающих защитный озоновый слой Земли от губительного космического излучения.

Экологический менеджмент — управление процессами охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов. В этом благородном деле существенную помощь организациям оказывают международные стандарты *ISO*-14001, *ISO*-14004, *ISO*-14014 и *ISO*-14050.

Поставка товара на условии «**тель-кель**» (*tel-quel*) — товар принимается покупателем такого качества, какое есть в действительности. Данное условие широко используется, например, при комиссионной торговле, реализации отходов производства и потребления, подержанного оборудования и т. п.

10.3. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

В послевоенной Японии сложилось твёрдое убеждение, что лидерство во внедрении и распространении концепции комплексного управления качеством должно принадлежать высшему руководству компании. Ныне это правило (как универсальная формула успеха) соблюдается всеми компаниями развитых стран мира.

Для повышения эффективности производства и качества своих товаров менеджеры и специалисты японских компаний разработали структуры *Keiretsu* (п. 4.12) и приведённую ниже систему управления качеством *Kaizen*, которая частично напоминает систему рационализаторского дела на передовых предприятиях СССР (если она была отлично организована).

Повышение уровня качества товаров в США предполагает, как правило, улучшение системы входного, промежуточного и выходного контроля качества на всех стадиях производственного процесса. В советской модели производства под этим понимались возвышенные демагогические речи на всех уровнях о значении качества, но брак составлял до 50 % выпускаемой продукции, причём улучшения дел так и не наступило. Японцы же твёрдо усвоили, что **дефекты** надо не устранять, а **предупреждать** за счёт совершенствования конструкции товаров и освоения новейших технологий на всех этапах их жизненного цикла. Причём модернизация направлена на оперативное удовлетворение меняющихся потребностей клиентов.

Большим вкладом в менеджмент качества являются разработки С. Синго (*S. Shingo*, 1909—1990), который в начале 1960-х гг. выдвинул идею «покаёке» (защищённость от ошибок, ноль дефектов) (*poka-yoke*, *mistake-proofing*, *defects = 0*). Этот подход был успешно применён на многих японских заводах, и был установлен первый рекорд продолжительности работы без дефектов, равный двум годам.

Ключевая часть управления качеством по системе С. Синго состоит в том, что инспектирование источника ошибок проводится как активная часть производственного процесса, т. е. ошибки выявляются на каждой стадии процесса до того, как они становятся дефектами. Если же дефект всё-таки возникает, то производство останавливается, чтобы в кратчайшее время определить причины сбоя и устранить *источник появления дефекта*.

При такой системе управления качеством не требуется никаких статистических выборок и методов статистического контроля готовой продукции, поскольку ошибки как причины появления дефектов определяются и корректируются в самом начале, а не на более поздних стадиях. Естественно, что такое стало возможным на основе применения информационных технологий на компьютерной основе, обеспечивающих немедленную обратную связь при исключении влияния человеческого фактора на процесс недопущения ошибок. Правда, персонал играет важнейшую роль при определении потенциальных источников ошибок. Один из многих девизов С. Синго гласит: «Тот, кто успокоился, ничего не сделает для прогресса».

Концепция «ноль дефектов» С. Синго отличается от того, что обычно связывается с именем американского учёного в области менеджмента качества Ф. Б. Кросби. В концепции С. Синго делается упор на достижение бездефектности путём использования хорошей инженерной подготовки производства и на исследования производственных процессов, а не с помощью призывов и лозунгов, которые ассоциируются с кампаниями качества, проводимыми американскими и западноевропейскими фирмами. Подобно У. Э. Демингу и Дж. М. Джурану, японский учёный демонстрирует озабоченность таким подходом, утверждая, что публикация статистики дефектов только вводит в заблуждение. Вместо этого необходимо искать дефектные элементы (ошибки) производственного процесса, которые и порождают большинство дефектов готовой продукции.

Отличительными элементами японского подхода к управлению качеством являются:

- ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях;
- концентрация внимания на контроле качества производственно-технологических процессов, а не качества готовой продукции;
- предотвращение возможностей появления дефектов;
- тщательное исследование и анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока, т. е. от последующей операции к предыдущей;
- культивирование принципа «Твой потребитель — это исполнитель следующей производственной операции»;
- полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем;
- активное использование человеческого фактора, прежде всего, путём развития творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование морали «Нормальному человеку стыдно работать плохо».

Основная концепция «японского чуда» — совершенная технология на всех этапах жизненного цикла товара и во всех сферах деятельности компании, а также максимально полное освоение последних достижений научно-технического прогресса. На фирмах широко применяются вычислительная и микропроцессорная техника, новейшие материалы, автоматизированные системы проектирования, статистические методы контроля, которые полностью компьютеризированы. Кроме того, характерной особенностью системы управления качеством японских производителей является включение в данный процесс потребителей и поставщиков.

В Японии разработан метод, названный «структурирование функции качества» (*quality function deployment*, *QFD*). Он является основой методологии обеспечения гарантированного качества с первой стадии создания и развития нового товара.

Сотрудничество, основанное на взаимном доверии поставщиков, производителей и потребителей, позволяет легче и быстрее решать проблемы дальнейшего повышения качества. Главное при этом — обязательное установление

причин ненадлежащего качества (независимо от того, где они обнаружены) и реализация мероприятий по устранению выявленных причин в максимально короткие сроки и недопущению их в будущем.

Важнейшей предпосылкой успешной работы по качеству служит хорошо функционирующая система непрерывного образования кадров. В Японии многократно убедились, что начинать процесс обучения следует с высшего руководящего звена. Целесообразнее делать это силами привлекаемых консультантов по качеству. Общие сведения о деятельности по качеству, даваемые в процессе обучения, должны сочетаться с конкретными приёмами и рекомендациями. Считается, что каждой фирме лучше составить собственную программу обучения, задав при этом необходимые цели.

Обучение рабочих осуществляется, как правило, их непосредственными руководителями — мастерами, начальниками участков и др. Обучение мастеров, начальников участков и цехов состоит из шестидневного теоретического курса и четырёхмесячной практической деятельности. Процесс обучения обязательно заканчивается аттестацией, результаты которой вывешиваются на рабочих местах. Допускается аттестация до трёх раз. Работник, не прошедший аттестацию в третий раз, считается профессионально непригодным для выполнения порученной работы.

Термин *Kaizen* произошёл от комбинации двух японских слов: *kai* (изменение) и *zen* (хороший, мудрый) и переводится на русский язык как непрерывное улучшение всего всеми. Японская система управления *Kaizen* существенно отличается от стиля руководства на Западе. *Kaizen* — это ориентация на непрерывное технико-организационное совершенствование хозяйственных процессов на базе оперативных решений выявленных проблем. Система же управления западных компаний ориентирована на конечный результат деятельности, как правило, за счёт проведения быстрых разовых технико-организационных изменений, которые обычно требуют значительных затрат, хорошей мотивации и контроля труда.

Систему *Kaizen* разработал в 1986 г. М. Имаи (*M. Imai*, p. 1930) — создатель известной консультационной корпорации и автор книги «*Gemba Kaizen*», опубликованной в 1997 г. Эта система заняла центральное место в японском стиле управления и служит отличным фундаментом для повышения производительности труда, качества и конкурентоспособности товаров, поскольку обеспечивает развитие и максимально полное использование творческого потенциала каждого сотрудника компании. По мнению М. Имаи, принципам *Kaizen* можно обучиться только в процессе практической деятельности.

Как упоминалось выше, значительная инновация требует большого подготовительного периода, огромных инвестиций, специальной новейшей технологии и представляет собой, как правило, настоящий **прорыв**, достигнутый усилиями узкого круга высококвалифицированных инженеров и менеджеров. В противоположность этому *Kaizen*-совершенствование — это непрерывное и постепенное накопление **мелких улучшений**, создаваемых каждым

сотрудником компании (от рабочих до высшего руководства), прежде всего, в рамках их непосредственной повседневной работы, на основе здравого смысла. Поэтому с помощью инновации компания (подобно эзоповскому зайцу) делает резкие скачки вперёд, а *Kaizen*-подход напоминает движение черепахи, которая медленно, но неуклонно взбирается в гору (до и после радикальных скачков). Именно оптимальное сочетание указанных приёмов позволяет в любой момент времени адаптировать характеристики и свойства товара к постоянно меняющимся запросам и нуждам клиентов.

Kaizen-подход оказывает большое влияние на людей и характер их работы. Он позволяет сотрудникам самостоятельно разрабатывать и внедрять улучшения, не боясь, что их одёрнут свыше. Это шанс для ученика превзойти своего учителя. В результате такого подхода развивается творческое мышление; люди учатся работать с максимальной эффективностью и отдачей на благо клиента, фирмы и себя; глубже понимают взаимосвязи между процессами и подразделениями фирмы; видят и ценят вклад каждого в общее дело и вместе радуются успехам. Совместно работая, к примеру, над сокращением длительности технологического цикла, сотрудники отдела маркетинга начинают понимать вклад своих коллег-производственников в сокращение сроков разработки и выпуска новых продуктов, а производственники — лучше понимать желание маркетологов и логистиков как можно скорее создать и доставить клиентам новый качественный товар, а также обеспечить требуемый уровень сервиса.

Kaizen — это двунаправленный процесс: сверху вниз и снизу вверх. Высшее руководство фирмы устанавливает цели и, помимо этого, принимает непосредственное участие в ключевых бизнес-процессах. Менеджеры всех уровней управления являются, как правило, грамотными лидерами. Составляющая «снизу вверх» довольно проста: идите туда, где создаётся реальная добавленная стоимость. Там все вместе (линейные и функциональные работники) совершенствуйте тот или иной процесс так, чтобы устранить неэффективные затраты и тем самым улучшить экономические показатели работы фирмы.

Основная задача *Kaizen* — поддерживать стремление всех работников к совершенствованию того, чем они занимаются каждый день. Крайне важно при этом создать такую сеть коммуникаций по вертикали и горизонтали, которая доносила бы до сведения всех и каждого цели усовершенствования и результаты их усилий. Чтобы процесс улучшения всего всеми стал непрерывным и сохранялась заинтересованность сотрудников, надо, по мере достижения ранее поставленных целей, намечать новые цели и задачи, совместно празднуя победу. Если целей достичь не удаётся, то подробно анализируются все допущенные ошибки и принимается вполне обоснованное решение — искать дальше и глубже. При этом инфраструктура фирмы должна соответствовать системе *Kaizen*, т. е. содействовать поиску, разумным изменениям и развитию.

Такая организация производственно-общественной жизни интересна для большинства сотрудников. Она улучшает психологический климат, отлично вписываясь в современное понятие организационной культуры.

Необходимость непрерывных улучшений — это реальность нашего времени, залог победы в конкурентной борьбе. Главное в системе *Kaizen* — формирование и поддержание условий для вовлечения максимального количества сотрудников компании в непрерывную инновационно-полезную деятельность, особенно по вопросу повышения эффективности и безопасности работ, а также уровня качества продукции, работ, услуг. Японские промышленники следуют стратегии, которая, не игнорируя затраты на повышение качества, базируется на утверждении, что постоянное улучшение качества обусловливает расширение доли рынка сбыта готовой продукции.

Согласно *Kaizen*-подходу, сначала определяем как можно точнее цель (конечный результат) планируемого бизнес-процесса, а затем подбираем (или создаём) наиболее подходящие методы и технические средства для её скорейшего достижения (с вероятностью не менее 0,97), обеспечивая нулевой уровень дефектов и добиваясь максимальной эффективности работ на всех этапах процесса. Многократно доказано, что если метод достижения поставленной цели чётко не предписан, то возникают многочисленные возможности для творческого улучшения дел на рабочих местах самими исполнителями.

Kaizen — это «принцип принципов», единый процесс, включающий логистические производственные стратегии (или системы) мирового уровня: *Kanban* (эффективное управление на основе неукоснительного выполнения требований заказчиков по транспортировке нужных им деталей с помощью карточек заказа); «*just-in-time*» (точно вовремя); *total quality management* (тотальное управление качеством); *total productive maintenance* (тотальная производственная поддержка); *total employee involvement* (тотальное вовлечение служащих в дела фирмы) и др.

Сущность мотивации творческой деятельности сотрудников западных компаний хорошо выражена лозунгом: «За идеи платим отличные гонорары». На японских же предприятиях срабатывают призывы типа: «Совместными усилиями сделаем компанию сильнее». И хотя суммы вознаграждений в Японии мало зависят от экономической эффективности *Kaizen*-предложений и являются достаточно скромными (в среднем до 40 долл. США), это не приводит к затуханию творческой активности. Людям нравится, что их творческий потенциал развивается, принося пользу в процессе улучшений, прежде всего, на каждом рабочем месте.

Управление практической деятельностью по *Kaizen*-улучшению можно разделить на три этапа: 1) побуждение сотрудников к перманентной творческой деятельности; 2) создание и поддержание благоприятных условий и возможностей для развития творческих способностей всех сотрудников и разработки ими предложений по улучшению дел; 3) акцентирование внимания работников на полезности от внедрения их предложений.

Отсюда можно сделать вывод, что для достижения позитивного результата необходимо:

• найти движущую силу (в наше время это, прежде всего, поддержка и координация творчества сверху);

• разработать чёткую систему стимулов (которая даст возможность понять всем работникам, каким образом предприятие выигрывает за счёт их активного участия в работе по улучшению дел);

• организовать процесс обучения всех сотрудников и создать условия для дальнейшего развития, углубления и справедливой оценки их творческих способностей. Это приводит к тому, что спонтанные и эпизодические действия сотрудников переходят на более высокий уровень, предполагающий систематический и научно обоснованный подход к решению проблемы непрерывных улучшений, например, за счёт максимально полного использования скрытого потенциала каждого работника и (что очень важно) его умения работать в команде;

• своевременно оценивать и внедрять поступившие предложения, информируя коллектив об их эффективности.

Для активизации творчества и ускорения реализации на практике выдвинутых идей, помогающих решить проблемы на каждом рабочем месте, руководство подразделения помогает сотруднику оперативно заполнить необходимый формуляр или даже само оформляет предложения того или иного автора, причём от его имени. В этом случае поток новшеств растёт, а фирма крепнет. Доказано, что *Kaizen*-система не будет нормально функционировать, если оценка и реализация выдвинутых идей (особенно конкретных предложений) будет проводиться вдали от источника проблемы, а также, если эти идеи будут абстрактными, а не проблемно-ориентированными улучшениями дел.

Следует обратить внимание, что ряд компаний оформляет только те идеи, которые уже реализованы на практике, называя такой порядок системой отчётов, а не предложений. Такая система позволяет фирме лучше информировать своих сотрудников о проведённых улучшениях дел. Кроме того, фиксация на бумаге, оценка и учёт реализованных предложений позволяют отслеживать динамику процесса улучшений, выявляя достижения и недостатки в инновационной работе.

На некоторых предприятиях серьёзной проблемой является своевременный анализ и доработка «сырых» предложений. Если такую проблему не решить, то возникает путаница, теряется доверие к руководству и резко сокращается количество серьёзных инноваций и мелких предложений по улучшению дел. Кроме того, в процессе анализа необходимо отсеивать жалобы, просьбы и необоснованные требования по улучшению работы других отделов, а также предложения, которые входят в повседневные обязанности работника. Приветствуются предложения, которые направлены на постоянные улучшения в собственной рабочей области, сверх обязанностей сотрудника и которые он может реализовать своими силами, отвечая за полученные результаты. Установлено: чем меньше радиус действия предложения и ожидаемый эффект, тем выше его шансы для быстрой реализации. Предложения с большим потенциальным эффектом проверяются по строгим критериям, поэтому их реализация обычно затягивается (и это плохо). В любом случае необходимо учитывать влияние новшества на работу смежных процессов и деятельность других сотрудников.

Причина малого количества реализованных предложений — безразличие менеджеров (особенно высшего руководства компании), которое они выражают фразами «Мы посмотрим» или «Надо ещё подумать». Кстати, идеи, которые нельзя внедрить на практике, не имеют никакой ценности.

Рекомендации менеджерам по работе с творцами нового:

• создавать условия и мотивировать сотрудников к творчеству, помогая максимально полному раскрытию их способностей;

• не скупиться на похвалу сотрудника при проверке и оценке каждого его предложения по улучшению дел;

• формулировать замечания так, чтобы не обидеть инициатора идеи;

• комментировать причины отклонения идеи так, чтобы сохранить у сотрудника желание активного творчества в будущем;

• принимать окончательное решение по предложению после личного знакомства и оценки ситуации в той области, которую оно затрагивает.

Для активизации коллективного творчества используют кружки качества, формирование которых проводится на добровольной основе. Это группа примерно из 7 человек (в основном рабочих одного подразделения), которая регулярно (обычно раз в неделю) собирается в рабочее время и под руководством контролёра их работ анализирует свою деятельность и вырабатывает эффективные решения назревших проблем в области качества. Кружки качества — стержневой фактор всеобщей революции в работе фирмы на уровне цехов и бригад. Лозунги этих кружков следующие: «Качество определяет судьбу предприятия»; «Что сегодня кажется прекрасным, завтра — устареет»; «Думай о качестве ежеминутно» и т. п.

Только в 1970-х гг. европейские и американские промышленные гиганты поняли, какую опасность несут японские товары, обладающие стабильно высоким качеством и надёжностью в работе. Для защиты своих рынков власти Дании, Бельгии и Люксембурга снизили квоту на японский импорт. Их примеру последовали и другие страны. Тогда японские компании начали строить свои заводы в Европе и Америке. Когда западные банки отказались выдавать им кредиты, японцы открыли на соседних улицах свои инвестиционные компании. Последняя мера сопротивления американских и европейских компаний — отказ продавать японцам патентные и беспатентные лицензии. В ответ японские корпорации начали скупать высокотехнологичные предприятия в Америке и Европе вместе с их изобретениями.

Чтобы победить наверняка, японские компании объединились в экспортные картели и перестали конкурировать между собой на западных рынках. Поэтому в 1980-х гг. специалисты стали называть Японию *Japan Incorporated*. Японские компании первыми перешли на энерго-, трудо- и материалосберегающие технологии. В конце XX в. конкурентная борьба переместилась в исследовательские лаборатории. Побеждать стали те, кто быстрее придумывал и реализовывал высокоэффективные инновации. Постепенно Япония становится страной, главным направлением развития которой является не производство товаров, а разработка новейших технологий.

10.4. СИСТЕМА ТОТАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Если фирма стремится продолжить «бег на дистанции», сохранить высокий уровень продаж и прибыли, то она обязана принять концепцию **тотального** (всеобщего) **менеджмента качества** (*total quality management*, *TQM*), которая является существенным шагом в развитии логистических систем на предприятии. Концепцию *TQM* разработал в 1960-х гг. всемирно известный американский учёный в области менеджмента качества А. В. Фейгенбаум (*A. V. Feigenbaum*, p. 1922). В основе его философии тотального управления качеством лежит бизнес-подход, вытекающий из работ У. Э. Деминга, который рассматривает проблему повышения качества как приоритетную, решаемую всем коллективом предприятия на всех стадиях жизненного цикла товара.

Поэтому сегодня речь идёт не только о качестве готовой продукции. В поле зрения попадают все логистические бизнес-процессы, а именно: снабжения, производства, распределения, сбыта, сервиса. Сюда же включается вовлечение работников в процесс труда, качество их профессиональной жизни и др.

Концепция всеобщего менеджмента **качества** — это набор методов сквозного управления качеством, т. е. во всех звеньях и между звеньями интегрированной логистической цепи (ИЛЦ) с целью получения конечного товара с высокими потребительскими свойствами при минимальных общих затратах на выходе ИЛЦ. Это означает делать правильно с первого раза на каждом рабочем месте. Такой подход предполагает: вовлечённость в решение проблем качества всех работников фирмы; приоритет потребителей (пользователей) готовых товаров; непрерывное измерение и совершенствование эффективности всех производственно-коммерческих процессов на основе удовлетворения и даже опережения желаний внешних и внутренних клиентов (один из базовых принципов концепции *TQM*).

Система *TQM* основана на идеях структур *Keiretsu* и принципе *Kaizen* (п. 10.3) и концентрирует внимание на удовлетворении и даже опережении желаний потребителя (пользователя) товара фирмы. Данная система предусматривает постоянное повторение (каждый раз на более высоком уровне) цикла контроля качества (цикла, или развёртывающейся спирали, Деминга *PDCA*, приведённого в п. 10.6).

Идеологические основы системы *TQM*:

- процесс улучшений не имеет пределов и никогда не прекращается;
- высокое качество работы компании является инструментом достижения стратегических и иных целей, условием оптимального использования ресурсов и ориентации действий всех подразделений и сотрудников на максимально полное удовлетворение нужд и запросов потребителя (пользователя) товара;
- стремление к нулевому уровню дефектов и непроизводительных затрат;
- гарантия высокого уровня качества «на выходе» обеспечивается достижением не менее высокого качества во всех звеньях и между звеньями интегрированной логистической цепи;

• поставка товаров точно в срок, в требуемом объёме, в то место, которое указано их потребителями (пользователями);

• оказание клиентам требуемого уровня сервиса;

• непрерывное, всеохватывающее, активное обучение персонала предприятия как составная часть его мотивации к высокопроизводительному труду и повышению уровня качества своей жизни.

Ныне интегрированная концепция *TQM* охватывает производственно-технологическую, экономическую и социальную сферы деятельности компании, а также её деловые связи с внешней средой. Долговременный успех фирм, работающих по системе *TQM*, достигается за счёт максимально полного удовлетворения потребностей клиентов и общества в целом, а также роста прибылей фирм-производителей и их партнёров. В основу данной логистической системы положены следующие критерии:

• тесные партнёрские отношения производителей с поставщиками и потребителями в деле непрерывного повышения качества товаров;

• долгосрочное планирование всей деятельности фирмы;

• внедрение достижений науки, техники и технологии на каждом этапе процесса снабжения, производства, распределения и сбыта товаров;

• интеграция функций предприятия и усилий всех его сотрудников;

• мобилизация персонала на повсеместное повышение качества;

• хорошо функционирующая интегрированная система информации;

• постоянная забота о высоких показателях качества во всех звеньях логистической цепи.

TQM-система включает целый ряд подсистем: политику качества (*quality policy*); планирование качества (*quality planning*); обеспечение качества (*quality assurance*); кружки качества (*quality circles*); статистический контроль дефектов (*statistical quality control*); управление по целям (*management by objectives*); постоянное улучшение качества (*continuous quality improvement*); всеобщий контроль качества (*total quality control*) и др.

Исходные предпосылки *TQM*-системы:

• каждая работа (функция) на фирме влияет на качество её товаров;

• активное участие и адресная ответственность всех сотрудников фирмы за решение проблем качества;

• наличие и доступ к новым технологиям, обеспечивающим реальное повышение качества товаров;

• полное использование знаний, умений, навыков и усилий всех сотрудников как самой фирмы, так и её партнёров;

• организация эффективного контроля процессов, а не их результатов;

• качество оценивается только под углом зрения клиента и его ожиданий от потребления (использования) продукта, услуги;

• качество охватывает все формы выгод для клиента (характеристики товара, весь комплекс сервиса до, в процессе и после продажи и др.);

• все функции управления фирмой сфокусированы на максимально полном удовлетворении потребностей клиентов.

TQM понимается как непременное условие успешной деятельности компании на весь период её жизни. Это по-настоящему законченная, целостная и эффективная система управления организацией. Её ключевая особенность — использование коллективных форм и методов выявления, анализа и решения проблем компании, постоянное участие в улучшении качества продукции, работ, услуг каждого сотрудника (прежде всего, на своём рабочем месте).

Однако внедрение *TQM*-системы становится возможным, необходимым и эффективным только при достижении компанией значительных высот в развитии общего (корпоративного) менеджмента, состоящего из множества подсистем управления, например: финансами (*financial management*); инвестициями (*investment management*); производством (*production management*); маркетингом, таргетингом и логистикой (*marketing, targeting and logistics management*); персоналом (*personnel management*); знаниями (*knowledge management*); инновациями (*innovation management*) и др.

В отечественной литературе представлено понятие комплексного управления качеством (КУК) продукции на наших предприятиях. Такая система объединяет деятельность различных подразделений, ответственных за разработку показателей качества, их достижение, поддержание достигнутого уровня качества, обеспечение производства и эксплуатации продукции на самом экономном уровне при полном удовлетворении требований потребителя (пользователя) товара. Система КУК имеет две взаимосвязанные цели: выработку привычки к улучшениям и стремление к совершенству.

Основные **принципы** системы КУК:

• *регулирование и непрерывный контроль* производственного процесса путём измерения показателей качества изделий на всех стадиях производства;

• *обеспечение наглядности измерения* показателей качества (это нововведение возникло в Японии);

• *соблюдение требований достижения высокого уровня качества*. Кстати, у японцев задачи обеспечения высокого качества стоят на первом месте, а выполнение плана — на втором. Каждый рабочий может остановить производственную линию для исправления замеченных дефектов. Однако на наших государственных предприятиях пока нет такого правила, поэтому для ликвидации сбоев производственный процесс обычно не останавливается;

• *самостоятельное исправление ошибок* — рабочий или бригада, допустившие брак, сами его устраняют;

• *100 % проверка продукции*, т. е. контролируется каждое изделие, а не выборка из партии. Если проверять каждое комплектующее изделие слишком дорого, то используется принцип ($n = 2$), т. е. контролируются первое и последнее изделия.

Отсюда следует, что комплексное управление качеством сродни системе *TQM*, поскольку обеспечение высокого качества выпускаемых товаров требует творческой деятельности всех подразделений (отделов) предприятия, например: проектирования, снабжения, производства, технического контроля качества, стандартизации, сбыта и др. Обе системы (КУК и *TQM*) преследуют одинаковые взаимосвязанные цели:

• выработку привычки к непрерывным улучшениям;

• стремление к совершенству в деле обеспечения высокого качества продукции, работ, услуг, решающих проблемы клиентов наилучшим образом.

На отдельных предприятиях Беларуси (особенно тех, которые сертифицировали свою продукцию и экспортируют её за рубеж) тоже предпринимались попытки внедрить *TQM*-систему. Однако на этом пути они натолкнулись на ряд серьёзных преград и нерешённых проблем.

1. Стандарты обычно весьма консервативны, в том числе СТБ *ISO* 9001:2009, основанный на принципе: «Документируй то, что делаешь; делай то, что задокументировано». Если этого нет, то аудиторы не могут проверить соответствие документа и реальности. Но при документировании существующей системы качества прогресса на наших предприятиях не будет. Более того, по причине значительной отсталости отечественных бизнес-процессов от мирового уровня их документирование приведёт к стагнации качества на очень низких уровнях. Это означает, что пока нам далеко до внедрения *TQM*-системы.

2. На отечественных предприятиях не выполняются правила: доктора Дж. М. Джурана (85—15 %) и тем более доктора У. Э. Деминга (98—2 %). Согласно этим правилам, за 85 % проблем качества (по Джурану) или 98 % проблем качества (по Демингу) должна отвечать система менеджмента, а за остальные 15 % (по Джурану) или 2 % (по Демингу) отвечают исполнители работ. Но в Беларуси такой системы управления нет, поэтому ситуация почти обратная, т. е. основная доля несоответствий (сбоев и отклонений от стандарта) падает на исполнителей. Из-за этого методика У. Э. Деминга напрочь отвергается отечественными фирмами и обречена на экзотическое существование в узких кругах специалистов и счастливых выпускников новомодных школ научного управления.

3. Несоответствие организационной культуры отечественного бизнеса принципам, заложенным в стандартах *ISO* семейства 9000 и 14000. Культурный базис белорусских систем менеджмента качетва (СМК) — это репрессивный менеджмент, основанный на поиске виновных. Поэтому без перехода от управления, основанного на праве силы, к управлению, основанному на силе правил, прогресса во внедрении *TQM*-системы не будет.

4. Пропущенные этапы развития менеджмента качества и прежде всего отсутствие статистических методов управления качеством. Да, по известным причинам было не до этого. Но даже если создать систему статистического управления качеством заново, то этого окажется недостаточно. Ведь её надо ещё вписать в общую систему менеджмента качества. Это очень серьёзная проблема, а без её успешного решения *TQM*-систему не внедрить методом «кавалерийской атаки».

И всё же *TQM*-систему можно развить и на отсталом предприятии. Для этого необходимо пройти следующие шаги:

1) с помощью квалиметрии и метрологии оценить стартовые условия фирмы в отношении качества её продукции и существующих процессов;

2) проанализировать несоответствия и установить их причины (технические; исполнительские; организационные; на уровне рабочего места, бригады, цеха, заводском; во взаимоотношениях с поставщиками и др.). Выявленные несоответствия требованиям технических норм и стандартов рекомендуется классифицировать по степени их важности для фирмы: а) критические; б) значительные; в) несущественные;

3) создать хорошо функционирующую систему мотиваций персонала к снижению уровня несоответствий (особенно критических). До исчерпания творческого потенциала сотрудников хорошим стимулятором является премия к зарплате. Далее необходимо объяснить всем работникам и показать им на примерах, что дальнейшие выгоды для фирмы и каждого сотрудника можно получить только путём слаженной, групповой, творческой работы по непрерывному улучшению всех операций и процессов. Начинается создание кружков качества, разрабатываются миссия и политика фирмы в области качества, существенно модернизируется её организационная культура;

4) привести в соответствие возможности производства с требованиями конструкторской и технологической документации изготовления продукции;

5) внедрить систему статистического контроля качества (систему Шухарта) и на этой основе организовать успешную реализацию программы поэтапного снижения уровня выявленных ранее несоответствий;

6) разработать систему производственных отношений между бригадами, цехами и иными подразделениями фирмы на основе принципа «*pull*» (тяни). Это значит, что качество, количество и время поставки деталей, узлов, полуфабрикатов и др. диктует только их заказчик (потребитель) (см. рис. 35). Обычно на этом этапе развития фирмы качество её товаров и процессов повышается до такого уровня, что фирма может начинать внедрение стандартов *ISO* серий 9000, 10000 и 14000;

7) организовать работу с внешними поставщиками таким образом, чтобы они сами проводили статистический контроль качества и сертификацию тех материалов и сырья, которые закупает производитель конечных товаров.

Следует обратить внимание, что статистические методы, предложенные У. Э. Шухартом в 1924 г., дают управленцам инструмент, который позволяет сосредоточить усилия не на том, как обнаружить и изъять негодные изделия до их отгрузки клиенту, а на том, как увеличить выход качественной продукции в технологическом процессе предприятия. Для этого У. Э. Шухарт предложил метод контрольных карт. Он рассматривал контрольную карту как «голос функционирования процесса». Если измеренный показатель выходит за контрольную границу (предел допуска), регистрируется факт сбоя и технологический процесс останавливается для выявления и устранения причин запредельных отклонений. Важнейшая характеристика системы Шухарта: возможность сделать вывод о качестве всей продукции после проверки наименьшего числа изделий.

Кроме того, следует учитывать, что развитие системы управления качеством не останавливается. Поэтому руководству наших предприятий целесо-

образно изучить и разумно использовать теорию и практику японского менеджмента качества, например, разработки С. Синго и Г. Тагучи (*G. Taguchi*, р. 1924).

Как отмечено выше, С. Синго предложил и успешно реализовал идею «пока-ёке», т. е. защиту от ошибок, обеспечивающую ноль дефектов. Это означает, что выявление источника ошибок (на основе компьютерных информационных технологий) является активной частью производственно-технологического процесса, т. е. возможные ошибки выявляются машинным способом на каждой стадии процесса до того, как они становятся дефектами.

Г. Тагучи считает, что соблюдения качества в границах допусков сегодня уже недостаточно. Это ограничивает возможности непрерывного улучшения качества продукции. Необходимо постоянно стремиться к **номиналу**, поскольку отклонение в любую сторону от номинального значения вызывает определённые потери и/или сложности для предприятия.

Учитывая сложность решения многочисленных проблем качества и отсталость отечественного менеджмента, можно порекомендовать руководителям и специалистам некоторых предприятий хорошо изучить реинжиниринг бизнес-процессов (гл. 11), пойти «ва-банк» в попытке осуществить радикальные преобразования и совершить скачок вверх. Правда, при плохой подготовке и неудовлетворительных результатах преобразований (а такое бывает) значительные (иногда катастрофические) потери и неприятности в профессиональном и личном плане неизбежны как для первого руководителя, так и для остальных сотрудников предприятия. Вот почему никто не рискует (даже в разумных пределах) и не проводит давно назревших реформ. **Страх** — это величайший тормоз прогресса и причина многих поражений. Хотя справедливо и другое: безоглядная необоснованная **смелость** — это авантюризм со всеми его неприятностями.

10.5. МЕЖДУНАРОДНАЯ СИСТЕМА КАЧЕСТВА. «ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА»

Международные стандарты качества серии *ISO* 9000, созданные Европой и подлежащие пересмотру каждые пять лет, регламентируют производство, тестирование продукции, обучение персонала, ведение документации и определение дефектов. Планирование и чёткое выполнение планов по качеству гарантируют от излишних расходов (например, на ремонт) и приносят фирме значительную экономию.

Стандарты серии *ISO* 9000 (и их европейский аналог *EN* серии 29000) обеспечивают качество продукции, требуемое заказчиком, и предоставляют ему доказательства того, что такой уровень качества предприятие может обеспечить. В структуру стандарта *ISO* 9001:2008 и его аналога СТБ *ISO* 9001:2009 (принятого методом обложки) входят пять основных разделов, в отношении которых устанавливаются обязательные требования: 1) система

менеджмента качества; 2) ответственность руководства; 3) менеджмент ресурсов; 4) управление процессами жизненного цикла продукции; 5) измерение, анализ и улучшение дел. Разработаны и введены в действие также стандарты качества серии *ISO* 10000 и серии *ISO* 14000. В них изложены требования к системам менеджмента качества с точки зрения безопасности выпускаемой продукции и охраны окружающей среды.

Стандарты серии *ISO* 9000 стали международным минимумом по контролю качества выпускаемой продукции. Это гибкие стандарты, которые учитывают особенности работы компаний. Замечено, что наибольшее давление на производителей товаров по вопросу использования указанных стандартов оказывает не столько потребительский рынок, сколько производственный. После 2000 г. процесс получения сертификата соответствия данной серии включает проведение аудиторских проверок качества товаров фирмы два раза в год. Проверки осуществляют уполномоченные эксперты *ISO* (*International Organization for Standardization*) в Международных сертификационных центрах, лаборатории и испытательные стенды которых оснащены соответствующим оборудованием.

Следует отметить, что описание самого процесса управления качеством не стандартизировано. Многое зависит от стиля управления, грамотности и личных качеств персонала, организационной культуры фирмы, а также от взаимосвязей этих и иных факторов. Процесс можно описывать, используя блок-схему, диаграмму, матрицу ответственности, письменные процедуры или иллюстрации. При этом следует:

• руководствоваться требованиями и рекомендациями соответствующих разделов СТБ *ISO* 9001:2009 и СТБ *ISO* 9004:2010;

• соблюдать типовую технологию менеджмента качества, которая носит название «цикл Шухарта — Деминга» или согласно многим литературным источникам — «цикл (спираль) Деминга» (п. 10.6).

Измерение и контроль показателей процесса включают:

1) соответствие продукции требованиям действующих стандартов;

2) удовлетворённость продукцией внутренних и внешних потребителей;

3) слаженную работу поставщиков и партнёров;

4) чёткое соблюдение сроков обеспечения всеми видами ресурсов;

5) наличие и интенсивность отказов оборудования;

6) наличие, объём, ценность и возможность использования отходов;

7) стоимость процесса и его отдельных элементов;

8) наличие и частоту несчастных случаев и аварий.

Следует заметить, что продаваемый товар должен соответствовать не только стандарту СТБ *ISO* 9001:2009, но и удовлетворять требованиям «петли качества», которые изложены в стандарте СТБ *ISO* 9004:2010. «Петля качества» (рис. 45) представляет собой совокупность ряда элементов внешней и внутренней среды компании, от которых зависит качество товара на всех стадиях его жизненного цикла.

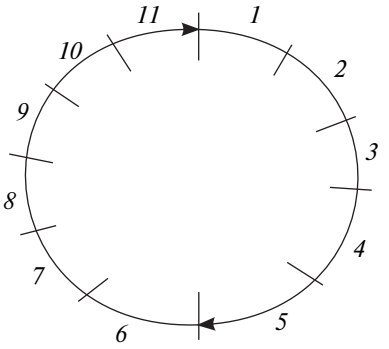


Рис. 45. «Петля качества»:
1 — уровень качества проводимых маркетинговых исследований товаров, потребителей, конкурентов и рынков; *2* — уровень качества проектных, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ, а также технико-экономические характеристики товара на основе новейших изобретений и ноу-хау; *3* — уровень логистики материально-технического снабжения (своевременность и комплектность поставок в нужное место качественных материалов, полуфабрикатов, сырья, узлов и т. д.); *4* — уровень подготовки к производству и качество разработки производственно-технологических процессов на принципах современной логистики; *5* — уровень технологии производства и операционного менеджмента (количество и качество новейших изобретений и ноу-хау, логистическая взаимосвязь технологических процессов и др.); *6* — уровень входного, промежуточного и выходного контроля качества, а также достоверность испытаний образцов товара, в том числе в Международном сертификационном центре; *7* — качество упаковки, прямой и косвенной рекламы, условия хранения и транспортировки товара; *8* — условия распределения и реализации товара; *9* — уровень качества монтажа, отладки и условия эксплуатации оборудования, а также качество инструкции для пользователя и возможность оперативной модификации товара для придания ему дополнительных потребительских свойств; *10* — уровень технической помощи, предпродажного, в процессе продаж и послепродажного сервиса, за оказание которых отвечает производитель товара; *11* — возможность утилизации товара без значительных затрат и проблем для пользователя, а также без загрязнения окружающей среды

Определённый интерес представляют также характерные особенности американского опыта в области управления качеством, такие как:

- гибкое планирование и административный контроль выполнения планов производства по объёмным и качественным показателям;
- жёсткий контроль качества изготовления продукции с использованием методов математической статистики;
- наличие эффективных систем управления качеством, которые включают выполнение хорошо отлаженных программ по обеспечению требуемого качества товаров и уровня сервиса для клиентов;
- совершенствование управления фирмой в целом, направленное, прежде всего, на постоянное повышение качества продукции, работ, услуг.

10.6. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПО ДЕМИНГУ

У. Э. Деминг (*W. E. Deming*) родился 14 октября 1900 г. в небольшом городке штата Айова, а умер 20 декабря 1993 г. в г. Вашингтоне в зените славы учёного-менеджера и обладателя своих главных титулов: творца «японского экономического чуда» и отца революции качества в современном производстве. Это он вывел сухую статистическую науку из университетских библиотек и поселил её на производственных линиях каждого японского сборочного цеха.

У. Э. Деминг «сделал самого себя» благодаря неукротимому стремлению к всесторонним знаниям и упорному труду по достижению поставленной цели. Учёные и специалисты менеджмента назвали его первым наставником по качеству. Но У. Э. Деминг был разносторонне одарённым человеком. Возможно, музыка занимала в его жизни более важное место, чем статистика. Кроме того, он был ревностным католиком и практически все свои сбережения жертвовал на нужды местной епархии.

Следует обратить внимание, что католическая деловая этика по своей природе общинна. Она соответствует японской культуре, но никак не американской, где протестантская реформация вывела общение с Богом на индивидуальный уровень (в обход церкви-посредника).

Центральный момент теории У. Э. Деминга — взгляд на любой объект или явление как на **систему**, которой, по его мнению, не бывает без цели. Этот великий учёный впервые посетил Японию в 1946 г. Он прочитал свои лекции сначала группе специалистов, а затем 45 высшим руководителям японских компаний, которые сразу осознали необходимость изучения и освоения методов статистического контроля качества выпускаемых товаров.

В Японии был организован процесс массового обучения управляющих всех уровней, научно-технического персонала, рядовых рабочих и служащих компаний этим методам, что послужило исходным моментом «революции в качестве». С тех пор У. Э. Деминга регулярно приглашали для чтения лекций и консультаций, а широкое внедрение методов статистического контроля в практику деятельности фирм принесло плоды в виде существенного повышения качества продукции и эффективности производства, что и обусловило лидерство Японии в области конкурентоспособности на мировых рынках.

Это У. Э. Деминг убедил японцев ещё в 1950 г. рассматривать всю страну как единую систему по достижению и поддержанию высокого уровня качества японских товаров. Статистические методы — лишь инструмент его теории управления качеством, а её ключевым стержнем является философия нравственности, основанная на уважении к работнику как к личности. При этом У. Э. Деминг считает главным создание в коллективе такого психологического климата, который без приёмов устрашения помогает всем сотрудникам в максимально полной мере раскрыть свой творческий потенциал, генерировать полезные идеи и осваивать инновации.

Завет У. Э. Деминга: «Качество — важно, и начинается оно не в цехе, а на самом верху управления компанией». Поэтому У. Э. Деминг и менеджеры четвёртого (нашего) поколения считают, что систему менеджмента качества следует рассматривать как систему управления компанией в целом.

Менеджеры фирм, компаний, корпораций всего мира знают и успешно применяют универсальный непрерывно повторяющийся замкнутый цикл, или спираль, *PDCA* (рис. 46). Но в Японии это своего рода новый самурайский кодекс.

Данную идею предложил известный американский статистик У. Э. Шухарт, а развил её (превратив в стройную систему менеджмента качества)

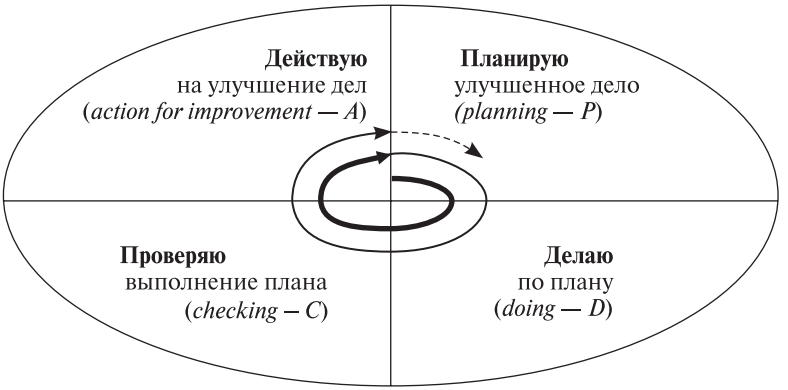


Рис. 46. Непрерывно повторяющийся замкнутый цикл (спираль) *PDCA*

и затем широко внедрил в практику бизнеса У. Э. Деминг — американский учёный, специалист в области математической статистики, автор более 200 книг, доктор физико-математических наук, профессор.

В своей знаменитой книге «Выход из кризиса» У. Э. Деминг пишет: «Полстолетия прошло с тех пор, как увидела свет великая книга доктора Шухарта, и почти полстолетия, как появилась его книга 1939 г. Ещё полстолетия пройдёт, прежде чем люди в промышленности и науке начнут оценивать по заслугам содержание этих великих работ». Если У. Э. Шухарт концентрировался в основном на производственных процессах, то У. Э. Деминг осознал, что эти идеи применимы и для других типов систем, например, в администрировании, сервисе, финансах, прогнозировании, управленческой деятельности, в том числе менеджменте.

Предложенная идея довольно проста. Прежде чем что-то предпринять, необходимо составить план и после его реализации проверить, а соответствует ли результат задуманному. Если нет, то следует внести коррективы в план до начала следующего цикла (витка раскручивающейся спирали), который многократно повторяется, и каждый раз приводит к улучшению показателей того или иного процесса.

Цикл Шухарта — Деминга *PDCA*, или, по мнению японцев, цикл (спираль) Деминга, расшифровывается так: планирую — делаю — проверяю — действую на улучшение. Кстати, сам У. Э. Деминг применял слово *Studying* (изучение) вместо *Checking* (проверка). Каждое прохождение по данной спирали позволяет получить более высокие параметры качества продукции, работ, услуг. Это и есть **система непрерывного повышения качества** товаров по У. Э. Демингу, в которую входит:

1) планирование (*planning*) нового, т. е. установление целей и разработка процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой фирмы;

2) изготовление запланированного товара (*doing*), т. е. внедрение разработанных процессов в соответствии с планом при обеспечении высокой эффективности всех работ. У. Э. Деминг рекомендует, чтобы этот шаг цикла проводился в малом масштабе — достаточном для получения полезной информации, но не больше, чем необходимо на тот случай, если дела пойдут неудачно;

3) всесторонний анализ и контроль сделанного (*checking*) с целью выявления сбоев. Проверка сделанного или изучение выполнения плана (*studying*), предполагает непрерывный контроль и измерение освоенных процессов и показателей продукции для сравнения реально полученных результатов с запланированными и доведения их до сведения всех заинтересованных сторон производственно-сбытового процесса;

4) корректирующие и/или предупреждающие действия по устранению сбоев и улучшению продукции (*action for improvement*), осуществляемые до начала следующего витка спирали. Это означает принятие конкретных мер по перманентному улучшению процессов и показателей качества продукции, а также регистрацию, анализ и оценку полученных результатов с целью их улучшения на следующем витке спирали Деминга.

Цикл (спираль) Деминга *PDCA* можно расширить следующим образом: «Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) — планирование производства — изготовление товара — всесторонний контроль — совершенствование товара и остальных элементов системы управления качеством». При этом имеется в виду, что дополнительное звено цикла НИОКР обеспечивает высокое качество товара в зародыше. Многократное прохождение по указанной спирали Деминга должно приводить к улучшению показателей того или иного процесса после каждого витка.

Внедрение данного метода управления качеством продукции в послевоенной Японии позволило в течение нескольких лет вывести её компании и страну в целом на передовые позиции в мире, прежде всего, в области электроники. В знак признания заслуг доктора У. Э. Деминга уже в 1951 г. Японский союз учёных и инженеров (*JUSE*) учредил награду (премию) его имени. С тех пор она ежегодно присуждается японской компании (за наибольший вклад в развитие идей менеджмента качества) и зарубежной фирме (за выдающиеся успехи в области управления производством и повышения качества продукции). Кроме того, именной приз получают также отдельные специалисты — за существенный вклад в теорию и практику управления качеством. Награда представляет собой диплом и золотую медаль с профилем У. Э. Деминга. Торжественная церемония вручения этой очень престижной в Японии награды транслируется по общенациональному телевидению.

В 1960 г. император Хирохито вручил У. Э. Демингу одну из высших наград Японии — орден «Благодатного Сокровища» II степени. На родине его избирают в 1986 г. в Национальную инженерную академию, его имя высекают на стене «Зала славы» в г. Дейтоне. За достижения в области науки и техники в 1987 г. 41-й президент США Дж. Буш (*G. Bush*) (р. 1924 г.) вручает ему

национальную награду — медаль в области технологии. В 1988 г. У. Э. Деминг получает награду «За выдающуюся карьеру в области науки» от Национальной академии наук.

С 1980 г. Американская ассоциация статистики тоже учреждает премию им. У. Э. Деминга. Кроме того, в США за выдающиеся достижения в области качества с 1987 г. учреждена Конгрессом этой страны национальная премия имени М. Болдриджа (*M. Baldrige*) — министра торговли США (1922—1987). Каждый год эта премия присуждается трём лучшим американским компаниям за выдающиеся заслуги в области управления качеством. Премии победителям вручает президент США во второй четверг ноября, отмечаемый как Всемирный день качества. С 1992 г. начал проводиться ежегодный Европейский конкурс качества (*European quality assurance — EQA*). Его курируют Европейский фонд управления качеством, созданный в сентябре 1988 г. по решению президентов 14 крупнейших компаний Западной Европы, и Европейская организация по качеству (*EQO*).

Проведение подобных конкурсов качества, трансляция по общенациональному телевидению церемонии награждения медалями победителей и иные мероприятия — всё это создаёт атмосферу, в которой вопросы улучшения качества продукции, работ, услуг рассматриваются как мощный инструмент современного менеджмента качества, совершенствования управления фирмой в целом и её победы в конкурентной борьбе.

Современные теории управления (в том числе система тотального менеджмента качества и реинжиниринг бизнес-процессов) включают ряд сформулированных У. Э. Демингом положений, которые известны как знаменитые «14 пунктов Деминга». Эти его пункты (принципы управления) изложены в его монографиях: «Выход из кризиса», «Качество, производительность и конкурентоспособность» в 1980-х гг. 14 пунктов Деминга кажутся очень простыми, и первую реакцию многих менеджеров наших дней можно выразить так: «Что тут особенного?». На самом деле, за этими принципами стоит совершенно иная философия управления, требующая тщательного осмысления.

Ведущие бизнес-компании мира (лидеры в области качества и производительности труда) взяли эти принципы на вооружение и добились значительных успехов, т. е. их правильность и эффективность проверена на практике. Однако, как подчёркивает автор, действенность принципов — в их единстве, системном подходе к решению проблем качества продукции, работ, услуг. Перечислим принципы У. Э. Деминга и дадим им краткое пояснение, не искажая точку зрения автора.

1. **Постоянство цели** в деле непрерывного улучшения качества продукции, работ, услуг, достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.

Было бы совершенно неразумным принять философию У. Э. Деминга в принципе, забывая применять её на практике. Иногда случается так, что руководство заявляет во всеуслышание о своей приверженности этой философии, но затем скатывается на старые позиции. На самом деле должно

быть последовательное, непоколебимое, всеохватывающее, никогда не заканчивающееся движение в направлении непрерывного улучшения всех видов деятельности фирмы. Люди в наше время привыкли видеть, что лозунги и призывы руководства (хорошие или пустые) меняются весьма часто. Но реальная, стабильная приверженность руководства постоянным улучшениям — ключевой фактор для поддержания энтузиазма, интереса и мотивации работников внести ещё бóльший личный вклад в дела фирмы. Это требует действий другого типа и природы, чем традиционные.

2. **Новая философия** в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычно принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного (и особенно славянского) стиля менеджмента, чтобы обеспечить подъём экономики.

Это совершенно новая философия, а не набор отдельных руководящих принципов, идей, правил или методик, которые можно добавить к уже освоенным. На самом деле требуется серьёзное, радикальное переосмысление взглядов фирмы. Оно предполагает поворот на 180° в отношении ко многим стратегиям, типам поведения и верованиям, к которым руководство и работники компании могли привыкнуть и приноровиться на протяжении многих лет. Уровень необходимых фундаментальных изменений можно сравнить с переходом от теории плоской Земли к теории Земли-шара. Это не произойдёт за один день, но фирмы должны поддерживать постоянное, непрерывное движение в правильном направлении. Каждый час, день, год должны приближать нас к состоянию, когда вся компания окажется в процессе улучшения качества всех систем и видов деятельности.

3. **Исключение зависимости** от **массового контроля** как способ достижения качества, прежде всего, путём «встраивания» качества только в продукцию. Необходимы статистические свидетельства «встроенного» качества на всех этапах жизненного цикла товара, в том числе при выполнении закупочных функций.

Если возможность появления брака уничтожить в самом зародыше, то становится ненужным последующий дорогой и неэффективный массовый контроль. Значительное снижение затрат будет достигнуто не только вследствие уменьшения потребности в контроле, но и гарантией работы с надёжными, взаимозаменяемыми, однородными и высококачественными материалами, процессами и др.

4. **Исключение** практики **закупок** по самой **дешёвой цене** материалов, сырья, комплектующих, трудовых ресурсов и т. д.

Наряду с ценой, требуются серьёзные подтверждения высокого качества поставляемых исходных ресурсов, вплоть до отказа от услуг тех, кто не может подтвердить высокое качество поставок (например, путём представления сертификата соответствия требованиям стандарта *ISO* 9001:2008). Желательно иметь только одного производителя конкретного компонента, установив с ним долговременные отношения взаимной лояльности и доверия.

Этот пункт связан с предшествующим. Компания сможет покончить с необходимостью входного контроля поставок только тогда, когда будет уверена, что производители исходных ресурсов придерживаются таких же высоких стандартов качества, как и она. Выигрыш, который может быть достигнут на основе доверительных взаимоотношений с надёжным поставщиком, в значительной степени превосходит «экономию», которая получается при закупках по самым низким ценам. Установлено, что затраты от использования дешёвых, ненадёжных комплектующих (например, китайского производства) огромны и часто вообще трудноопределимы. В лучшем случае можно ожидать существенного возрастания объёма переделок, задержек, неритмичности в выпуске собственной продукции; в худшем — плохой материал может «проскользнуть» через производственный процесс с тем, чтобы «всплыть» у потребителя. А если пострадает клиент, он заставит страдать и производителя, и будет совершенно прав.

5. **Улучшение** каждого **процесса** целенаправленно и постоянно (всегда). Первейшая обязанность руководства — обеспечение условий для непрерывного выявления и наилучшего решения проблем улучшения деятельности компании. Прежде всего это касается системы управления качеством, включающей в себя разработку и проектирование товара, поставку материалов и комплектующих, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов организации работ, подготовку и переподготовку кадров и др.

До настоящего времени имеется слишком много руководителей, склонных верить в «лучшее будущее» и пускающих дело на самотёк. Таким образом, они закрывают глаза на потенциальные проблемы и уделяют им внимание только тогда, когда становится очевидной их серьёзность. Гораздо лучше отыскивать их как можно раньше и уничтожать в самом «зародыше», до перерастания в реальные трудности. В этом и заключается основное различие между кризисным и интеллектуальным стилями менеджмента (ИСМ). Ключевое направление деятельности компании при использовании ИСМ — стремление сделать нестабильный процесс стабильным, а стабильный (но не эффективный процесс) — более эффективным и т. д. Проблемы будут всегда. Их наличие свидетельствует о возможности и необходимости улучшения дел. Если компания не отыщет проблемы, то можно уверенно сказать, что проблемы отыщут саму компанию.

6. **Внедрение** в **практику современных подходов** к подготовке, переподготовке и повышению квалификации всех работников на местах, включая руководителей верхнего уровня управления.

Рядовой персонал и/или руководство может правильно выполнять свою работу, если им известно, в чём заключается их работа и как её делать. Образование должно быть такой же частью рабочего процесса, как и собственно производство. Накопление новых знаний, умений, навыков, а затем их внедрение в практику бизнеса — результат обучения. Однако многие недальновидные менеджеры рассматривают обучение как непродуктивные инвестиции, поэтому при возникновении финансовых трудностей их сокращают в первую

очередь. Какая **ошибка**! Ведь стоимость обучения работника незначительна по сравнению с общими затратами на его содержание в течение многих месяцев и лет работы в компании. Эта величина совершенно ничтожна по сравнению с потенциальными выгодами компании, получаемыми в результате того, что данный работник понимает свою работу и знает, как выполнять её правильно, с наилучшей выгодой для компании. Причём сюда не входят те трудно учитываемые выгоды, которые компания имеет от того, что её сотрудники получают удовлетворение от правильно выполненной качественной работы и, как правило, хотят улучшать её дальше на благо фирме и себе.

7. **Внедрение** в практику **лидерства**, цель которого помочь рядовым сотрудникам выполнять работу наилучшим образом. Работа администрации состоит не в надзоре, а в руководстве.

Менеджеры всех уровней управления должны отвечать за улучшение качества, которое автоматически приводит к повышению производительности труда и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Именно они должны обеспечить принятие немедленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или плохо работающем оборудовании, неудобных инструментах, нечётких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству.

Если начальники и мастера тратят своё время на то, чтобы жёстко контролировать тех людей, за работу которых они отвечают, прикрикивая и «нажимая» на них с тем, чтобы они «хорошо работали» или выполняли запланированную норму, то это само по себе является критерием низких стандартов качества на данном участке производства. Если руководители полагают, что «отношение рабочих к делу» действительно является причиной низкого качества, то такое заблуждение — самое существенное препятствие для руководителей при усвоении элементарных начал в подходе У. Э. Деминга.

Такие начальники просто не могут ни представить себе, ни поверить в мир, где работники вовлечены в процесс постоянных улучшений и привержены ему, причём их не нужно ни «подмасливать», ни подгонять. Надо создать среду, в которой сотрудники действительно заинтересованы в работе, а менеджеры только помогают её хорошо выполнять. И эти две составляющие успеха взаимно дополняют друг друга:

- если рабочие заинтересованы, то они стремятся выполнить работу качественно, принимая соответствующую помощь и советы;
- если они получили возможность для хорошей работы, то их интерес возрастает и поэтому цикл улучшения будет непрерывным.

Слишком часто, однако, мы видим противоположное, имея дело с порочным кругом ухудшений. Его первый виток: условия работы вынуждают сотрудника выполнять её плохо, поэтому он теряет заинтересованность в улучшении дел, что приводит к ещё более низкому качеству результатов трудового процесса. Затем идут следующие витки падения уровня качества, которые неминуемо приводят к банкротству фирмы.

8. **Искоренение страхов**, опасений и враждебности внутри компании. Любой работник, испытывающий страх перед своим вышестоящим

руководителем, не может надлежащим образом сотрудничать с ним. Лучшее, что можно ожидать в таких обстоятельствах, — обиженная покорность, т. е. как раз то, чего и желает получить такой начальник. Однако подобное положение вещей никогда не приведёт к хорошим результатам. Истинное сотрудничество менеджера и работника позволяет достигнуть намного бóльшего, чем изолированные индивидуальные усилия каждого. Но это взаимодействие не может быть хорошим, если не взращивать взаимное доверие, уверенность и уважение. Те, кто работают, испытывая страх, — стараются ускользнуть из поля зрения тех, кого они боятся. А как можно ожидать творческой отдачи от людей, чьё основное желание — просто не быть замеченным?

В удушливом климате страхов высшее руководство теряет контакт с реальностью. Руководителей пичкают тем, что они хотят услышать. Плохие новости убираются, задерживаются, разбавляются, смягчаются. Ошибки и погрешности скрываются с большой энергией и выдумкой, которые можно было бы использовать во благо фирме. Таким образом, наличие страхов серьёзно подрывает способности компании к улучшениям. У. Э. Деминг считает, что новые блестящие идеи генерируют свободные люди, которые никому ничего не должны и которые отчитываются только перед самими собой.

9. **Разрушение барьеров** между сотрудниками внутри компании, а также между компанией и организациями внешнего окружения.

Не должно быть барьеров между: 1) подразделениями, службами и отделениями компании; 2) рядовыми работниками и их непосредственными начальниками (нижний уровень управления); 3) средними и высшими звеньями управления; 4) высшими звеньями и президентом (директором) компании. Люди из различных функциональных подразделений (исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб) должны работать в командах (бригадах) с тем, чтобы устранять существующие и потенциальные проблемы в протекании того или иного процесса.

Большинство компаний организовано по функционально-иерархическому принципу. Но различные структуры фирмы имеют обычно собственные интересы, традиции, ценности, своих «священных коров», часто даже собственный язык (жаргон). Поэтому они могут ощущать потребность борьбы со своими коллегами из других структур компании, когда их интересы (как им кажется) ущемляются. Если работникам и нужно бороться, то не за своё превосходство, а за повышение конкурентоспособности и выживание фирмы.

Обычно даже незначительные изменения в работе одного отдела могут отразиться очень положительно на работе других отделов, а это, в свою очередь, вызывает желание оказать встречную услугу коллегам. Но всё это может состояться только в том случае, если заинтересованные службы и отделы получат реальное представление о трудностях другого подразделения и при условии, что общая организационная среда компании стимулирует сотрудничество, а не генерирует внутренние конфликты. Не полупустые разговоры на совещаниях, а язык статистических методов и контрольных карт очень полезен для объяснения друг другу своих проблем и путей их решения.

10. **Отказ** от **плакатов**, пустых **лозунгов** и **призывов** по вопросу бездефектной работы, повышения производительности труда и т. п.

Такие призывы обычно вызывают враждебное отношение, поскольку основная масса проблем низкого качества и производительности труда связана с системой управления. Поэтому решения таких проблем находятся за пределами возможностей рядовых исполнителей.

«Делай всё правильно с первого раза», «Бездефектность — наша цель», «Увеличим объём производства товаров на 10 %» — вот примеры бесчисленных призывов, направленных на то, чтобы рабочие достигли поставленных целей. Но такое предположение с негодованием и горечью отвергается теми работниками, которые каждодневно вынуждены иметь дело с результатами чьей-то некомпетентной работы. Как может кто-либо выполнить что-то хорошо с первого раза, если ему не будет предоставлено ни время, ни соответствующие материалы, ни оборудование, которые позволяют этого достичь? Как он может производить бездефектную продукцию, если то, что он получает для работы, уже содержит массу дефектов и погрешностей?

В результате получается, что и без того низкая удовлетворённость сотрудника своей работой падает ещё ниже. А каков будет результат, если работника призывать произвести бóльшее количество того, что (как он знает) при существующих ущербных условиях производства повысит уровень дефектности его продукции ещё больше, несмотря на все его старания предотвратить это? Поэтому до появления разумных призывов необходимо обеспечить исполнителей всем необходимым для их успешной реализации. Тогда результаты могут оказаться больше запланированных. Кстати, обращаясь с необоснованными призывами, фирмы получают меньше, чем можно было бы иметь, поскольку работники деморализованы происходящим и опускают руки.

11. **Устранение произвольных** числовых **норм** и **заданий**.

Инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы (квоты) для рабочих и количественные задания для руководителей следует заменить реальной поддержкой вышестоящих руководителей с тем, чтобы достигать непрерывных улучшений качества и производительности труда.

Если упрощённые, навязанные свыше цели ставятся для того, чтобы «двигать» компанию вперёд, то выполнение этих заданий становится более важным, чем удовлетворение потребностей клиента, не говоря уже о том, чтобы доставить ему наслаждение. Такие цели никогда не могут быть «правильными», за исключением, может быть, очень редких случаев. Если цель ниже реальных возможностей системы, автоматической реакцией для работников будет снижение темпа работы при достижении поставленной цели. Да и в самом деле, зачем им стараться? Если же цель необоснованно завышена, недостижима, то она, скорее всего, не будет достигнута, что вызовет критику, потерю премий, разочарование — и всё это без какой-либо вины со стороны работников. Возможно, что она будет достигнута за счёт «срезания углов», снижения требований стандартов качества, пренебрежения требованиями безопасности и т. д. Это значит, что заданная цель будет достигнута дорогой

ценой со всеми, многочисленными негативными последствиями, которые появятся на следующих этапах производственного процесса или (что совсем плохо) у потребителя (пользователя) товара.

12. **Предоставление работникам** возможности **гордиться** своим **трудом**, например, уделяя повышенное внимание качественным показателям деятельности компании и каждого сотрудника.

Как может рабочий гордиться тем, что он делает, если из-за низкого качества материалов, плохих инструментов, необоснованных норм и т. п. он вынужден производить низкопробную продукцию? Как он может быть удовлетворён, если сознаёт бесполезность обсуждения со своим начальством очевидных путей улучшения? Именно поэтому он без всякого желания следует по наезженной колее, хотя наверняка знает, что это не самая лучшая дорога.

Как может менеджер гордиться тем, чем занимается, если результатом его деятельности оказывается снижение качества и еще бóльшее разочарование рабочих? Как может он гордиться тем, что делает, если не имеет ни времени, ни поддержки для улучшения морального состояния работников, их производительности труда, процессов и методов повышения качества?

Значимость того, что производит работник любого ранга, будет неизмеримо выше, если он имеет возможность гордиться своей работой, по сравнению с тем, когда он просто отбывал положенное время (тянул лямку). Что может сделать система аттестации (оценки) работников и метод управления по целям для того, чтобы достичь такого положения? Ответ будет отрицательным.

13. **Поощрение** стремления к **образованию** и самосовершенствованию. Предприятию нужны не просто трудовые ресурсы, ему необходимы сотрудники, которые в результате образования получают и совершенствуют свои знания, умения, навыки и на этой основе обеспечивают высокий уровень качества и конкурентоспособности продукции компании. При этом речь идёт не столько об освоении эффективных методов работы, сколько о более широком образовании, в том числе путём самосовершенствования. Ведь это значимый вклад (инвестиции) в будущее. Для повышения уровня качества важны не методы, а знания, умения, навыки персонала.

В современном мире без осознания необходимости изменений (и понимания потенциальных выгод от этого) компания не может достичь эффективной работы. Как могут происходить улучшения без изменений? И могут ли быть полезные изменения без знаний, умений и навыков, необходимых для их осуществления? Образование позволяет увеличить интеллектуальный потенциал работников, которые активно, без принуждения, указаний и денежных вознаграждений стараются повысить уровень своих знаний и квалификацию (в том числе за свой счёт).

14. **Приверженность** и действенность **высшего руководства** в деле **повышения качества**. Это означает его обязательство перед коллективом компании реально и активно проводить в жизнь все рассмотренные выше 13 принципов в конкретных подразделениях и фирме в целом.

Без веры, понимания и конкретных действий высшего руководства, прогресс будет (если он будет вообще) спорадическим и в лучшем случае временным. Высшие руководители должны возглавлять и энергично вести за собой всю компанию в направлении улучшения качества каждого вида её деятельности, обеспечивая необходимую поддержку, обучение и выделение средств. Они должны следовать в собственной работе тем же принципам, которые сами проповедуют. В частности, топ-менеджеры обязаны проникнуться тем, что и они должны быть готовы к повышению квалификации и управлению на основе новейших знаний, полученных в процессе образования.

Например, какой смысл в обучении менеджеров и специалистов среднего звена и ниже статистическим методам, если высшее руководство их не знает и, скорее всего, не поймет отчётов, результатов анализа и рекомендаций, проистекающих из их применения? Поэтому более важным представляется использование этих методов высшим руководством применительно к информации на его уровне. Конечно, высшие руководители — очень занятые люди. Вот почему так важно учредить внутри руководства определённую и постоянно действующую структуру с целью обеспечить непрерывный прогресс в направлении создания и поддержания высоких параметров менеджмента компании, в том числе его подсистемы по вопросам качества. Это очень тяжёлая работа. Но У. Э. Деминг считает, что вера и приверженность идеалам повышения качества крайне важны и актуальны сегодня (и в обозримом будущем) для всех бизнес-компаний, поскольку позволяют им получать огромные выгоды по сравнению с конкурентами, действующими по старинке, без риска из-за боязни возможного провала инноваций.

Ранее упоминалось, что принципы У. Э. Деминга отображают сущность современной теории менеджмента. Их применение позволило преобразовать западный и частично славянский стили управления бизнесом. Следует, однако, перечислить ряд проблем («смертельных болезней»), которые необходимо решать компаниям на их пути к преобразованиям. Лечение «смертельных болезней» требует, по мнению Деминга, полной перестройки всей системы менеджмента фирмы. Приведём эти проблемы (болезни) и дадим им пояснение.

1. Отсутствие постоянства в намерениях создать и продать такие товары, которые помогут людям сохранить работу, решить проблемы клиентов и лучше жить в нашем постоянно меняющемся мире. Для этого нужны инвестиции в долгосрочные проекты, оптимизация и совершенствование производства и др. Постоянные улучшения процессов повысят качество товаров, снизят издержки. Держатели акций, живущие на дивиденды от них, в значительной мере заинтересованы в будущих суммах, а не только в их сегодняшней величине. Поэтому надо создать им условия для ожидания дивидендов через три, пять, восемь лет или через такой срок, какой они пожелают.

2. Стремление к сиюминутной выгоде и ежеквартальным дивидендам, которое разрушает постоянство долгосрочных целей на пути к развитию, повышению качества и совершенству, разваливает групповую работу и др.

3. Существующие системы, например, аттестации персонала, оценки личного вклада, премиальных выплат, ранжирования сотрудников по значимости и др. могут привести к разрушительным последствиям. «Управление по целям» или точнее «управление на основе страха» — зло того же порядка. Результаты подобной практики следующие:

• развивается «близорукое» мышление; взращиваются зависть, страхи, интриганство, доносы на коллег; пропадают желание к творческой работе и тяга к знаниям; исчезают перспективное планирование и возможность повышения эффективности за счёт командного стиля работы;

• одни люди испытывают чувство горечи, другие — отчаяние, некоторые работники переживают депрессию, ведущую к неработоспособности в течение недель после получения оценки своей деятельности, причём многие не в состоянии понять, в чём их вина, почему их депремировали. Такие методы несправедливы, так как они приписывают людям в группах различия, которые обусловлены негодной системой управления или волюнтаристским подходом директора;

• ежегодные аттестации персонала обычно не приводят к повышению качества его работы и, как правило, не позволяют решить проблемы людей положительным образом, особенно в периоды кризисов и необходимости массовых увольнений.

4. Перескакивание управляющих с места на место. Чрезмерная текучесть руководящих кадров вызывает нестабильность и разрушает систему передачи знаний, умений, навыков от более опытных к менее опытным и начинающим менеджерам. Это приводит к тому, что решения принимают люди, которые не знают специфики данной конкретной работы. Они слепо копируют опыт, полученный ранее в другой компании. Но он может полностью не соответствовать условиям работы и ситуации на новом месте. Применяя его по инерции, такой руководитель сметает и разрушает всё на пути к цели, а затем отправляется разрушать следующую компанию.

5. Использование только количественных показателей работы. Они очень важны, но тот, кто управляет своей компанией, основываясь лишь на точных числах, в скором времени останется и без компании, и без чисел. Ведь каждый может завысить численные показатели в конце квартала, например: отправить потребителям всю произведённую продукцию (независимо от качества) или учесть как отправленную и соответственно показать её стоимость среди ожидаемых поступлений; урезать расходы на исследования, образование, подготовку кадров; уволить работников, занятых управлением качеством. Однако, согласно немецкому философу и психологу, основателю неофризской школы в неокантианстве Л. Нельсону (*L. Nelson*, 1882—1927), наиболее важные для управления величины неизвестны и обычно количественно неопределимы.

Кроме «смертельных болезней», по мнению У. Э. Деминга, имеется целый ряд серьёзных «препятствий» для успешного ведения бизнеса. Некоторые из

них также опасны, как и «болезни», хотя большинство «препятствий» преодолеть легче. Легче, но не легко! Основные из них.

1. Надежды на быстрое решение проблем в области качества, в том числе с помощью известных учёных и практиков.

2. Отсутствие постоянной заботы о системном повышении качества товаров и культуры производства. Решая текущие проблемы, внедряя новые машины, оборудование, автоматизацию производственных процессов и т. п., мы улучшаем положение фирмы лишь частично. А качество требует системного подхода, причём его нельзя купить за деньги.

3. Поиски примеров для их бездумного копирования, т. е. без учёта складывающейся ситуации на конкурентном рынке, в отрасли и др.

4. Убеждение: «Наши проблемы — другие». Может быть, но принципы, которые помогают их решить, универсальны для всех компаний.

5. Устаревшие подходы в школах бизнеса, где учат, что есть профессия «менеджер» и что они вполне готовы к занятию руководящих постов. Это жестокий розыгрыш, злая шутка. Многие школы учат лишь тому, как занять пост менеджера, но вовсе не тому, как эффективно управлять подразделением или фирмой на основе здравого смысла.

6. Недостаточное знание и применение статистических методов, которые могут показать существующее положение в области качества, но они непригодны для прогнозирования и планирования повышения уровня качества в будущем.

7. Использование устаревших подходов в деле повышения качества, которые отрицают необходимость создания и постоянного совершенствования системы менеджмента во всех сферах деятельности компании.

8. Убеждение руководства компании, что отдел управления качеством занимается всеми проблемами качества. У. Э. Деминг замечает: «Занимался бы, если бы мог!».

9. Уверенность менеджеров фирмы, что решение проблем качества связано исключительно с качеством труда рабочих. У. Э. Деминг считает это «приятным заблуждением», поскольку на самом деле тормозом является существующая система управления, которая находится в ведении руководства. Именно она мешает персоналу работать полноценно и высококачественно. Из-за её несовершенства производственные компании имеют сегодня примерно одинаковое количество исполнителей работ и их контролёров.

10. Надежды руководства на решение проблем качества за счёт массового обучения сотрудников фирмы статистическим методам контроля, создания кружков качества, сбора предложений всех работников и т. д. Всё это будет выглядеть как единичные бессистемные попытки «срезать углы» на пути к повышению качества. Ведь решение такой серьёзной актуальной проблемы требует разработки новой системы менеджмента, постоянного внимания и участия всех руководителей и сотрудников, а также значительных затрат при достаточно высоком уровне рисков.

11. Заявление руководства, что фирма внедрила методы управления качеством. У. Э. Деминг отмечает, что для качества важны не методы, а знания, умения и навыки персонала. Методы и оборудование могут быть внедрены, а знания и понимание технологии процессов — нет.

12. Надежды руководства только на компьютеризацию. Компьютер может быть благословением. Но он может оказаться и проклятием. «В компьютере находятся данные». Там они сидят и могут находиться долго.

13. Предположение, что удовлетворение техническим требованиям — это всё, что нужно. Границы допусков, требования стандартов, технических условий (ТУ) — это ещё не всё. Соответствие требованиям может удовлетворить потребителя, но не более. Для компаний-производителей такое предположение является барьером на пути к улучшениям.

14. Заблуждение теории *Zero Defects* («ноль дефектов»). Многие компании разорялись, хотя делали продукцию без погрешностей и дефектов (см. также пункт 13).

15. Неадекватные испытания прототипов. Прототип — единичен, его параметры искусственно приближены к номинальным. Без знания вариаций, изменчивости не может быть уверенности в надёжной работе серийного образца.

16. «Любой, кто приходит нам помочь, должен понимать всё в нашем деле». Почему? Компетентные люди знают многое, за исключением того, как улучшить работу. Ведь процесс улучшения требует наличия у работников нового типа знаний. Улучшения будут произведены благодаря их усилиям, путём творческого соединения нового знания с тем, которое уже имеется.

Данный список «болезней» и «препятствий» для успешного ведения бизнеса не является исчерпывающим. Их значительно больше, особенно в нашей стране, которая только вступила на путь преобразований. Например, некоторые типичные для Великобритании, Германии и Франции «болезни» и «препятствия» вполне применимы к другим странам:

- нежелание учиться хорошему, например, у конкурентов;
- наличие различий и антагонизмов, в том числе на религиозном уровне;
- слишком много бухгалтеров, экономистов и юристов при явном недостатке инженеров и статистиков;
- непрерывное качественное образование кадров рассматривается как издержки, а не инвестиции в будущее;
- чрезмерное внимание традициям и др.

Хотя философия У. Э. Деминга хорошо вписывается в культуру Беларуси, России и Украины, но в сознании этих славянских народов калёным железом выжгли доминанту «жестокого начальника, тирана», который всегда прав. Приправленная «сладкими» посулами прежних и нынешних коммунистов, она не позволяет пока использовать на наших предприятиях передовые идеи этого великого учёного и практика менеджмента качества. Поэтому перечисленные взгляды и рекомендации У. Э. Деминга по вопросам улучшения бизнес-деятельности и повышения качества продукции, работ, услуг остаются, как правило, слабо востребованными на предприятиях нашей страны.

Глава 11

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

11.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В теории и практике менеджмента существуют три родственных понятия: инжиниринг (англ. *engineering* — изобретательность, знание), реинжиниринг (*reengineering*) и биреинжиниринг (*bireengineering*).

Инжиниринг — комплекс инженерно-консультационных работ и услуг, предоставляемых производителем товара: поставка клиенту нового оборудования в оговорённые контрактом сроки; его монтаж, отладка и запуск в эксплуатацию; обеспечение заказчика необходимой документацией и обучение его персонала; послепродажный сервис и систематический контроль соблюдения правил эксплуатации.

Инжиниринг охватывает все звенья инвестиционного процесса. Он направлен на максимизацию экономической эффективности бизнеса от вложения капитала в инновацию и решение проблем компании-клиента наилучшим образом. Предоставление потребителю (пользователю) товара инжиниринговых услуг обычно сочетается с продажей ему беспатентных лицензий (лицензий на ноу-хау).

Инжиниринг бизнеса — это: 1) набор приёмов и методов, используемых компанией для проектирования своей деятельности в соответствии с заранее поставленными целями; 2) общее управление бизнес-процессами в целях их постоянного улучшения.

Расчёты за инжиниринговые услуги осуществляются с помощью:

1) повременной оплаты, т. е. за количество часов работы;

2) оплаты за фактически оказанные услуги и дополнительного фиксированного вознаграждения непосредственным исполнителям;

3) оговорённого заранее процента от стоимости инновационного проекта;

4) оплаты за фактически оказанные услуги плюс часть прибыли от реализации инновационного проекта.

В мировом бизнесе функционирует множество специализированных инжиниринговых компаний. Заказчику достаточно обратиться в такую компа-

нию с просьбой решить его производственно-технологическую проблему, а далее всеми делами займутся специалисты-профессионалы в области инжиниринга. Их работа включает в себя:

- разработку технического задания на проведение комплекса работ;
- анализ и оценку существующего технологического оборудования;
- разработку инвестиционного проекта;
- разработку проектно-конструкторской и технологической документации;
- приобретение и поставку на площадку заказчика выбранных машин и технологического оборудования, как правило, новейшего;
- монтаж оборудования и проведение пусконаладочных работ;
- обучение персонала заказчика работе на новом оборудовании и сдачу его в эксплуатацию;
- лицензирование нового производства;
- сертификацию (по желанию заказчика) продукции, производственно-технологического процесса или системы менеджмента качества.

Многократно доказано, что попытки предприятий самостоятельно решать сложные проблемы обходятся им дороже. Кроме того, они не всегда могут получить от поставщиков новейшую технику, технологию и оборудование, которые изготовлены на основе последних изобретений и ноу-хау.

Некоторые учёные и специалисты в области менеджмента разделяют инжиниринговые услуги на три вида:

1) подготовку производственно-технологического процесса (ПТП):

- предпроектные услуги (маркетинговые исследования рынков, товаров, конкурентов; анализ сети товаропродвижения и др.);
- проектные услуги, включающие базисный (предварительный) и детальный инжиниринг;
- послепроектные услуги (ввод смонтированной линии в эксплуатацию, обучение сотрудников компании-клиента, технический надзор, проведение испытаний образцов выпускаемой продукции, обеспечение проведения сертификации ПТП независимой организацией, например, Белстандартом);

2) обеспечение протекания ПТП в нормальном режиме и максимизацию эффективности сбытовой кампании. Для этого разрабатывается современная организация (как функция) всех выполняемых работ, осмотр и ремонт оборудования, использование последних достижений маркетинга и логистики, помощь в решении финансовых проблем и освоении *IT* и др.;

3) перепроектирование (реинжиниринг) бизнес-процессов компаний для коренного улучшения основных показателей их деятельности. (Правило предпринимательства: «Если невозможно переделать среду, то можно переделать свой бизнес и себя».)

Реинжиниринг — это: 1) концепция нового поколения в борьбе за повышение уровня качества товаров и эффективности производственно-сбытовой деятельности; 2) инструмент достижения значительных изменений и улучшений в работе фирмы; 3) фундаментальное переосмысление и радикальное

перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений самых важных показателей деятельности компаний (рентабельности, качества товара, уровня сервиса, быстроты принятия решений и др.) и получения на рынке конкурентных преимуществ; 4) приём инновационного менеджмента, который базируется на принципах современного маркетинга, таргетинга и логистики и оказывает радикальное положительное воздействие на весь комплекс взаимосвязанных работ, включённых в интегрированную логистическую цепь. Отсюда следует, что объектом реинжиниринга являются не компании, а процессы.

Термин «реинжиниринг» ввели в научный оборот известные американские учёные в области менеджмента М. Хаммер (*M. Hammer*) и Дж. Чампи (*J. Champy*). Их книга, изданная в Нью-Йорке в 1993 г. и названная «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе» (*Reengineering the Corporation*: *a Manifesto for Business Revolution*), за короткое время стала мировым бестселлером в среде менеджеров, магистрантов, аспирантов и студентов школ управления.

В противоположность постепенному непрерывному, но далеко не беспредельному улучшению дел (в том числе в области качества) реинжиниринг позволяет совершить «прорыв», резкое повышение показателей эффективности, рентабельности, производительности труда и т. п. (табл. 9). Поэтому использование реинжиниринга целесообразно в тех случаях, когда требуется за определённый срок (желательно в течение одного года) улучшить основные показатели деятельности компании на один порядок и более, прежде всего, за счёт перехода на новые методы управления. Отсюда следует, что задачи реинжиниринга по сути аналогичны задачам инновационного развития компании.

Таблица 9

Различия между постепенным непрерывным улучшением и реинжинирингом

Параметры	Постепенное улучшение (*Kaizen*)	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Скачкообразный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Требуемое время	Короткое	Длительное (1 год)
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Риск	Умеренный	Высокий
Тип изменений	Культурный	Культурный/структурный
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Редко/единовременно
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии

Реинжиниринг представляет собой инженерно-консультационные работы и услуги по единовременной перестройке предпринимательской деятельности на основе разработки и реализации инноваций, в том числе из области логистического менеджмента. Различают:

1) *кризисный реинжиниринг* — связан с потребностью компании избежать банкротства, например, путём перехода на выпуск по новейшим инновационным технологиям новых товаров высокого качества. Это, как правило, позволяет существенно повысить объём их продаж по достаточно высоким ценам и получить большую прибыль;

2) *реинжиниринг развития* — обусловлен стратегической потребностью в нововведениях для компаний:

• предвидящих неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, например, из-за появления сильных конкурентов и существенного повышения требований клиентов к качеству товаров;

• лидеров в данном бизнесе, не имеющих проблем ни сегодня, ни в обозримом будущем. Но они хотят иметь уровень своих показателей на порядок-два выше существующих, чтобы обеспечить свою недосягаемость для конкурентов на много лет вперёд. Такая перспективная перестройка бизнес-процессов компании-лидера непременно включает перепроектирование системы маркетингово-логистического управления.

Реинжиниринг как системный подход охватывает все звенья интегрированной логистической цепи. Из табл. 9 видно, что уровень рисков при этом — высокий. Основным средством достижения успеха служат информационно-логистические технологии, поскольку методы и средства статистического управления непригодны при больших скачкообразных изменениях. Начальная точка радикальных преобразований — «чистая доска». Исполнители таких бизнес-проектов — команды управленцев-профессионалов высочайшего класса, которые отлично знают и творчески используют на практике последние достижения менеджмента, маркетинга и логистики.

Успешному освоению реинжиниринга способствует прогресс в области информационных технологий. Так, согласно эмпирическому закону основателя компании *Intel* Г. Мура (*G. E. Moore*, p. 1929), каждые 18—24 месяца вычислительная мощность компьютеров удваивается, а их цена снижается почти наполовину. Этот закон (1965), вполне применим и к Интернету, где пропускная способность каналов более чем удваивается каждые два года при значительном снижении их стоимости.

Постепенное улучшение показателей деятельности компании может сопровождаться краткосрочным или даже длительным ухудшением, например, в периоды затяжного кризиса или давления конкурентов, внедривших новейшую инновационную технологию, защищённую патентами. Это сигнал для разработки и применения реинжиниринга, который обеспечивает прорыв, скачкообразный рост показателей компании (рис. 47).

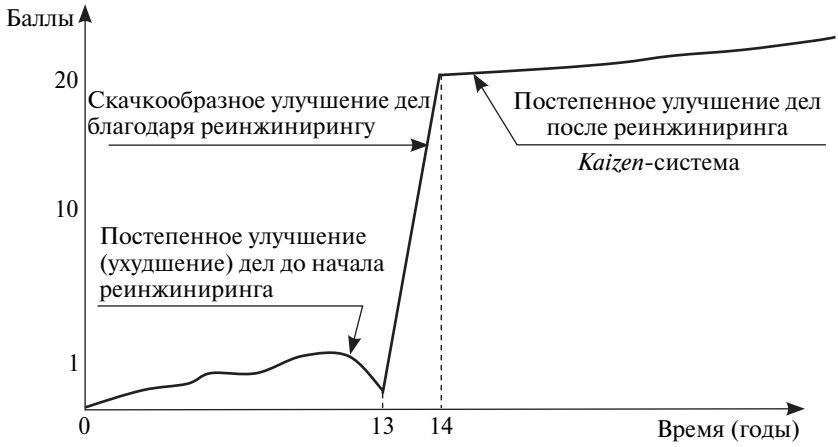


Рис. 47. График улучшения (ухудшения) деятельности фирмы

Многие теоретики и практики менеджмента рассматривают инжиниринг (И) как общее понятие, включающее реинжиниринг (РИ) и постепенное улучшение дел (ПУД). Это значит, что И = РИ + ПУД. Известно, что в передовых компаниях большинство улучшений действительно выполняется постоянно. И делают это конкретные исполнители заданий, в конкретных подразделениях, каждый на своём рабочем месте (как говорят, снизу вверх). А вот реинжиниринг касается всей компании и может быть реализован только по схеме сверху вниз, т. е. по решению и под грамотным управлением высшего руководства компании (топ-менеджеров).

Мировая практика менеджмента уже накопила достаточный опыт, касающийся управления изменениями (особенно при наличии циклических процессов). Прогресс технологий (прежде всего информационных) потребовал развития методов преобразования технической подсистемы. В настоящее время таким методом и стал реинжиниринг маркетингово-логистических бизнес-процессов. Однако внедрение данного метода натолкнулось на мощное сопротивление социальной подсистемы фирмы. Поэтому в последнее время теория и практика менеджмента искали консенсус. Они смогли решить эту сложную проблему путём рационального сочетания производственной и социальной составляющих деятельности компании, т. е. её социальных и технологических интересов, и назвали новую систему управления «**биреинжинирингом**».

Работа предприятия в передовых развитых странах рассматривается сегодня как совокупность пронизывающих его бизнес-процессов, объединённых в глобальную логистическую цепь конкретных действий самого предприятия и его партнёров.

Мотивация внедрения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях Беларуси обусловлена успехами, достигнутыми их конкурентами за рубежом.

В основе реинжиниринга бизнес-процессов (*business process reengineering*, *BPR*) лежит система тотального менеджмента качества (*TQM*). *BPR* провозглашается многими как «новейший и потрясающий» метод в длинной цепи методов управления. Он нацелен на то, чтобы каждое звено бизнеса действовало продуктивно, а вся система их взаимодействия позволяла получать максимальный синергетический эффект. В *BPR*-системе принципиальное значение имеет согласованность, взаимообусловленность и взаимодополняемость действий. Каждый работник нацеливается не только на хорошее и своевременное выполнение возложенной на него работы, но и на то, чтобы обеспечить максимально высокий конечный результат всего бизнеса. Поэтому при необходимости он всегда «подставляет плечо» любому участнику команды.

BPR пресуще следующее:

• отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы «с чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;

• пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности. Если невозможно переделать деловую среду, то можно переделать свой бизнес;

• обеспечение значительного роста (на порядок и более) показателей хозяйственной деятельности предприятия. Если дела фирмы ухудшились незначительно, ей не нужен реинжиниринг бизнес-процессов (РПБ).

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП). Он зародился в 1990 г. и рассматривается как современный инструмент управления, основанный на использовании преимуществ новых технологий, прежде всего, на компьютерной основе. РБП — это проект, а не текущая деятельность. Его разработка включает: планирование и выполнение производственных заказов; материально-техническое снабжение; оценку труда и начисление заработной платы; подбор, расстановку и развитие персонала; закупку и/или ремонт технологического оборудования; управление качеством продукции и др. Причём внедрение нового предполагает сохранение позитивного старого.

Большинство отечественных и зарубежных предприятий относятся с большим недоверием к идее РБП. Их консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются имеющейся инфраструктурой. Поэтому консерваторы уверены, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь дальнейшей деятельности. Их девиз: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Отсюда следует, что для большинства компаний основной причиной неудач в деле РБП является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки бизнес-процессов. Но усовершенствования (обычно на короткий срок), как правило, усложняют существующий процесс, а их наслоения делают его со временем малопонятным, запутанным и трудно управляемым.

РБП предполагает выполнение большого объёма работ, требует серьёзного интеллектуального размышления и решимости менеджеров фирмы, а также выделения значительных ресурсов на проведение преобразований.

РБП считается «тяжёлым» методом. Хотя он делает организацию более конкурентоспособной и, следовательно, обеспечивает улучшение её рыночных позиций, но появляется множество социальных проблем. Высвободившийся персонал необходимо переобучать, трудоустраивать, выплачивать ему существенные компенсации при увольнении, оказывать помощь в поиске новой работы, планировать досрочный выход на пенсию и др. В любом случае важно довести до сознания всех сотрудников (заставить людей понять), что изменения для улучшения работы — это навсегда, это постоянное требование, а не что-то временно-периодическое.

Некоторые организации полагают, будто люди должны быть безгранично благодарны за то, что их оставили работать. Поэтому ни думать, ни заботиться о «счастливчиках» больше не нужно. Но такая точка зрения опасна и ошибочна. Ведь большинство людей, продолжающих работать, на самом деле страдают больше, чем уволенные. Поэтому очень часто отрицательные результаты внедрения РБП — прямое следствие неправильного и неразумного управления теми сотрудниками, кто сохранил своё рабочее место.

Современный менеджмент требует публичного признания заслуг тех людей и групп, которые улучшили (хотя бы немного) процесс работы, а не только тех, кто сильно старался. Сегодня надо работать более осмысленно, а не упорно. Одна из постоянных трудностей, с которой сталкивается любой, кто имеет дело с управлением изменениями для улучшения работы, состоит в том, что мы видим очень хорошо и чётко задачи других и знаем, что у них должно получиться. Но когда дело касается нас самих, неожиданно усматриваем несправедливую критику, угрозы и даже оскорбления.

РБП-метод требует наличия на предприятии определённой системы, включающей различные составляющие организационной культуры, которые являются частью процессов изменений. Сюда относятся новый набор образцов поведения и чётко очерченная миссия. Причём разработанные документы должны быть понятны всем сотрудникам предприятия, поскольку они являются руководством к действию на каждый день. Такая система требует постоянной заботы о благосостоянии организации, оптимизации её процессно-ориентированной структуры и способа управления процессом передачи информации, степени ориентации на решение проблем заказчиков и др.

РБП позволяет создать совершенно новые (причём более простые и эффективные) бизнес-процессы, позволяющие решить главную проблему — повысить степень удовлетворённости потребителей (пользователей) товара. Ключевая черта данного метода — нет ничего неприкосновенного, т. е. подвергай сомнению всё. Его идея: «Если это ещё не сломано — ломай», хотя здравый смысл подсказывает нам оставить что-то хорошо работающее без изменений. Основная задача РБП — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы, которые не позволяют компании добиться значительных результатов в работе.

Поиск и рациональное применение новейших технологий управления кардинальными изменениями на предприятии позволяют ему намного

быстрее и эффективнее достигать поставленных целей и оставаться в бизнесе сколь угодно долго. Крупные компании могут проводить одновременно 3—4 РБП-проекта, а средние и малые фирмы в каждый момент времени реализуют максимум 2 проекта. При этом каждый из таких венчурных проектов должен иметь свой бюджет, особенно при необходимости широкомасштабного использования информационных технологий.

С точки зрения риска РБП подобен игре в шахматы, а не в рулетку. Участники реинжиниринга (как игроки в шахматы) в меру своих знаний, умений и навыков могут влиять на результаты деятельности, но их количественные и качественные показатели гарантировать заранее невозможно. РБП можно применять на разных уровнях, например: во всей организации, в группе подразделений, в отдельном подразделении и др. Чёткое решение о том, какие уровни будут задействованы, следует принять в самом начале работ по реорганизации.

Если предприятия обращаются к РБП как к последнему «крику» моды и думают, что его можно осуществить легко, без подготовленных профессионалов, то они всегда терпят неудачу. Но если новые РБП-проекты хорошо спланированы, проводятся умело и осторожно, то всё идёт нормально, поскольку практика уже накопила достаточное количество методов, позволяющих фирме избежать целого ряда потенциальных угроз при одновременном сокращении срока выполнения заказа клиента в 5—10 раз.

Большинство организаций построено сегодня по функциям и уровням иерархии. Классическая роль менеджера в функциональной иерархии состоит в том, чтобы поддерживать и контролировать установленный порядок текущей деятельности, и это рассматривается как необходимость, потому что в основе лежит уверенность — людям доверять нельзя. Но если не доверять рабочим, то отсюда выходит, что бригадирам и мастерам тоже нужен свой надсмотрщик. Поэтому многие организации давно пришли к выводу, что необходима многоуровневая иерархическая структура, в которой каждый из уровней занимается надзором за нижестоящим. Некоторые сотрудники называют такую структуру кладбищем с большим количеством надгробий. Она, кстати, плохо соответствует целям повышения качества.

Реинжиниринг бизнес-процессов часто рассматривают как способ существенного сокращения численности рабочих путём более эффективного использования новой технологии. На самом деле он также устраняет потребность в менеджерах традиционного пошиба, поскольку исходит из того, что в соответствующих условиях, при соответствующем уровне образования и поддержки люди хотят и могут выполнять свою работу без многослойной управленческой иерархии, призванной выполнять свою главную роль — контролёра-надсмотрщика.

Приведём основные недостатки традиционных (функциональных) структур управления:

1) узкие интересы и диапазон действий сотрудников конкретного подразделения. Они не заинтересованы делать то, что не входит в их прямые обязанности;

2) разрушительная конкуренция между подразделениями внутри фирмы. Классическим примером этого является извечный конфликт между сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственниками, с другой;

3) передача информации идёт от сотрудника к сотруднику различных подразделений не напрямую (по горизонтали), а через их начальников, т. е. сначала вверх, а потом по цепочке вниз. Но работа не движется вверх и/или вниз вдоль функциональной иерархии. Она течёт сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются и никто за них не отвечает.

Идея управления процессами кардинально отличается от традиционного управления. Основные **преимущества** перехода к управлению по системе РБП:

- повышается уровень координации работы подразделений компании;
- возрастает скорость выполнения заказов;
- уменьшается число ошибок;
- требования клиентов удовлетворяются своевременно и др.

Примером может служить жалоба пациентов на низкое качество питания в больнице. Группа, созданная для служебного расследования, пришла к выводу, что каждый из участников процесса питания больных делал свою часть работы совершенно безукоризненно: заказы записывались сиделками аккуратно (вход процесса), еда приготовлялась на кухне хорошо, подсобные рабочие доставляли пищу до дверей палат быстро и точно по адресу, сиделки отлично обслуживали пациентов (выход процесса). Однако никто не координировал весь процесс, поэтому тележки с едой часто стояли в коридоре по три часа до того, как их забирали сиделки.

Бизнес-процесс (БП) — это: 1) поток работы, переходящий от одного человека (подразделения) к другому человеку (подразделению); 2) целый ряд действий по достижению целей компании.

Практика бизнес-деятельности выработала значительное количество структур бизнес-процесса, одна из которых представлена на рис. 48.

БП направлен на получение фирмой прибыли через максимально полное удовлетворение нужд и запросов клиентов по стоимости, качеству товара

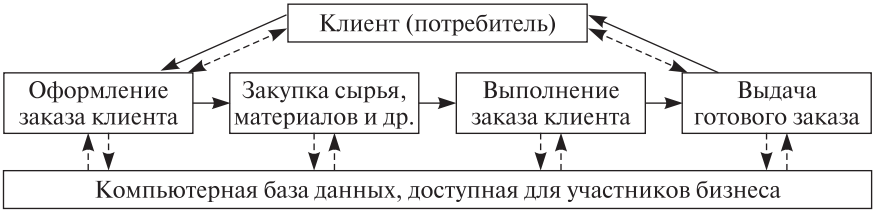


Рис. 48. Структура бизнес-процесса:
→ материальные и финансовые потоки;
--► информационные потоки

и уровню сервиса. Большие процессы разбиваются обычно на субпроцессы, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль оплаты счетов дебиторами и др. Субпроцессами легче управлять. Ответственные за субпроцессы подчиняются владельцу процесса. Нужно чётко понимать, что идея руководства процессом не подменяет собой существующую организационную структуру компании, поскольку при этом используется матричный принцип. Как правило, субпроцессы тоже являются многофункциональными, т. е. не соответствуют в точности обязанностям того или иного конкретного подразделения компании.

При описании каждого БП учитывается один принцип — эффективное функционирование организации в целом. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало (вход), определённое количество шагов посередине и чётко очерченный конец (выход), а также верхнюю и нижнюю границы. На практике не имеет существенного значения, насколько широко или узко описан каждый процесс. Главное, чтобы описанные процессы представляли собой полные и цельные потоки работы (на всех её этапах). Это значит, описание охватывает особенности работы тех отделов и подразделений, через которые проходит процесс, так как многие цели компании достигаются благодаря разрешению проблем, возникающих при передаче работы из отдела в отдел. Всё это применимо также к описанию субпроцессов.

В работе любой организации существуют основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы. Основные (рабочие) процессы охватывают текущую деятельность компании, например, вуза. Их результатом является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Модель системы менеджмента качества (СМК) образования вуза (согласно требованиям действующего стандарта СТБ *ISO* 9001:2009) представлена на рис. 49.

Блок-схема системы менеджмента качества (СМК) вуза основана на процессном подходе к образовательной деятельности. Основными процессами организации (в том числе вуза) называются те, которые создают 80 % ценностей для потребителя и соответственно приносят около 80 % дохода организации. В случае вуза к разряду основных (рабочих) относятся учебно-воспитательный и научно-исследовательский процессы (в той мере, в какой он соприкасается с обучением студентов). В ресторане основным процессом является приготовление и доставка качественной пищи на стол клиента, а вспомогательные процессы могут включать подготовку стола, мытьё посуды, выписку счёта, приём денег, увеселительные мероприятия и др.

Вспомогательные процессы обеспечивают качественное протекание основных процессов. К обеспечивающим процессам вуза относятся: приём на обучение; финансовое, учебно-методическое, библиотечно-информационное и кадровое обеспечение; редакционно-издательская и международная деятельность; управление инфраструктурой и рабочей средой, включая безопасность жизнедеятельности; материально-техническое обеспечение; управление документационным обеспечением; социальная поддержка студентов и сотрудников; распределение выпускников.



Рис. 49. Блок-схема системы менеджмента качества вуза

Практика показала, что для успешного выполнения работ по созданию и функционированию системы менеджмента качества (*Quality Assurance System*) необходим высокий уровень подготовки специалистов вузовской службы качества и перманентное их обучение. Без полноценных, глубоких знаний, умений и навыков примерно 75 % персонала вуза, прежде всего, в области международных стандартов серии *ISO* система менеджмента качества образования не будет функционировать с высокой степенью результативности и эффективности.

Образовательная деятельность вуза включает три основных потоковых процесса: 1) обучение и воспитание студентов, магистрантов и абитуриентов, содействие работе аспирантов; 2) предоставление желающим дополнительных образовательных услуг, повышение квалификации преподавателей; 3) научно-исследовательская работа ППС, аспирантов, магистрантов, студентов; инновационная деятельность вуза.

Существуют три возможности улучшения работы фирмы по системе РБП:

1) кросс-функциональное решение взаимосвязанных проблем путём использования имеющейся структуры фирмы или за счёт применения системного подхода реинжиниринга бизнес-процессов;

2) описание бизнес-процессов и управление ими, например, за счёт применения метода «управление качеством процессов» (*process quality management, PQM*). Данный метод включает описание миссии организации или подразделения и перечень ключевых факторов успеха (*key success factors,*

KSF), которые необходимы и достаточны для достижения миссии. Кстати, владельцы бизнес-процессов отвечают за высокое качество потока работ, поэтому у них должны быть соответствующие полномочия и доступ к необходимым ресурсам. На современном предприятии бывает до 20—30 различных бизнес-процессов;

3) внедрение процессной организационной структуры, в которой рабочая команда каждого процесса служит поставщиком для своих внутренних и внешних клиентов. Как упоминалось ранее, команды имеют всех необходимых специалистов (мастеров на все руки) и отвечают за процесс в целом.

Следует отметить, что после начала некоторого процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов. Существуют также и вторичные выходы. Они получаются как побочные продукты процесса и не являются его главной целью. Примером может служить отчёт о количестве сверхурочного времени, проработанного персоналом в рамках производственного процесса. Вторичные выходы обычно инициируют другие процессы. В данном примере сверхурочное время может быть началом процесса начисления заработной платы.

Различают пять типов (категорий) участников внутреннего бизнес-процесса (БП) (рис. 50).

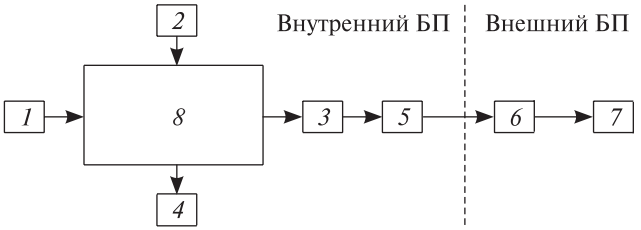


Рис. 50. Схема бизнес-процесса:
1 — первичный поставщик (первичный вход процесса); *2* — вторичный поставщик (вторичный вход процесса); *3* — первичные клиенты, которые получают первичный выход процесса; *4* — вторичные клиенты, которые находятся вне процесса и получают его вторичные выходы; *5* — косвенные клиенты, которые не получают первичного выхода процесса, но являются следующими в логистической цепочке, поэтому на них отразится поздний (по времени) или некондиционный выход процесса; *6* — внешние клиенты (вне компании), которые получают выход процесса (сюда входят дистрибьюторы, агенты, дилеры (розничные торговцы) и др.); *7* — внешние косвенные клиенты (потребители или пользователи товаров); *8* — бизнес-операции фирмы по преобразованию входных потоков в выходные

Эти категории участников БП могут присутствовать все по отдельности и/или пересекаться, например, в ресторане, где первичный клиент является и внешним клиентом, а также потребителем.

11.2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДИКИ РЕИНЖИНИРИНГА

В процессе реинжиниринга определяется, что должна делать фирма и как ей следует выполнять взаимосвязанный комплекс работ.

Проект реинжиниринга бизнеса включает обычно четыре этапа:

1) разработка стратегических целей и общего представления о будущем компании (её образа);

2) анализ существующего бизнеса для определения схемы его функционирования и недостатков в работе компании;

3) разработка нового бизнеса — создаются и тестируются, как правило, новые процессы, а также информационная технология (система) управления бизнесом;

4) освоение разработанного проекта нового бизнеса.

Следует подчеркнуть, что указанные этапы рекомендуется выполнять не последовательно, а, по крайней мере, в последовательно-параллельном режиме.

Информационные технологии служат реинжинирингу, но не управляют им. Такие технологии помогают быстро реагировать на динамику рынка, поддерживают конкурентные преимущества компании, обеспечивают её устойчивое функционирование и развитие. Во всех этих и иных случаях происходит автоматизация не столько ручного, сколько интеллектуального труда сотрудников. Например, штриховые коды можно внести в память компьютера и контролировать товары в процессе их транспортировки. Ведь современные спутниковые системы позволяют более или менее непрерывно наблюдать за перемещением товаров по всему миру. *IT* могут также устранить посредников процесса, поскольку теперь их заменяет прямая компьютерная связь. Виртуальные магазины в Интернете, не требующие продавца-посредника, — это стабильная реальность сегодняшнего дня.

Бизнес-процессы, используемые организацией в данный момент, подлежат описанию и ранжированию по их важности и текущей эффективности (см. рис. 50). Решение о том, какой процесс следует реорганизовать первым зависит от ряда факторов: 1) пользы, которую принесёт серьёзное улучшение процесса внешнему клиенту; 2) стратегической важности данного процесса (особенно с точки зрения существующей деятельности конкурентов); 3) степени влияния реорганизуемого процесса на другие процессы в организации; 4) текущего состояния реорганизуемого процесса. Эти вопросы следует рассмотреть в изложенном или ином порядке и принять соответствующие решения, так как неразумно пытаться сделать слишком много и слишком быстро.

Команда реинжиниринга должна иметь властные полномочия и доступ к ресурсам компании. Если она недостаточно представительна, ей может не хватить видения ситуации и внушительности. Но при включении в команду одних высших менеджеров и владельца процесса, ей может не хватить детального знания предмета реорганизации. Поэтому в команду РБП должно

войти 5—7 человек, причём 1—3 из них (не вовлечённых непосредственно в процесс) могут быть профессионалами из отдела информационных систем и/или управления персоналом, внешними опытными консультантами или просто работоспособными сотрудниками с хорошим воображением и творческим мышлением.

РБП требует значительных знаний и творческого подхода. Поэтому участники команды реинжиниринга должны пройти обучение по теории, принципам и практике РБП, т. е. знать методы, инструменты и навыки, которые требуются для данной работы. В большинстве своём такое обучение лучше всего проводить в режиме реального времени, когда людям требуется конкретный метод для осуществления следующей стадии процесса. Обычно на полное завершение теоретической части РБП-проекта требуется около шести месяцев, исключая время, требуемое на задания типа разработки специального программного обеспечения.

В реинжиниринге бизнес-процессов выделяют шесть **ключевых ролей**:

1) **Владелец процесса** (*process owner*) — менеджер, отвечающий за ход и результаты обновляемого процесса, в том числе за эффективность на микроуровне (затрагивает все точки соприкосновения промежуточных потребителей) и макроуровне (с учётом обоснованного удовлетворения потребностей конечного потребителя). Он должен видеть: выполняется ли то, что нужно, и при этом обеспечиваются высокая производительность труда и адаптация процесса к меняющимся условиям внутри и вне компании. Поскольку процесс пронизывает организацию насквозь, то его владелец фактически отвечает за работу различных функциональных подразделений компании. Эта ответственность фиксируется в должностной инструкции и учитывается при разработке Положения о премировании сотрудников.

Владелец, или хозяин, процесса должен пользоваться среди коллег уважением как профессионал и личность, обладать узаконенными властными полномочиями, чтобы не возобладала власть функциональной иерархии. Он назначается из числа специально отобранных людей компании (как правило, верхнего уровня управления), хорошо знающих и понимающих данный бизнес-процесс. Обычно это руководитель ключевого участка процесса, энтузиаст, заинтересованный в радикальных изменениях и обладающий отличными коммуникативными способностями, а также даром убеждения себе равных и подчинённых, боящихся перемен.

2) **Лидер команды** (*team leader*) — влиятельный руководитель компании, хорошо знающий процесс и занимающийся РБП, как правило, неполный рабочий день. Кандидат в лидеры подбирается такой, чтобы без существенного риска для своей повседневной деятельности сумел стимулировать творчество и эффективность работы участников команды, которые ни физически, ни эмоционально не отделяются от фирмы. В результате у остальных сотрудников фирмы обычно не возникает страха или отчуждения РБП. Лидер должен быть отличным коммуникабельным сотрудником, а не просто тем, у кого есть свободное время. Идеальный кандидат в лидеры команды —

это руководитель подразделения компании, выполняющий его центральные функции. Не исключено, что лидерами команды на разных этапах её работы могут выступать разные люди.

3) **Коммуникатор** (*facilitator*) — наблюдает за процессом работы групп и делает так, чтобы в ходе собраний ничто не вредило их результативности, которая зависит в основном от технологии, а не от знания задачи по проблеме. Поэтому коммуникатор концентрируется на том, «как» сделать, а не «что» надо сделать. Наличие хорошего коммуникатора — необходимое условие работы группы в полную силу. Стиль управления коммуникатора должен быть развивающим, а не приказным. Это общительный человек, получающий удовольствие от работы с людьми. Коммуникаторы должны быть смышлёными, восприимчивыми, обладать быстрым и живым умом, способностью относиться к важным проблемам с большой ответственностью и не дублировать функции лидера команды и/или руководителя функционального подразделения.

Основная задача коммуникатора — совместно с лидером вести подготовку собраний команды, посещать эти собрания, по возможности обучать команду эффективным методам работы и анализировать вместе с лидером итоги собраний команды. В ходе подготовки собрания нужно определить, чего попытается достичь команда на следующем шаге и каков будет подход к решению задачи. Разработанный план, зафиксированный, к примеру, на бумаге, должен включать распределение обязанностей по работам и сроки их выполнения.

4) **Внешний консультант** (*external consultant*) — помогает своими полезными идеями и навыками находить оптимальные решения при разработке и реализации РБП-проекта. Он поддерживает, а не управляет разработкой проекта. Самая лучшая форма консалтинга реинжиниринга — процессная с элементами экспертной, используемой правильно и очень осторожно, чтобы контроль оставался в руках организации, а не эксперта. Консультант по процессам — это тот, кто при помощи комбинации педагогических, развивающих и коммуникативных приёмов «вытягивает» ответы из сотрудников организации и обеспечивает им необходимую поддержку при внедрении РБП-проекта. При наличии опыта консультирования в деле реинжиниринга для других клиентов эффективность и скорость его работы возрастают.

5) **Координатор** (*coordinator*) — отвечает, во-первых, за слаженную работу всех частей проекта и обеспечение необходимой поддержки командам. Во-вторых, его роль состоит в том, чтобы обеспечивать необходимую связь между разными реинжиниринговыми проектами. Иногда некоторые участки являются общими для нескольких процессов, и в этом случае необходимо проверить, чтобы не было дублирования работ, а результаты разных команд были совместимыми между собой. В-третьих, координатор должен обеспечить хранение потенциально полезной информации, чтобы ею могли воспользоваться будущие команды или другие сотрудники организации. Эта информация может включать в себя что угодно — от учебных пособий до выводов о практической применимости методики в условиях данной организации. Роль координатора выполняется в качестве дополнительной нагрузки. Она требует

от человека хороших административных способностей, понимания организации и её целей. Всё это нужно, чтобы определить, какую именно информацию передавать от одной команды к другой. Координатором может быть член совета директоров, у которого есть секретарь или личный помощник.

6) **Участники команды** (*team members*) — получают поддержку и методическое обеспечение от консультанта, коммуникатора и лидера. Их коллективная обязанность — вместе со своим лидером использовать разработанную методику для реинжиниринга того или иного бизнес-процесса. В основном они делают это в ходе обычных собраний группы, хотя совершенно нормально, когда определённая работа проводится и в промежутке между собраниями. Обычно собрания продолжаются полдня и проходят каждые две недели на протяжении всего периода радикальных изменений, который длится, как правило, несколько месяцев, но иногда более года (в зависимости от масштаба и сложности РБП-проекта). Иногда в команде имеется специалист, ответственный за высокое качество проекта, и сотрудник, занимающийся документальным отражением работ по проекту.

Люди из среднего звена управления являются обычно хорошими кандидатами для включения в команду разработки РБП-проекта. Они достаточно хорошо знают детали процесса и способны увидеть картину преобразований в целом. Однако по возможности участники группы не должны напрямую подчиняться друг другу. В идеале команда должна состоять из семи человек, включая лидера, но не считая коммуникатора. При этом, по мнению авторитетного исследователя в этой области, создателя теории командных ролей, автора книги «Менеджмент команд: почему они преуспевают или падают» (*Management Teams*: *Why They Succeed or Fail*) доктора Р. М. Белбина (*R. M. Belbin*), группы, состоящие из самых умных и способных людей, всегда работают хуже, чем команды, в которых роли участников сбалансированы. Следует избегать «тигров» (молодых карьеристов), «ослов» (достигших пика карьеры) и «акул» (консерваторов, саботирующих перемены).

Практика современного организационного управления всё явственнее свидетельствует о том, что какой бы ни была фирмы, в какой бы ситуации она ни находилась, наличие управленческой команды есть необходимое условие её эффективного функционирования и развития.

В 1965 г. американский психолог Б. У. Такмэн (*B. W. Tuckman*, p. 1938) в результате анализа около пятидесяти публикаций по развитию малых групп предложил двумерную (межличностная и деловая активность) модель группового развития, которая позднее легла в основу многочисленных моделей командообразования.

Хорошо сбалансированные команды состоят из людей, выполняющих представленные ниже роли. Каждая из ролей проиллюстрирована типичными фразами, чтобы помочь найти потенциальных кандидатов.

1. **Председатель**: «Мы собрались для того, чтобы...»; «Давайте сначала сделаем то-то, а потом перейдем к тому-то...»; «Итак, основные моменты, наверное...»; «Давайте вернёмся к основному вопросу...».

2. **Навигатор** (*shaper*): «Нам необходимо сделать вот что...»; «Мы попусту тратим время, а должны...»; «Нет, вы не правы, главное в том, чтобы...»; «Если мы совместим то, что вы говорите, с другими предложениями, мы сможем...».

3. **Генератор** идей: «А как насчёт...»; «Если перевернуть всё с ног на голову, получится...»; «А вот ещё хорошая идея...»; «Давайте посмотрим на проблему с другой стороны...».

4. **Наблюдатель/оценщик**: «Мы должны опасаться вот чего...»; «Давайте не упускать...»; «Проблема здесь в том, чтобы...»; «Это говорит о том, что мы должны...».

5. **Работник-исполнитель**: «Давайте набросаем график...»; «Мы можем это сделать, не вылезая из бюджета...»; «С учётом имеющегося у нас времени, мы можем...»; «Если мы это сделаем, мы приблизимся к конечной цели».

6. **Снабженец**: «Отличная идея»; «Я знаю одного человека, который может это сделать»; «Не беспокойтесь, я их найду»; «Я могу поговорить с ними и изложить нашу точку зрения».

7. **Коллективист-миротворец**: «Не нужно конфликтовать по этому поводу...»; «Давайте послушаем, что придумала Анна»; «Объясните, пожалуйста, поподробнее»; «Предлагаю присоединиться к мнению Александра».

8. **Человек**, **расставляющий точки над «*i*»**: «Вы не сумеете этого сделать, и мы опоздаем на неделю»; «Дайте мне возможность проверить»; «А как насчёт статьи 3 параграфа IV второго тома?»; «Чтобы всё заработало, мы должны сделать...».

Существует готовый простой тест, помогающий определить, какие роли в команде предпочитает исполнять тот или иной её участник. При этом все члены команды должны пройти специальное обучение до и/или в процессе разработки РБП-проекта. Время обучения зависит от ряда факторов, например, сложности программы и способностей обучаемого. Практика показывает, что основным навыкам коммуникации можно научить за пять дней. Обучение остальных участников команды лучше всего проводить в ходе её собраний, а также перед использованием новых знаний в практической деятельности. Особое внимание при обучении команды и разработке РБП-проекта уделяется информационным технологиям.

11.3. СОЗДАНИЕ СТРУКТУРЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Перед тем как назначать конкретных людей на должности, рассмотренные выше, нужно, во-первых, выявить основные процессы, существующие в организации, во-вторых, выбрать из них те, над которыми будет проводиться реинжиниринг. Этой работой должна заниматься команда, которая руководит выбранными процессами. Но обычно (из-за отсутствия опыта преобразований) такая команда предлагает функции типа «обучение», «сбыт», «производство» и т. д., а не настоящие процессы (потоки работ).

Важно также установить, что включать в тот или иной процесс и какой уровень его детализации будет оптимальным для данного предприятия. Следует подчеркнуть, что все решения должны приниматься членами команды на основе настоящего консенсуса, а не простого большинства. Основные **правила** выработки и принятия решений на основе **консенсуса**:

• избегайте отстаивать ваши личные суждения. Подходите к задаче на основе логики;

• не меняйте ваши взгляды только для того, чтобы достичь согласия и избежать конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы частично;

• избегайте методов, погашающих конфликты, например, голосования, усреднения или уступок, обеспечивающих достижение согласия;

• считайте разницу во мнениях благом, а не досадным препятствием для принятия решения;

• будьте готовы согласиться с решениями, если вы чувствуете, что все ваши главные опасения уже обсудили.

Далее команда определяет или уточняет миссию предприятия, в которой заключена его главная цель, предназначение. Умелый коммуникатор может помочь команде выработать текст миссии в течение двух-трёх часов. Миссия должна быть понятной, вызывающей доверие у всех сотрудников и пригодной к использованию. РБП помогает работать на миссию, это средство достижения главной цели.

Для выполнения миссии и достижения успеха в деле РБП рекомендуется определить не более восьми локальных целей, названных критическими (ключевыми) факторами успеха (*critical success factors, CSFs*). Обычно *CSFs* связаны с потребителями, поставщиками, персоналом фирмы, её технологиями и системами, а также факторами окружающей среды.

Границы процесса практически никогда не совпадают с границами отделов и функций. Иногда командам по разработке РБП-проекта бывает трудно увидеть, что совершенно разные действия, происходящие в разных подразделениях и отделах предприятия, являются частью единого процесса. Например, техническим специалистам иногда трудно увидеть тесную связь между работой вычислительного центра и складированием, хотя оба этих вида деятельности — части процесса снабжения или процесса сбыта.

Как упоминалось ранее, каждый процесс имеет начало, середину и конец. При этом **основными** (рабочими) процессами предприятия будут те виды деятельности, которые непосредственно производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами. На производственных предприятиях это будут процессы, непосредственно затрагивающие изготовление продукции, а в сервисных организациях — процессы, которые приводят к оказанию услуг. **Вспомогательными** считаются те процессы, где главный выход получают другие подразделения организации (предприятия). Это, скорее всего, будут процессы администрирования, относящиеся к обучению персонала, финансовой и/или управленческой деятельности. Их количество может быть

различным, но обычно не более 15, что обеспечивает необходимый уровень детализации и широту охвата деятельности компании.

Поскольку этот список процессов включает все главные виды деятельности организации и будет использован для последующей разработки проектов реинжиниринга, то каждый из них следует правильно описать. Такая процедура помогает выявить несущественные процессы или те, которые ранее не учитывались, но на самом деле важные в работе компании. Как упоминалось выше, процесс — это не детализация видов работ, а их кросс-функциональный поток, охватывающий ряд отделов и функций в организации.

После описания бизнес-процессов команда РБП-проекта должна оценить работу каждого из них по пятибалльной шкале (от 1 — плохая работа до 5 — отличная работа) и выбрать процессы для реинжиниринга по следующим четырём критериям: 1) стратегическая важность процесса; 2) жизнеспособность процесса; 3) ожидания и требования клиентов; 4) возможности достижения желаемых результатов (например, за счёт применения новой технологии). На первых местах в рейтинговом списке для реинжиниринга будут стратегически важные, но плохо работающие процессы, которые иногда можно улучшить только с помощью радикального изменения (пересмотра) их основных процедур и шагов. Для выбора бизнес-процессов, которые подлежат реинжинирингу в первую очередь, проводится их ранжирование (рис. 51).

На рис. 51 показано, какие бизнес-процессы подлежат реинжинирингу, а для каких он не нужен. Приоритеты в баллах:

– ВВВ — самый высокий (это стратегически важные процессы, которые сегодня работают очень плохо);

– ВВ — высокий (важные процессы, работающие сегодня достаточно плохо);

– В — умеренно высокий (не очень важные процессы, которые работают относительно плохо);

Число критических факторов успеха *CSFs*, на которое влияет процесс	8	Н	С	В	ВВ	ВВВ
	7	Н	С	В	ВВ	ВВВ
	6	Н	С	В	ВВ	ВВВ
	5	Н	С	В	В	ВВ
	4	Н	С	С	В	ВВ
	3	Н	Н	С	С	ВВ
	2	Н	Н	Н	С	С
	1	Н	Н	Н	Н	С
		5	4	3	2	1
		Ценность бизнес-процессов, в баллах				

Рис. 51. Ранжирование процессов для их реинжиниринга

– С — средний (это бизнес-процессы средней важности, работающие пока удовлетворительно);

– Н — низкий (хорошо работающие процессы, которые оказывают минимальное влияние на работу организации и оставляют мало возможностей для улучшения дел; за ними следует наблюдать, чтобы они и далее продолжали хорошо работать, но улучшать их следует после того, как будет полностью закончена работа над процессами ВВВ, ВВ, В и С).

Команда должна коллективно обсудить и отобрать для реинжиниринга несколько процессов, начиная с ВВВ. Но при этом необходимо учитывать возможности компании и помнить, что не все процессы или их части надо подвергать реинжинирингу. Некоторые из них можно улучшить традиционными средствами.

11.4. ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Хотя **бизнес-процессы** (БП) весьма разнообразны, однако существуют общие требования (**принципы**) для реализации любого из них.

1. *Интегрирование БП* — означает отказ от функционально-иерархического управления и переход на командный стиль работы при выполнении сложных трудовых операций на всех этапах того или иного процесса. Это позволяет решить проблему несогласованности между различными подразделениями фирмы, сократить производственные затраты и оценить результаты многоплановой работы команды, а не просто её деятельность.

2. *Вертикальное сжатие БП* или *децентрализация ответственности* — означает, что исполнители комплекса работ сами принимают решения, не обращаясь к руководству, как предписано в традиционной системе управления. Их главная цель — удовлетворение меняющихся потребностей заказчиков, а не своего начальства. Это позволяет сократить количество уровней управления и создать более плоскую (горизонтальную) структуру управления, т. е. приблизить руководство фирмы к непосредственным исполнителям и клиентам.

3. *Горизонтальное сжатие БП* — обеспечивает выполнение в естественном порядке целого ряда работ, объединённых в одну, минимальным количеством сотрудников, вовлечённых в каждый бизнес-процесс. Это вполне осуществимо, если совместить операции так, чтобы один человек решал большее количество задач в бизнес-процессе, даже если они относятся к различным отделам или подразделениям компании. Этому способствуют инновации, например, наличие развитой компьютерной сети, внедрение информационно-логистической и экспертной систем и др. Такой подход позволяет существенно снизить численность персонала при повышении его ответственности, уменьшить число ошибок и затрат на их исправление, повысить уровень управляемости и ускорить выполнение работ на порядок (в 10 раз).

4. *Вовлечение клиента* (внутреннего и/или внешнего) *в реализацию бизнес-процесса* — также приводит к уменьшению числа исполнителей РБП. С помощью данного принципа можно радикально изменить процесс, например, убрать поставщика материалов и заставить внутреннего клиента выполнять его работу.

5. *Обращение с внешними поставщиками деталей и материалов, как будто они являются частью компании*. Такое партнёрство вполне возможно, если оно основано на доверии и взаимной выгоде. В этом случае поставщик заинтересован в выполнении отдельных этапов (шагов) процесса, которые раньше делались внутри организации. Например, некоторым производителям автомобилей удалось сократить значительную часть процесса закупок полуфабрикатов, узлов и т. п., когда они потребовали от поставщиков самим следить за уровнем запасов этих комплектующих на складе производителя.

6. *Разработка различных версий сложного БП* — позволяет быстро адаптировать деятельность групп исполнителей к постоянно меняющимся требованиям рынка и клиентов. В отличие от традиционных новые процессы проще и понятнее. Причём каждый вариант (версия) бизнес-процесса ориентирован только на одну ситуацию во внешней и внутренней средах фирмы. При этом в некоторых из версий контроль сохраняется, а в других — отсутствует за ненадобностью.

7. *Логика реализации БП* — предполагает последовательно-параллельное выполнение комплекса работ, т. е. на основе здравого смысла. Это исключает взаимоувязку работ на разных участках и экономит рабочее время.

8. *Диверсификация БП* — позволяет расширить деятельность группы, рассмотреть множество вариантов выполнения работ и выбрать оптимальный, что невозможно сделать, к примеру, на конвейерном производстве по традиционной схеме.

9. *Рационализация горизонтальных связей* — обеспечивает выполнение работ в том месте, где это наиболее целесообразно. Причём не требуется множества бюрократических согласований на приобретение, к примеру, карандаша или другой мелочи. Это позволяет сэкономить управленческие затраты примерно в 30 раз и устранить излишнюю интеграцию.

10. *Рационализация управленческого воздействия* — обеспечивает экономическую целесообразность проверок и иных воздействий (особенно тех, которые не приводят к получению материальных ценностей). Это позволяет снизить расходы на контроль.

11. *Культура решения задачи* — даёт возможность минимизировать количество согласований, так как они не приносят дополнительной ценности в ходе выполнения работ по тому или иному процессу.

12. *Рационализация связей «компания — заказчик»* — создаёт условия для скорейшего решения проблем заказчика и, как правило, повышения эффективности реализации процесса. Надёжная коммуникация между производителем и заказчиком зависит в основном от уполномоченного руководителя (владельца) процесса.

13. *Назначение уполномоченного менеджера*, который обеспечивает ведение переговоров с заказчиком и решение его проблем. Такое положение имеет место, когда процесс чересчур сложный, поэтому усилий небольшой команды исполнителей просто недостаточно. Содержание работы уполномоченного менеджера (по сути, функционера) требует его доступа ко всем информационным системам и исполнителям БП.

14. *Сохранение положительных моментов централизации управления при сохранении децентрализованных подразделений компании*. Такой подход даёт возможность надёжного обмена информацией за счёт использования централизованных баз данных, что не затрагивает автономных действий команд по каждому процессу. Это стало реальностью за счёт использования информационных технологий, единых баз данных, электронной почты, виртуального офиса и др. Люди и подразделения могут и должны оставаться децентрализованными, будучи в то же время способными обмениваться информацией друг с другом и с клиентом, как если бы они были централизованными. В результате компания может повышать уровень сервиса даже при устранении бюрократических региональных структур, которые отвечали по традиционной схеме за обслуживание территориально разобщённой клиентуры.

15. *Уменьшение количества входов в сложный процесс*. Такое требование позволяет обеспечить выполнение комплекса работ за меньшее число шагов меньшим количеством людей. Следует заметить, что новые современные технологии дают возможность добиться этого. Данный принцип позволяет сократить количество сверок, например, отсутствия на работе по болезни с представленным бюллетенем. Если процессы, которые включают подобные сверки, не изменять, то они и далее будут медленными, запутанными и потребуют участия большого количества людей. Решение проблемы может быть очень простым — максимально сократить количество источников поступающей информации (лучше всего до одного). В нашем примере можно исключить рассмотрение бюллетеня.

11.5. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РЕИНЖИНИРИНГА

Рассмотренные принципы показывают, как можно перестроить процесс, получив формы организации труда, в корне отличающиеся от тех, которые составляют основу функционально-иерархического (тейлористского) подхода и которые господствуют в бизнесе и промышленности с начала XX в. Чтобы использовать их эффективно, от реинжиниринговой команды требуется комбинация творческого и аналитического мышления. **Творческое** мышление позволяет генерировать новые идеи, не обращая внимания на ограничения, которые могли бы помешать практической реализации этих идей. **Аналитическое** мышление помогает группам развить выдвинутые идеи, разработать

оптимальные процессы (на основе использования новых технологий) и воплотить эти процессы в реальность.

Оба типа мышления необходимо развивать, используя разнообразные способы решения проблем. Для этого следует:

• обсудить каждый принцип и добиться полного понимания его значения. Если в работе команды участвует внешний консультант, то он может привести примеры, как эти принципы применялись в других организациях;

• написать принципы на листе бумаги и повесить этот лист на видное место для всеобщего обозрения и размышления над ними;

• провести в команде мозговой штурм на тему: «Как можно применить указанные принципы реинжиниринга для преобразования нашего процесса».

За один мозговой штурм (длительностью примерно 30 мин) выдвигается в среднем 200 идей (по 30—35 на каждый принцип). Иногда (после часового перерыва) полезно провести второй (пятиминутный) мозговой штурм, в процессе которого часто рождаются самые интересные идеи. Результативность творческого процесса существенно возрастает, если повесить на стену формулировку видения процесса, выработанную ранее. Такой приём позволяет напомнить команде, чего она хочет добиться от РБП-проекта.

Далее участники команды приступают к детальному анализу и развитию выдвинутых идей. В течение нескольких дней некоторые из них превратятся в предложения, позволяющие воплотить в реальность видение процесса и достичь поставленных целей по результативности и эффективности. Кроме того, за 2—3 недели реинжиниринговая команда должна найти инструменты для внедрения в практику РБП-проекта. Для этого полезно изобразить процесс в графическом виде, например, на бумаге, т. е. использовать рассмотренный выше метод составления карты (схемы информационных потоков) процесса. И на этом этапе надо стремиться упростить разработанный процесс. Рассмотрим основные **методы упрощения процесса**.

1. Анализ ответов на ряд следующих вопросов:

• В чем состоит задача и насколько она реальна? Каким другим способом можно решить эту задачу?

• Где выполняется задача? Насколько целесообразно было бы выполнять этот этап в другом месте, не удастся ли при этом сэкономить время или выгадать на транспортных расходах?

• Когда выполняется задача? Можно ли её выполнить в другое время?

• Кто её выполняет?

• Как её выполняют?

Цель этого метода — дать несколько разных ответов на каждый вопрос. Команду РБП не должны ограничивать точные формулировки вопросов. Каждый из них можно интерпретировать по-разному, и в этом сильная сторона методики, поскольку это позволяет взглянуть на процесс с разных сторон. Например, спрашивая, когда выполняется этап и можно ли его выполнить в другое время, команда должна рассматривать вопрос времени

в отношении максимального числа событий. Среди ответов могут быть такие: «до того как произошла ошибка», «до того как пожалуется покупатель», «после того как мы проверили ошибки», «до того как начать» и др.

2. Анализ добавленной стоимости процесса. Это позволяет увидеть, какие этапы процесса не добавляют стоимости, т. е. являются лишними. Например, этапы, включающие перевозку товаров, часто необходимы потому, что производство расположено на значительном расстоянии от потребителя (пользователя). Если продукция производится там, где в ней существует потребность, транспортировка не нужна, а значит, будут сэкономлены время и деньги на перевозку.

С точки зрения потребителя, реальную ценность добавляют те этапы, которые сказываются на окончательном результате процесса (собственно изготовление продукции по заказу клиента; анестезия, операция, реанимация при оказании медицинской услуги и т. д.) и/или напрямую связаны с удовлетворением потребностей клиента. Кроме того, есть этапы процесса, добавляющие ценность для компании, например, хранение информации, которая может потребоваться другим отделам, заказ материалов, подготовка отчётов и др. Правда, команде, разрабатывающей РБП-проект, необходимо удостовериться в том, что это действительно так. При этом выявляются такие задания, которые не нужны ни клиентам, ни организации. Среди них — переделки; хранение бумаг, материалов или оборудования в ожидании, что они когда-нибудь кому-нибудь могут потребоваться; сбор никому не нужной информации; утверждение заявок и др. Этапы, не добавляющие никакой ценности, следует устранить.

3. Недопущение или непременное устранение бюрократии, поскольку бюрократические процедуры не добавляют никакой стоимости ни для организации, ни для клиента, но всё же продолжают существовать и ширится как результат, казалось бы, неизбежных факторов. К бюрократическим этапам процесса относятся проверки, разрешения, утверждения, хранение, ведение реестров, копирование и др. Нет более простой формулы для выявления и устранения бюрократии (часто высокооплачиваемой), кроме как поставить под вопрос необходимость и ценность бюрократических этапов и доказать на практике, что бизнес-процесс может быть эффективным и без них.

4. Анализ длительности цикла. Необходимо установить время выполнения каждого этапа, а затем сравнить суммарное время выполнения всех этапов с длительностью всего процесса. Анализ показывает, что только 10 % времени выполнения процесса действительно занято какой-то полезной работой. Остальное время уходит на всевозможные задержки, например, документы лежат на чьём-то столе, товары куда-то везут, что-то согласовывается и т. п. Тщательное планирование и проектирование бизнес-деятельности позволяют уменьшить промежутки времени между выполнением полезных этапов процесса или субпроцесса.

Эти четыре метода показывают разнообразие подходов, при помощи которых можно упростить процесс, ускорить его, уменьшить затраты и снизить количество ошибок. Но эти методы представляют традиционный подход к усовершенствованию процессов, а реинжиниринг требует скачкообразных улучшений (см. рис. 47). Поэтому реинжиниринговой команде лучше воспользоваться двойственным подходом при решении задачи — использовать традиционные методы усовершенствования, как правило, только субпроцессов, входящих в состав вновь разрабатываемого реинжинирингового процесса. Такой приём считается сегодня оптимальным.

Одна из основных задач команды реинжиниринга состоит в том, чтобы получить ясное и всестороннее понятие о процессе, подлежащем реинжинирингу. Его надо детально изучить, нарисовать графики, отобразить отдельные этапы, выявить клиентов и их требования. Тогда команда реинжиниринга намного повышает свои возможности и способности думать творчески над тем, как должен выглядеть новый бизнес-процесс. Такое начало помогает создать для членов команды процессно-ориентированный настрой в работе.

Изучив процесс, команда должна определить его границы, т. е. отметить начало (первичный вход), конец (первичный выход), верх (вторичные входы) и низ (вторичные выходы). Верхней границей может быть точка, где выходы других процессов стыкуются с данным, а нижней — точка, в которой выход изучаемого процесса служит входом в другие процессы.

Первичные выходы процесса — это те, для получения которых и существует процесс и которые предназначены его главным клиентам. Вторичные выходы представляют собой побочные продукты процесса. Они получаются в результате выполнения этапов процесса, но не являются причиной его существования. Команда РБП-проекта должна принять решение, что включается в рассматриваемый процесс, а что лежит за его пределами.

Последняя задача (на стадии установления границ процесса) состоит в определении его поставщиков и клиентов. Команда реинжиниринга должна точно знать, кто они и каковы их требования (особенно клиентов). Невозможно разработать качественный РБП-проект без детального изучения и учёта истинных требований внутренних и особенно внешних клиентов процесса.

В то время как одни члены команды заняты согласованием требований с клиентами, другие могут заняться измерением существующего процесса. При этом может оказаться, что для многих процессов нет разработанных критериев измерения их эффективности и производительности. Помощь в решении данной проблемы может оказать коммуникатор, проведя исследование сильных и слабых сторон существующего бизнес-процесса.

Важно знать, сколько и каких данных требуется для измерения процесса и кто будет ответственным за сбор этих данных. Далее определяются основные показатели, позволяющие понимать и измерять существующие процессы, и формулируются **цели** нового бизнес-процесса, которые должны быть достаточно **высокими**. Оперативные цели процесса не должны конфликтовать

со стратегией компании и наоборот. Полезно сравнить цели и показатели работы своего процесса с целями и показателями работы аналогичных процессов у конкурентов.

Необходимо также обеспечить **видение** нового **процесса**, т. е. что он должен дать, как выглядеть и какие чувства порождать, что могут сказать о нём клиенты. Формулировка видения процесса должна содержать конкретные перекрёстно-поддерживающиеся цели, которые можно измерить с помощью установленных ранее показателей, а также описание специфических черт нового процесса, показывающих, как он будет работать, где выполняться, кто в нём будет занят и др.

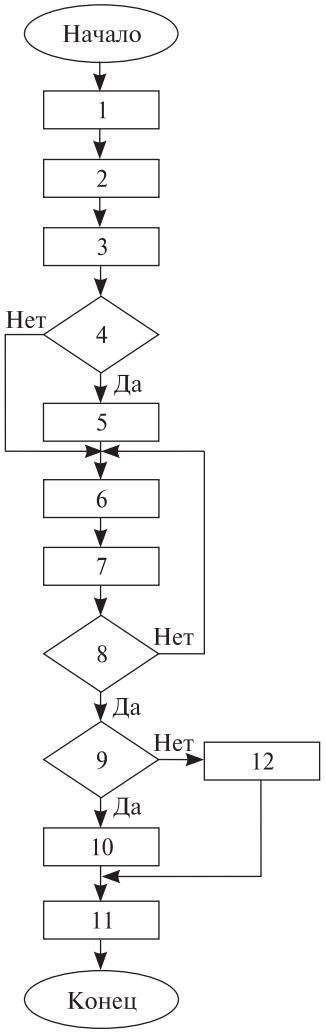
Текст описания нового процесса должен быть максимально конкретным и отражать сведения об окружающей среде, в которой будет протекать новый процесс. При этом следует избегать фраз, начинающихся словами «сократить», «уменьшить», «минимизировать» и т. п. Они акцентируют внимание на отрицательной стороне работы процесса. Поэтому предпочтительнее заменить их фразами, описывающими будущее положительное состояние процесса.

Одним из самых важных средств, используемых при разработке РБП-проекта, является **карта** нового **процесса**. Она позволяет команде увидеть все части процесса (рис. 52), установить их соответствие друг другу, выявить его излишние сложности, а также слабые и сильные стороны.

В литературе приведён метод под названием «структурный анализ процессов» (*structured process analysis, SPA*). Он основан на принципе иерархии процессов. Ранее упоминалось, что процесс можно разбить на составляющие его субпроцессы. Если разрабатываемый процесс охватывает несколько отделов, то в этом случае сами субпроцессы, скорее всего, будут достаточно сложными и могут включать виды работ, выполняемых больше чем одним отделом. Поэтому каждый субпроцесс можно разделить на основные виды выполняемых работ и на отдельные операции.

В методе *SPA* сложный процесс представляется с помощью схем информационных потоков, показывающих входы и выходы процесса, а также различные уровни его детализации. Вся сила метода *SPA* выявляется тогда, когда его используют в сочетании с алгоритмическими схемами записи нового процесса (см. рис. 52). Схемы алгоритмов — это зрительная интерпретация шагов процесса. Их обычно используют на том уровне детализации, где фигурируют отдельные задачи, действия и решения.

Разработка нового РБП-проекта требует **творческого** мышления членов команды и их способности видеть вещи в непривычном свете; заимствовать новые идеи из других процессов; генерировать идеи, которых раньше не существовало; придумывать новые способы использования имеющихся ресурсов; изобретать лучшие пути удовлетворения потребностей клиентов и др. Такой подход обусловлен тем, что часто на поверхности лежит лишь ограниченное число решений проблемы, а другие (обычно самые лучшие решения) не видны, поэтому их надо найти.



1. Определение необходимости ведения записей
2. Определение форм записей, места, сроков и ответственных за их хранение
3. Обработка и анализ записей
4. Записи необходимо передавать?
5. Передача записей
6. Хранение записей
7. Ревизия записей
8. Установленный срок хранения записей истёк?
9. Записи подлежат архивированию?
10. Архивирование записей
11. Оценка эффективности процесса
12. Аннулирование записей

Рис. 52. Алгоритм выполнения процесса «Управление записями»

В ходе реинжиниринга команда должна поставить под вопрос ограничения, которые в настоящий момент существуют в бизнес-процессах. Иногда эти ограничения настолько глубоко укоренились в человеческом сознании, что стали почти невидимыми. Как рыба, не знающая, что живёт в мокрой среде, так и люди быстро забывают о том, что их окружает, не видят, что имеются более привлекательные альтернативы.

Важная роль внешнего коммуникатора состоит также в том, чтобы помочь людям «увидеть лес за деревьями», задавая вопросы вроде: «А что будет, если просто прекратить это делать?». Рассмотрим известную задачу с девятью населёнными пунктами (рис. 53, *а*), которые надо соединить друг с другом всего четырьмя прямыми дорогами. Последний вариант решения, представленный на рис. 53, *б*, показывает, какое значение могут иметь искусственные границы, создаваемые нами, но которые можно обойти, если применить творческий подход.

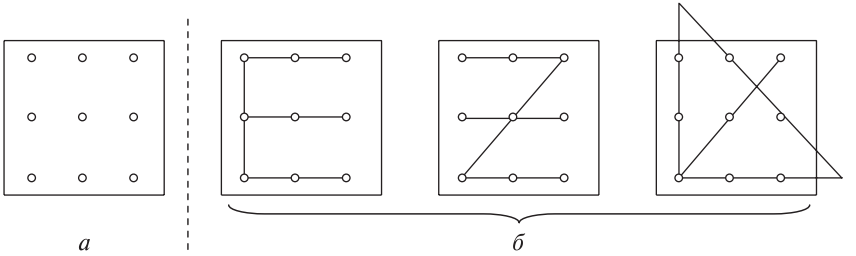


Рис. 53. Задача с девятью населёнными пунктами и три её решения:
а — задача; *б* — варианты решения задачи

Бывает, что технико-технологические преимущества нового процесса не гарантируют его экономическую эффективность. Эти преимущества (с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов или сокращения простоев) имеют смысл только тогда, когда затраты на реинжиниринг не перевешивают будущих выгод от его освоения.

Для нормального функционирования РБП необходимо разработать и внедрить систему **электронного обмена** данными (в том числе с применением базы данных общего пользования) и **экспертную систему** (это построенный по принципу меню набор инструкций, который позволяет обычному пользователю (даже дилетанту) решать сложные задачи). **Сетевой принцип** коммуникаций обладает более широкими возможностями, обеспечивая доступ во все офисные системы с любого самого удалённого пункта. В практическом отношении это означает, что теперь многие люди могут выполнять свои должностные обязанности дома. Кроме того, компании, имеющие филиалы в различных регионах страны и мира, могут воспользоваться многими преимуществами коллективной работы, обмена идеями и опытом между членами команды, будучи в то же время далеко друг от друга.

Системы поддержки принятия решений уменьшают количество этапов и задержек в бизнес-процессе без ущерба для качества принимаемых решений. Такие системы позволяют экономить драгоценное время менеджеров, передав функцию принятия решений тем, кто непосредственно занят их реализацией.

Поскольку при реализации отдельных процессов имеются сложные работы, выполнение которых под силу только узким специалистам, то в целях экономии их времени такой процесс следует разбить на два. Одним занимаются сотрудники-универсалы, решая бóльшую часть рутинных задач, а вторым — специалисты узкого профиля, имеющие необходимые знания и опыт для быстрого высококачественного выполнения, как правило, немногочисленных специальных работ.

Результаты ряда исследований показали, что люди, выполняющие рутинную и повторяющуюся работу, испытывают неудовлетворение от такого труда (вплоть до психических заболеваний). Автономные рабочие группы — это способ решения данной проблемы. Они представляют собой самоуправляемые бригады (проектные команды), каждый член которых отвечает за работу в целом. При таком подходе сотрудники видят конечный результат своего труда. Это своего рода обратная связь, столь важная для мотивации к результативной деятельности. Подобные бригады берут на себя значительную часть работ по планированию, принятию и реализации решений, т. е. выполняют функции менеджера.

С такими бригадами процессы, которые раньше состояли из множества технологических операций, выполняемых разными людьми из разных подразделений и даже регионов, превратились в единый набор действий, которые выполняет один человек или бригада. В результате: 1) существенно сократилось время выполнения работы; 2) уменьшилось время на проверку процента готовности работы по запросу клиента; 3) расширилось поле деятельности каждого конкретного члена бригады, что дало возможность понять смысл задания в целом, стать ближе к клиенту и больше принимать самостоятельных решений. Современный менеджмент считает положительным фактом, если принятие решений делегируется туда, где выполняется работа. Бригадный стиль труда обеспечивает гибкость использования рабочей силы, поскольку каждый сотрудник выполняет широкий спектр работ, являясь, по сути, мастером на все руки.

В традиционной системе управления повышение по служебной лестнице означает, что у человека возрастает объём управленческой работы и снижается количество технических обязанностей. Высококвалифицированные в технических вопросах сотрудники часто сталкиваются с выбором: либо пожертвовать своими самыми сильными сторонами в обмен на повышение по служебной лестнице, либо отказаться от карьерного роста, продолжая использовать свою профессиональную квалификацию во благо себе и фирме. Однако сегодня можно избежать подобного выбора.

Разработан альтернативный вариант карьеры, в основу которого положен **рост ответственности** за технические стороны процесса. Отсюда следует, что при смещении акцента с функций на бизнес-процессы традиционная вертикальная карьера становится пережитком прошлого. Это означает, что настоящая процессная ориентация компании действительно снижает (или

устраняет полностью) возможности вертикального роста сотрудников, но оставляет при этом один очень важный мотивирующий фактор — перемещение по горизонтали на основе повышения уровня его профессионализма.

В процессно-ориентированных командах аттестация сотрудников должна отражать коллективный, а не индивидуальный подход. Один из лучших способов — круговая аттестация (на 360°). Такой подход даёт человеку тройную обратную связь: 1) «сверху вниз» (от непосредственного руководителя); 2) «по горизонтали» (от коллег по работе); 3) «снизу вверх» (от подчинённых). По сравнению с традиционной аттестацией («сверху вниз») добавление ещё двух направлений даёт следующие преимущества:

• при оценке «по горизонтали» участники команды предъявляют к аттестуемому определённые требования, не обладая при этом формальной властью друг над другом. Людям нужна обратная связь с коллегами, чтобы понять, хорошо ли они работают и в чём необходимы усовершенствования;

• аттестация «снизу вверх» позволяет подчинённым влиять на поведение менеджера и способствует созданию между руководителем (как учителем) и остальными членами команды неформальных доверительных отношений.

Поскольку РБП-команды привлекают своих членов к участию в принятии решений и нацеливают свои усилия и умения на удовлетворение потребностей клиентов, то роль традиционного менеджера вырождается. Так как все отдельные операции объединены в единый процесс, выполняемый одним человеком или бригадой, нет острой необходимости в том, чтобы менеджер проверял ход процесса по мере выполнения той иной операции. Мониторинг и контроль при таком подходе ушли в прошлое. Теперь требуется менеджер (учитель, советчик, тренер), способный выработать у подчинённых чувство самостоятельности и ответственности за дело, не чувствуя при этом угрозы для своего руководящего положения или риска злоупотреблений оказанным доверием. При этом следует учитывать, что в отличие от производственных процессов люди не могут измениться радикально за одну ночь.

Главные **последствия** реинжиниринга бизнес-процессов:

• переход от управления функциями к управлению процессами, т. е. от функционально-иерархических подразделений к командам РБП;

• изменение работы исполнителя: от простой к многоплановой. Каждый исполнитель должен стать мастером на все руки;

• изменение требований к работникам: от контролируемого исполнения предписанных заданий к принятию самостоятельных решений;

• изменение требований к подготовке сотрудников: замена непродолжительных курсов обучения серьёзным системным образованием;

• изменение оценки эффективности работы и оплаты труда: оценивается не деятельность работника, а результаты его труда;

• изменение критерия продвижения по службе: от эффективности выполнения работы к способности выполнять многоплановую работу;

• изменение цели исполнителя работ: от удовлетворения пожеланий начальника к удовлетворению потребностей клиентов;

• изменение функций менеджеров: от контролирующих к тренерским;

• изменение организационной структуры компании: от иерархической (вертикальной) к более плоской (горизонтальной);

• изменение административных функций управления персоналом: от бюрократически-секретарских к консультационно-лидирующим.

При широкомасштабных изменениях типа реинжиниринга одинаково важно развивать технико-технологическую и социально-психологическую составляющие бизнеса организации, уделив особое внимание подготовке, переподготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов. На первый план здесь выходят знания в области информационных технологий и управления персоналом, в том числе формирование и поддержание доверия к новому РБП-проекту и руководству компании. Дефицит доверия неизбежно вредит работе. Ведь сущность реинжиниринга бизнес-процессов заключается в том, чтобы за счёт доверия добиться максимальных результатов от тех, кто работает внутри процесса (при минимуме управления извне).

Успешное внедрение реинжиниринговых проектов требует значительных затрат времени и сил управленческого персонала. Ведь это не просто освоение технических аспектов нового решения. Изменениями (тем более радикальными) необходимо управлять на основе здравого смысла, но эффективно. Поэтому менеджмент изменений — это сложная ответственная деятельность. Прежде всего, нужно обратить внимание на совместимость реинжиниринга с идеологией и ценностями компании, т. е. результаты РБП-проекта не должны вступать в противоречие с её организационной культурой. В противном случае вся работа усложняется, и её эффективность может быть весьма низкой. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о состоянии дел на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах, как они реагируют на изменения.

Надо вести борьбу со всевозможными опасениями, слухами, домыслами и сопротивлением персонала, доходчиво и убедительно разъяснять сотрудникам необходимость и важность радикальных изменений в работе компании. При этом не следует забывать, что первопричиной сопротивления и неудач в деле радикальных преобразований является не сам РБП, а ошибки в управлении, особенно в информационном плане. Ведь для большинства людей нужна информация, и даже плохие новости — лучше, чем никаких.

Рабочая группа РБП должна ясно представлять направление движения нового процесса и пути достижения заранее поставленных фундаментальных целей организации в изменившихся условиях. Если мы предполагаем, что до начала реинжиниринга отношение людей к организации было сбалансированным и положительным, то результатом внедрения РБП-проекта может стать подрыв этого баланса у тех, кто сохранит своё рабочее место. Первоначально положительное отношение может трансформироваться

в отрицательное. Задача управления изменениями — превратить его обратно в положительное, потому что иначе результаты реинжиниринга не могут быть оптимальными. Людям не хватит мотивации и энтузиазма на то, чтобы новый процесс заработал успешно.

Управление изменениями на психологическом уровне включает ряд этапов. Вначале устанавливаем и анализируем причину изменения отношений, а затем помогаем людям найти опору в новых условиях и сделать их отношение к организации снова положительным. Важно выбрать наилучший способ воздействия, который зависит от ситуации и может включать всё что угодно — совместное посещение ресторана, коллективный выезд на природу, формальные собрания для обсуждения причин реинжиниринга бизнес-процессов и др.

Заниматься реанимацией отношения сотрудников к организации может и должен непосредственный начальник, но при условии, что он обладает соответствующими знаниями и умениями. Кстати, это лучший способ для развития в себе обучающего, содействующего стиля управления.

Всё вышеприведённое позволяет сформулировать факторы успеха и причины неудач при разработке и внедрении реинжиниринговых бизнес-проектов. Это получено из практики реинжиниринга многих зарубежных компаний.

Факторы, способствующие **успеху** РБП-проектов:

- активная позиция высшего руководства компании и лидера проекта;
- понимание всеми сотрудниками необходимости реинжиниринга;
- наличие собственного бюджета на каждый РБП-проект;
- концентрация ресурсов на разработке и внедрении наиболее прибыльных РБП-проектов;
- чёткое определение роли и ответственности каждого участника РБП-проекта;
- конкретизация результатов каждого РБП-проекта;
- программное обеспечение выполнения реинжиниринговых работ;
- активная грамотная поддерживающая роль консультантов;
- разумный риск при проведении реинжиниринговых работ.

Причины неудач проектов по реинжинирингу бизнес-процессов:

- попытки улучшить существующий процесс вместо того, чтобы радикально его изменить за счёт перепроектирования;
- сосредоточенность только на перепроектировании бизнес-процессов, игнорирование перестройки всей деятельности компании;
- согласие сотрудников довольствоваться малым;
- нерешённость проблем, связанных с отклонением существующей организационной культуры, которая противоречит принципам создания РБП-проектов;
- отсутствие реального подтверждения менеджерами и специалистами компании своей приверженности новым ценностям, идеалам и убеждениям;
- преждевременное завершение реинжиниринга БП и возврат к прежнему способу ведения бизнеса;

• ограниченная постановка целей и задач;
• осуществление реинжиниринга не сверху вниз, а снизу вверх;
• невысокий уровень авторитета у лидера РБП-проекта;
• пассивная позиция высшего руководства компании;
• отсутствие обеспечения реальной реализации задуманного и разработанного проекта из-за недостаточного выделения ресурсов на проведение реинжиниринга;
• проведение реинжиниринга на фоне множества других мероприятий;
• одновременная разработка и внедрение большого количества РБП-проектов;
• проведение реинжиниринга за год или два до планируемой отставки генерального директора компании;
• попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих интересов;
• излишняя концентрация на технологических вопросах РБП-проекта при недостаточном внимании к его социальной составляющей;
• отступление от разработанных планов из-за сопротивления сотрудников, недовольных последствиями реинжиниринга;
• чрезмерно длительный период проведения реинжиниринга.

В начале 1990-х гг. четыре из пяти проектов реинжиниринга терпели неудачу по причине отсутствия непосредственной поддержки генерального директора. Поэтому для осуществления радикальных изменений на уровне предприятия, необходимо активное участие собственника, его поддержка, приверженность и самоотдача. Генеральный директор тоже должен быть полон энтузиазма. Без его ежедневной практической помощи и активного участия перемен не будет. Первый руководитель должен стать лидером программы трансформации предприятия, жить и дышать ею — он не может поручить её кому-то другому. Такой подход полностью соответствует интенсивно развивающемуся лидер-менеджменту.

В настоящее время мировая практика накопила множество примеров успешного реинжиниринга. К ним относятся:

1) *IBM Credit Corporation* (филиал *IBM*) занимается кредитованием клиентов, которым *IBM* продаёт компьютеры, программы или оказывает компьютерные услуги. Проблема состояла в том, что для решения вопроса о кредитовании требовалось до двух недель, поэтому многих клиентов это не устраивало и они уходили к конкурентам. В результате реинжиниринга *IBM Credit* радикально перепроектировала процесс обработки заказов. Простые запросы (их было 90 %) начал обрабатывать только один клерк, используя информационную экспертную систему принятия решений и доступ к базе данных компании. И только для выполнения 10 % заказов требовалось привлечение высокооплачиваемого эксперта. В итоге время обработки одного заказа сократилось до 4 часов, т. е. примерно в 60 раз, а количество обрабатываемых запросов клиентов возросло в 100 раз, т. е. на два порядка;

2) в своё время один из крупных производителей цифровых камер и лидер в разработке светочувствительных матриц компания *Kodak* провела реинжиниринг бизнес-процесса разработки нового изделия, применив при этом последовательно-параллельный подход. Использование новой технологии *CAD/CAM* позволило проектировать узлы изделия непосредственно на экране монитора, не прибегая к чертежам на бумаге. Каждый проектировщик отправлял свою разработку в интегрированную базу данных, где шла проверка узлов на соответствие нормативным документам и совместимость. Обнаруженные несоответствия тут же исправлялись. Такой процесс разработки позволил смоделировать сборку изделия до его изготовления в металле, выбрать наиболее удачные конструкции, сократить срок выпуска нового изделия в 2 раза и снизить его стоимость на 25 %. Правда, это всё равно не спасло *Kodak* от банкротства в 2012 г.;

3) *Ford Motor Corporation* провела реинжиниринг процесса поставок, который был запутанным и требовал много времени на обработку заказов и оплату счетов. В новом более простом и понятном процессе устранили бумажную накладную. Теперь отдел заказов посылает по электронной почте продавцу заявку на приобретение необходимых материалов и комплектующих. Эта заявка фиксируется также в базе данных предприятия. Затем продавец посылает заказанные товары на склад предприятия. После их прибытия клерк заходит в базу данных компьютера и проверяет соответствие присланных товаров сделанному заказу. При наличии соответствия кладовщик принимает товары, а информацию об этом вводит в базу данных. На этом основании компьютер автоматически отправляет чек об оплате товаров. Внедрение нового процесса позволило сократить количество работников в 4 раза.

Здесь уместно напомнить, что сформированные базы данных компании и знания её сотрудников имеют большую ценность лишь тогда, когда они упорядочены и структурированы по современным методикам. В этом случае информация становится обычно исчерпывающей и максимально полезной для дела, а сроки доступа к ней — минимальными (для любого заинтересованного сотрудника компании или её партнёра).

Глава 12

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

12.1. СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Любая деятельность, в том числе управленческая, нуждается в экономической оценке. Особенность оценки эффективности менеджмента заключается в том, что реализация принятых управленческих решений должна принести фирме и стране максимальный результат при определённом (желательно минимальном) уровне затрат. Такое бывает в том случае, если люди занимаются тем, что хорошо знают и умеют делать лучше всего. В ходе оценки эффективности системы управления важно выявить причины достижений и недостатков в работе, а также возможные последствия влияния управленческой деятельности на характер протекания основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Эффективность менеджмента — это: 1) достижение фирмой поставленных целей с минимальными затратами трудовых, финансовых, материально-сырьевых, информационных, энергетических и иных ресурсов; 2) результат управленческой деятельности, отнесённый к затратам на его достижение.

Результатом бизнес-деятельности фирмы может быть повышение: уровня качества продукции, работ, услуг; рентабельности; объёма продаж; производительности труда и др., а также снижение: себестоимости продукции; материало-, энерго- и трудоёмкости; текучести кадров и т. п.

В условиях рыночной экономики главная **цель** оценки эффективности управления заключается в выявлении неиспользованных возможностей и резервов системы менеджмента, её рационализации на следующих витках спирали развития. Это касается не только производственной деятельности, но и социальных аспектов функционирования фирм. Например, сравнение системы пожизненного найма и ряда льгот для персонала компаний Японии и годичного контракта в организациях Беларуси показывает отсутствие гарантий занятости и низкий уровень мотивации белорусов к результативной высококачественной деятельности на благо предприятия и тем самым

собственное благо. В результате они вынуждены искать более приемлемые условия работы за пределами Беларуси, например, в России, Украине и др.

Для комплексной **оценки** эффективности управления необходимо сравнить запланированные и реально достигнутые результаты основной и вспомогательной деятельности фирмы, т. е. производственные и финансово-экономические показатели её работы, например:

- уровень развития персонала фирмы;
- объём инвестиций на реализацию управленческих решений;
- количество и качество инноваций;
- срок окупаемости проектов бизнес-деятельности фирмы;
- динамику затрат на единицу выпускаемой продукции;
- производительность труда и уровень качества продукции;
- степень использования ресурсов и возможностей развития фирмы;
- себестоимость и рентабельность деятельности, в том числе управленческой;
- размер прибыли на одного работника аппарата управления;
- размер прибыли на единицу рабочего времени менеджера;
- достижение производственно-экономических и социальных целей и др.

Эффективность управленческой деятельности зависит:

- от чёткости и выполнимости поставленных целей;
- профессионализма, дисциплины и ответственности менеджеров всех уровней управления, а также рядовых сотрудников фирмы;
- удачного выбора и степени реализации стратегии развития фирмы;
- совершенства организационной структуры, которая должна отражать все процессы рациональной бизнес-деятельности фирмы;
- применяемых стилей руководства;
- обоснованности и скорости принятия управленческих решений;
- совершенства технологии управления на основе рационального использования компьютерной техники;
- конкурентоспособности и финансовой устойчивости фирмы;
- своевременности и точности выполнения операций во всех процессах;
- оптимизации использования достижений современного маркетинга, таргетинга и логистики;
- правового обеспечения процесса бизнес-деятельности;
- соответствия стимулирования (мотивации) персонала и организационной культуры фирмы запросам большинства её сотрудников;
- комфортности условий труда и быта работников фирмы;
- авторитета руководителей и степени доверия к ним подчинённых;
- права, возможности и степени участия персонала в управлении;
- психологического климата в коллективе и др.

Наличие **роста эффективности** управления можно выявить:

- через годовой прирост прибыли;
- увеличение объёма продаж готовой продукции;
- рост производительности труда;

• снижение трудоёмкости изготовления продукции;
• снижение фондоёмкости;
• увеличение фондоотдачи;
• ускорение оборачиваемости оборотных средств;
• снижение себестоимости;
• рост уровня рентабельности;
• уменьшение потерь рабочего времени;
• рост технического уровня осуществления операций во всех цепочках интегрированной логистической цепи;
• повышение уровня качества продукции;
• повышение культуры производства, распределения и сбыта товаров;
• повышение уровня квалификации кадров;
• снижение уровня текучести персонала фирмы и др.

Английские учёные в области менеджмента М. Вудкок (*M. Woodcock*) и Д. Фрэнсис (*D. Francis*) — авторы известной во всём мире книги (1982 г.) «Раскрепощённый менеджер. Практическое руководство для саморазвития» (*The Unblocked Manager. A Practical Guide to Self-Development*) — считают, что для повышения эффективности управления менеджер должен научиться избегать следующих 11 препятствий:

1) неумение управлять собой, в частности справляться со стрессами и брать на себя только те нагрузки, с которыми можно успешно справиться;

2) размытость личных ценностей, в частности отсутствие чёткой последовательности в поступках, недостаточная активность и твёрдость;

3) смутные личные цели, несовместимые с условиями современной работы и жизни;

4) остановленное саморазвитие, а именно отсутствие времени для анализа своей деятельности и активного развития применительно к новым ситуациям и возможностям;

5) недостаток навыков для решения современных проблем, например, при поиске и выборе вариантов с минимальными рисками и потерями;

6) неспособность генерировать и использовать новые идеи (сам не предлагает новшеств и не способен оценить талант своих сотрудников-созидателей);

7) неумение влиять на людей, например, неспособность оказывать управляющее воздействие на подчинённых и создавать условия для раскрытия творческого потенциала сотрудников;

8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда, а именно недооценка мотивации работников и устаревшие представления о роли менеджера;

9) слабые знания и навыки для руководящей работы, к примеру, отсутствие способностей анализировать работу подчинённых и добиваться от них ощутимых результатов;

10) неумение обучать, в частности отсутствие способности или желания помогать другим в деле развития и расширения их возможностей;

11) низкий уровень способностей формировать коллектив, например, неумение работать с людьми и создавать нормальный психологический климат.

12.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Первым методом оценки эффективности управления можно считать **моделирование**. Как упоминалось выше, модель — это упрощённый реальный объект с теми основными связями и характеристиками, которые являются определяющими для целей исследования.

Специалисты выделяют следующие пять **базовых моделей** оценки эффективности деятельности компании и её руководства:

• модель, ориентированная на внутреннюю экономичность деятельности, рассматривает компанию как закрытую систему. Главное внимание уделяется здесь оперативному управлению и оптимизации использования всех видов ресурсов, что приводит к росту объёма выпуска качественной продукции на единицу затрат. Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом факторов, которые воздействуют на эффективность (ассортимент продукции, рационализация использования средств производства и рабочего времени, динамика брака и затраты на его исправление и т. п.);

• модель, ориентированная на качество трудовой жизни, под которым понимается степень удовлетворения личных потребностей каждого сотрудника фирмы в процессе выполнения работы. И здесь компания рассматривается как закрытая система, деятельность которой базируется на использовании теории человеческих отношений и поведенческих наук. Это означает, что важнейшим условием роста эффективности является человеческий фактор. Основные элементы данной модели: повышенное внимание к персоналу; его обучение, рациональное использование и хорошая мотивация к производительному труду; обеспечение условий для интегрированной творческой деятельности сотрудников, отличной коммуникации по вертикали и горизонтали; лояльность менеджеров к подчинённым и наоборот; участие работников в принятии решений и др. Всё это вызывает у сотрудников прилив сил и приводит к существенному повышению производительности труда;

• модель открытой системы (приведена на рис. 1) предполагает тесное взаимодействие с внешним окружением фирмы и позволяет оценивать уровень эффективности управления по способности менеджеров организовать стабильный материально-сырьевой поток поступления на предприятие необходимых высококачественных ресурсов и поток своей готовой продукции во внешнюю среду для наилучшего решения проблем покупателей.

Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью системы менеджмента фирмы;

• модель заинтересованных групп, в которой фирма рассматривается как открытая система и общественный институт, обеспечивающий баланс интересов связанных с ним внешних групп или субъектов влияния (потребителей, конкурентов, инвесторов, поставщиков, профсоюзов, властей и др.) и внутренних групп (производственников, маркетологов, таргетологов, логистиков, инноваторов, кадровиков и др.). Здесь эффективность деятельности компании и её руководства оценивается по степени удовлетворения ожиданий внешних и внутренних субъектов влияния;

• модель Дж. Р. Форрестера, согласно которой освобождение от налогов определённой части населения города или страны поощряет наплыв не полностью занятых и способствует негативному сдвигу баланса доходов и расходов. А перенос налогового бремени на предпринимателей и увеличение им арендной платы за помещения вызывают отток из города (и/или страны) мобильного населения и способствуют тенденциям ветшания жилого фонда. Эта модель является детерминированной замкнутой динамической имитационной системой. Её основная цель — выявление особенностей успешного функционирования производственно-сбытовой системы предприятия (и/или государства) с точки зрения взаимодействия основных логистических потоков. Данная модель включает пять переменных: численность населения, производственный капитал, долю сельскохозяйственного капитала (в общем производственном капитале), невозобновляемые природные ресурсы и уровень загрязнения окружающей среды.

Вторым методом оценки эффективности деятельности компании и её руководства является анализ **прибылей** и **убытков**, обозначаемый в зарубежной литературе как *P&L*-анализ (*profit* — прибыль и *loss* — убыток). Прежде всего следует обратить внимание, что затраты фирмы растут, как правило, быстрее её доходов. *P&L*-анализ — это сравнение доходов и расходов по каждому проекту, бизнес-процессу и/или исполнителю работ. Данный анализ позволяет выявить экономическую целесообразность (рентабельность) деятельности фирмы до и после реализации любого коммерческого проекта и в каждом конкретном случае принять грамотное управленческое решение по разворачиванию, корректировке или замораживанию работ. Кроме того, *P&L*-анализ даёт возможность понять, кто и на каких операциях должен снизить затраты и повысить доходы, чтобы максимизировать прибыль.

Практика мирового бизнеса показывает, что для достижения конкурентных преимуществ необходимо изучать, знать и использовать положительный опыт конкурентов.

Комплексный метод сравнительного **анализа** эффективности можно рассматривать как **третий**. В зарубежной практике он известен как бенчмаркинг (*Benchmarking*) и представляет собой метод управления, включающий:

1) установление предприятием имеющихся недостатков и сбоев в работе, а также ключевых сфер её совершенствования; 2) изучение практики работы лучших отечественных и зарубежных фирм в данном виде бизнес-деятельности; 3) освоение новых систем и приёмов, адаптированных к местным условиям, для улучшения основных технико-экономических показателей работы предприятия.

При сравнении предприятия с передовыми фирмами проводится анализ целого ряда факторов, главные из которых это: количество и уровень профессионализма кадров в каждом подразделении, соответствие стратегии и структуры фирмы поставленным целям, уровень внешнего давления, условия для достижения высокого качества товаров и уровня сервиса.

Четвёртый метод — оценка эффективности управления предприятием по результатам его **финансово-экономической** деятельности. Устойчивое финансовое состояние и хорошие финансовые результаты свидетельствуют о конкурентоспособности предприятия и гарантируют реализацию интересов его партнёров по бизнесу.

Финансовое состояние организации хорошо представлено в балансе активов и пассивов (бухгалтерском балансе). Это главный документ финансовой отчётности предприятия, его официальный финансовый портрет. Актив баланса отражает состав, величину и размещение имущества предприятия. Источниками формирования имущества предприятия служат собственные, заёмные и привлечённые средства. Они отражены в пассивах, т. е. пассив баланса характеризует источники финансирования активов.

Базовыми показателями финансово-экономической деятельности предприятия являются его финансовая устойчивость, платёжеспособность и ликвидность (см. п. 9.3). А всего специалисты выделяют более ста таких показателей, распределённых в четыре группы:

1) показатели **рентабельности** хозяйственной деятельности (в общем случае это отношение прибыли к тем или иным активам предприятия);

2) показатели **эффективности** хозяйственной деятельности и управления предприятием (это отношение прибыли к выручке от реализации товаров);

3) показатели **деловой активности** (отдача всего капитала; отдача основных фондов; оборачиваемость: а) оборотных средств; б) наиболее ликвидных активов; в) запасов; г) дебиторской и кредиторской задолженности);

4) показатели **финансовой устойчивости** (индекс постоянного актива; обеспеченность собственными оборотными средствами; коэффициенты: покрытия, срочной ликвидности, автономии и др.) Это наиболее многочисленная группа показателей, куда входит и производительность труда.

В последние годы в развитых странах появилось значительное количество новейших методик для анализа эффективности хозяйственной деятельности предприятий. Основу этих методик составляют положения современных теорий фирм, рынков, финансов и менеджмента в целом. Вот наиболее

известные из них: 1) теория портфеля; 2) метод учёта *ABC*; 3) модель оценки доходности финансовых активов; 4) модель ценообразования опционов; 5) экономическая добавленная стоимость.

Эффективность организации существенно зависит от целей, которые преследуют собственники и менеджеры предприятия. Например, стремление к максимизации объёма продаж и доли рынка способствует развитию фирмы в долгосрочном плане и росту её совокупной прибыли, полученной за всё время деятельности. Если же владельцы и менеджеры, довольствуясь достигнутым развитием и результатами, добиваются максимизации текущих прибылей, то в долгосрочной перспективе шансы предприятия выжить в конкурентной борьбе падают, как правило, до весьма низкой отметки.

Уровень эффективности деятельности компании и её менеджмента зависит также от особенностей национальной культуры и государственной политики в области экономики. В одних странах учитываются, прежде всего, интересы персонала предприятий, а не их акционеров (инвесторов). В других — наоборот. К примеру, в США показатель прибыли компаний стоит на первом месте и рассматривается как альтернатива обороту. Поэтому поддержание высокого курса акций и уровня дивидендов инвесторов находится в центре внимания топ-менеджеров всех корпораций, компаний, фирм этой страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Столетняя история развития менеджмента демонстрирует его грандиозные успехи. Все функции управления тесно взаимосвязаны между собой, образуя интегрированную логистическую цепь функционирования и развития каждой фирмы, отрасли, страны по раскручивающейся спирали Деминга *PDCA*.

Современный, хорошо работающий отдел логистики и маркетинга компании должен знать ответы на вопросы: кому, что, сколько, где, когда, как, для чего? Причём надо так управлять цепочками поставок товаров, чтобы в наиболее полной мере удовлетворять ожидания потребителей. Доказано, что сегодня и в обозримом будущем значительные достижения крупных корпораций и компаний (а также фирм среднего и даже малого бизнеса) связаны в первую очередь с научно обоснованной модернизацией маркетингово-логистического управления.

Развитие мировой цивилизации базируется на интеллектуализации всех форм общественных отношений. Новые объекты патентного и авторского права, их умелое всеобъемлющее использование в социально-экономической деятельности позволяют создателям инноваций, фирмам и стране в целом добиваться долгосрочного успеха и процветания.

Инновации всех видов — это перманентная движущая сила НТП и развития нашей цивилизации. Нововведения вытесняют несовершенную технику и технологии. Такой процесс называется созидательным разрушением. Основой НТП являются изобретения, полезные модели и открытия. Интеллектуальные компании отличаются от других фирм гибкостью, способностью быстрой адаптации к переменам во внешней среде, высоким уровнем конкурентоспособности и непрерывно генерируемым потоком инноваций. В таких компаниях сотрудники-профессионалы хорошо мотивированы и им созданы все условия для полного раскрытия творческих способностей.

Руководство большинства отечественных предприятий и организаций до конца не осознаёт важность знаний как основного ресурса собственного роста и социально-экономического развития страны в обозримом будущем. Наши менеджеры часто не имеют навыков активной работы со знаниями. Они поглощены текущими делами, т. е. бесконечным латанием дыр, и знания оценивают (по инерции) с позиций советской системы

управления. Колоссальным тормозом на пути инновационного развития республики является сложившаяся в бывшем СССР (и поныне действующая у нас) крайне отсталая система взаимодействия науки и производства. Представляется, что она окончательно отомрёт вместе с затратной системой хозяйствования.

Управление персоналом — многогранная деятельность организации. Она направлена: на эффективный подбор, набор и расстановку кадров, их обучение и развитие, создание нормальных условий работы и стимулирующей системы оплаты труда, предупреждение и разрешение конфликтов и споров, поддержание нормальных отношений с профсоюзами и органами власти. Для успешного выполнения этих и многих иных функций менеджеру необходимы знания, умения, навыки (ЗУН) кадровой работы. ЗУН — это проверенные на практике результаты творческого осмысления и познания действительности, т. е. информация, усвоенная человеком и существующая в его сознании.

Установлено, что типовое соотношение затрат на качество практически одинаково для любого объекта. При этом результаты исследования издержек по обеспечению высокого уровня качества в области машиностроения показывают, что если предотвращение или устранение ошибки на стадии проектирования машины требует, к примеру, 1 долл., то на стадии производства затраты на исправление ошибки возрастут до 10 долл., на стадии монтажа и наладки у заказчика — ещё на порядок, т. е. до 100 долл., а исправление первоначальной ошибки в процессе эксплуатации машины может потребовать до 1000 долл.

Максимальная результативность и эффективность системы управления качеством достигается сегодня на основе внедрения новейших технологий и оборудования, методов *Data Mining* и маркетингово-логистических систем *TQM*, «*just-in-time*», *Kanban*, реинжиниринга бизнес-процессов, непрерывного совершенствования менеджмента знаний, инновационного и кадрового менеджмента, а также других подсистем компании.

Предприятие, которое не проводит кардинальных изменений, рискует потерпеть банкротство. Но само стремление к переменам не является гарантией выживания в конкурентной борьбе. Необходимо обеспечить профессиональное управление РБП, которое позволит предприятию совершить радикальный скачок в бизнес-деятельности и даст возможность выжить и процветать в будущем. Реинжиниринг требует системного подхода к обновлению: перепроектирования бизнес-процессов, организационной структуры и системы менеджмента в целом. РБП подвержен таким же опасностям, как и другие методы управления, но в большинстве своём эти опасности и страхи с лихвой окупаются (основные показатели работы повышаются на один-два порядка).

Устойчивая эффективность современного руководства процессом, подразделением, фирмой достигается при системном и ситуационном подходах.

Это означает рациональное сочетание человеческих качеств менеджера, его специальных знаний, индивидуальных способностей и практического опыта работы в должности управленца достаточно солидной компании, а также непременный учёт складывающейся ситуации внутри и вне фирмы. Действие множества разнонаправленных факторов приводит к тому, что большинство принимаемых управленческих решений не отвечает принципу оптимальности. Поэтому талантливым менеджером считается тот, кто обеспечивает минимизацию рисков и потерь фирмы при реализации любого управленческого решения, в том числе неоптимального.

В результате проведённых исследований учёные Мичиганского университета сделали вывод, что условием эффективного руководства являются оказание поддержки работникам и вовлечение их в процесс принятия решений. Американский исследователь, социальный психолог Р. Лайкерт (*R. Likert*, 1903—1981) установил, что эффективные лидеры уделяют основное внимание человеческому фактору, т. е. ориентированы на работников, а не на работу. Профессоры Техасского университета Р. Р. Блейк и Дж. С. Моутон пришли к выводу, что наибольшая эффективность управления достигается при одинаково высоком интересе менеджера и к людям, и к выполняемой ими работе.

Ведущие специалисты и практики менеджмента нашего времени считают, что в современной постмодернистской среде бизнеса традиционные теории и модели управления действуют недостаточно эффективно. Например, по мнению сооснователя американской компании *Apple* С. Джобса, в обозримом будущем наиболее эффективные стили управления будут включать методы и приёмы, прямо противоположные советам теоретиков менеджмента прошлых лет.

Информационная эра развития, начавшаяся в передовых странах в конце 1980-х гг., предполагает использование передовых информационных и коммуникационных технологий во всех отраслях хозяйства на основе повсеместного применения знаний, умений, навыков и практического опыта персонала предприятий и организаций.

Специалисты полагают, что XXI век — это век логистики и качества на основе информационных технологий и командного стиля управления всеми бизнес-процессами. Но пока руководители наших организаций и предприятий (особенно государственных) не умеют, не хотят или не имеют достаточно средств для внедрения новейших логистических систем. Кроме того, эти системы начинают давать отдачу лишь после довольно длительного периода обучения менеджеров, специалистов и рабочих всех фирм, задействованных в логистических цепочках и на их стыках, а также при мотивированном существенном повышении уровня производственной и организационной культуры предприятий. А решение этих проблем зависит от менеджеров всех уровней управления и политической воли высшего руководства страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. — 4-е изд., перераб. — Минск, 2005.

Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. — СПб., 2000.

Борисенко, В. Е. Методические рекомендации по формированию, развитию и совершенствованию вузовских систем менеджмента качества / В. Е. Борисенко [и др.]. — Минск, 2008.

Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М., 2006.

Вишняков, В. А. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. комплекс / В. А. Вишняков, В. И. Гончаров. — Минск, 2009.

Володько, В. Ф. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. Ф. Володько. — Минск, 2007.

Гаджинский, А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. — 12-е изд., перераб. и доп. — М., 2006.

Голсби, Т. Бережливое производство и 6 сигм в логистике. Руководство по оптимизации логистических процессов / Т. Голсби, Р. Мартиченко ; пер. с англ. — Минск, 2009.

Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. — Минск, 2003.

Идрис, К. Интеллектуальная собственность — мощный инструмент экономического роста / К. Идрис ; пер. с англ. — М., 2004.

Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Б. Н. Чернышёва. — М., 2009.

Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2011.

Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. — Минск, 2002.

Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб., 2000.

Куприянов, Н. С. Стратегический менеджмент в строительстве : учеб. пособие / Н. С. Куприянов, О. В. Михненков, Т. С. Щербакова. — М., 2004.

Лабоцкий, В. В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний) / В. В. Лабоцкий. — Минск, 2006.

Логистика : учеб. пособие / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родькиной. — М., 2005.

Лукичёва, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичёва — М., 2004.

МакКоннелл, К. Р. Экономикс : учебник / К. Р. МакКоннелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. — 14-е изд. — М., 2002.

Маркетинг и логистика в рыночной экономике : учеб. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2008.

Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари. — М., 2009.

Менеджмент интеллектуальной собственности : учеб.-метод. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2010.

Менеджмент, маркетинг фирмы : учеб. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2006.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М., 1992.

Оганесян, И. А. Управление персоналом организации : учеб. пособие / И. А. Оганесян. — Минск, 2000.

Основные понятия и термины по менеджменту, маркетингу и логистике : учеб.-метод. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2010.

Свободные экономические зоны как фактор прогресса страны : учеб. пособие / И. И. Кулик [и др.]. — Минск, 2008.

Сенчушкин, В. В. Сочетание маркетинговой и инновационной стратегии развития предприятия : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. ЧИУП / В. В. Сенчушкин. — Минск, 2008.

Сурин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М., 2009.

Экономика : учеб. пособие / В. Л. Клюня [и др.] ; под ред. В. Л. Клюни, Н. С. Тихонович. — Минск, 2007.

Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. — Минск, 2004.

Янчевский, В. Г. Системно-теоретические основы управления инновационной деятельностью деловой организации : учеб. пособие / В. Г. Янчевский — Минск, 2005.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 3

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ 5

Глава 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 32

Глава 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ 41

Глава 4. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 50

4.1. Сущность, виды и методы коммуникации 50
4.2. Данные, информация и их виды 53
4.3. Передача информации 55
4.4. Система «паблик рилэйшнз» как эффективное средство коммуникации 56
4.5. Коммуникационные сети и стили 60
4.6. Власть и влияние 62
4.7. Авторитет. Доверие. Лидерство и его концепции 65
4.8. Стили руководства 74
4.9. Модели, подходы, факторы и требования, предъявляемые к эффективному управленческому решению 87
4.10. Методы и организация процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения 93
4.11. Особенности американского менеджмента 98
4.12. Особенности японского менеджмента 99

Глава 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ 110

5.1. Сущность и определения проектирования организации 110
5.2. Ситуационные факторы проектирования организации 112
5.3. Основные элементы проектирования организации 117
5.4. Основные типы организационных структур 122
5.5. Новые подходы и причины перепроектирования фирм 133

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ 142
6.1. Нормы, правила поведения и адаптации человека в организации 142
6.2. Определение, причины, виды и последствия конфликта. Процесс и фазы развития конфликта 147
6.3. Методы предупреждения и разрешения конфликтов 154
6.4. Оценка возможности успеха изменений. Причины сопротивления преобразованиям в организации 158
6.5. Основные методы и техники ведения переговоров. Мастерство слушать и убеждать 161

Глава 7. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА 168
7.1. Понятие, роль и содержание организационной культуры 168
7.2. Управление процессом изменения и развития организационной культуры 176

Глава 8. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ 179
8.1. Сущность и роль стратегического управления 179
8.2. Рациональные школы стратегического управления 184
8.3. Нерациональные школы стратегического управления 184
8.4. Процесс и задачи стратегического управления 186
8.5. Современная модель стратегического управления 187

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ 206
9.1. Основы маркетингово-логистического управления 206
9.2. Основы управления производством 227
9.3. Основы управления финансами 231
9.4. Основы управления персоналом 236
9.5. Составляющие успеха менеджера. Деловые совещания 256
9.6. Основы управления сбором и анализом информации 266
9.7. Основы управления знаниями 268
9.8. Интеллектуальные компании 274
9.9. Ноу-хау и коммерческая тайна 282
9.10. Лицензии и лицензионные соглашения 287
9.11. Основы менеджмента инноваций 291
9.11.1. Сущность, определения и типы инноваций 291
9.11.2. Инновационный процесс и его этапы 296
9.11.3. Жизненный цикл инновации 297
9.11.4. Инновационный менеджмент, его сущность, цели и содержание 299
9.11.5. Стратегии и структуры инновационного менеджмента 301
9.11.6. Обеспечение инновационной деятельности 303
9.11.7. Ролевые функции и мотивация творчества в инновационной команде 306
9.12. Интеграция функций организации 317

Глава 10. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ 322
10.1. Основные понятия менеджмента качества 322
10.2. Конкуренция и конкурентоспособность товара 326
10.3. Особенности японской системы управления качеством 331
10.4. Система тотального менеджмента качества 338
10.5. Международная система качества. «Петля качества» 343
10.6. Система управления качеством по Демингу 345

Глава 11. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 360
11.1. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов 360
11.2. Цели, задачи и методики реинжиниринга 372
11.3. Создание структуры реинжиниринга бизнес-процессов 376
11.4. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов 379
11.5. Технология разработки проекта реинжиниринга 381

Глава 12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ 394
12.1. Сущность и определения эффективности управления 394
12.2. Методы оценки эффективности управления организацией 397

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 401

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 404

Учебное издание

Кулик Иван Иванович
Клюня Владимир Леонидович
Кулик Вячеслав Иванович
Кулик Александр Иванович

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Пособие для студентов экономического факультета

Редактор *Н. Ф. Акулич*
Художник обложки *Т. Ю. Таран*
Технический редактор *Т. К. Раманович*
Компьютерная вёрстка *С. Н. Егоровой*
Корректор *А. А. Заяш*

Подписано в печать 30.04.2013.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Ризография. Усл. печ. л. 23,71.
Уч.-изд. л. 33,86. Тираж 100 экз.
Заказ

Белорусский
государственный университет.
ЛИ № 02330/0494425 от 08.04.2009.
Пр. Независимости, 4,
220030, Минск.

Республиканское
унитарное предприятие
«Издательский центр Белорусского
государственного университета».
ЛП № 02330/0494178 от 03.04.2009.
Ул. Красноармейская, 6,
220030, Минск.