



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБОРОНЫ И ПРАВОПОРЯДКА
Кафедра менеджмента

**П.Ю. Антонов, Н.Н. Пушкарёв,
Ю.Н. Фомичёв**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ФИРМЫ**

монография

Москва
2006

УДК 321.56
ББК 65.23
А 72

СОДЕРЖАНИЕ

Под научной редакцией
доктора экономических наук, профессора,
действительного члена АБОП
Пушкарева Н.Н.

Рецензенты:

- Александров В.А.** — доктор экономических наук, профессор Российского государственного социального университета, действительный член АБОП
- Козлов В.В.** — доктор экономических наук, профессор Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, действительный член АБОП
- Рогожин С.В.** — доктор экономических наук, профессор Российского государственного университета экономики и торговли

Антонов П.Ю., Пушкарёв Н.Н., Фомичёв Ю.Н.
A72 Стратегия развития предпринимательской фирмы: Монография / Под науч. ред. д.э.н., проф. Н.Н. Пушкарёва. — М.: АП «Наука», 2006. — 108 с.

В монографии излагается отечественная и зарубежная теория и практика стратегического развития предприятия. Раскрываются методологические основы повышения эффективной стратегии развития фирмы. Предлагаются практические рекомендации по развитию бизнеса в предпринимательских фирмах.

УДК 321.56
ББК 65.23

Состав и содержание монографии обсуждены и одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» (протокол № 6 от 14.05.2006)

© Антонов П.Ю., Пушкарёв Н.Н., Фомичёв Ю.Н., 2006

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1. Обзор и анализ теории и практики стратегического развития предприятий

- 1.1. Стратегия руководства и особенности становления управления в организациях: мировой и российский опыт 7
- 1.2. Стратегия и управление производством в японских и американских фирмах: проблемы и решения 18
- 1.3. Формирование основных подходов к стратегическому развитию российских предприятий 32
- Выводы по 1-й главе 40

ГЛАВА 2. Методологические основы повышения эффективности стратегии развития фирмы

- 2.1. Стратегическое планирование в фирме, как основа ее успешного развития 41
- 2.2. Стратегии эффективного менеджмента фирмы и основные составляющие успеха на рынке 48
- 2.3. Необходимые условия эффективного менеджмента в управлении персоналом фирмы 55

2.4. Стратегическое направление развития рекламной деятельности предпринимательской фирмы	62
Выводы по 2-й главе	69
ГЛАВА 3. Практические рекомендации по развитию стратегии бизнеса в предпринимательской фирме	
3.1. Стратегия фирмы в принятии эффективных управленческих решений	70
3.2. Формы и методы управления фирмой и роль персонала	75
3.3. Формирование структуры кадрового потенциала управления предпринимательской фирмой	82
3.4. Организация кадровых стратегических решений с использованием экспертных систем	88
Выводы по 3-й главе	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	97
ЛИТЕРАТУРА	103

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что экономика Российской Федерации все еще находится в состоянии перехода к цивилизованному рынку и уже имеются определенные результаты в этом направлении, большинство российских предприятий и фирм не смогли разработать стратегию их развития, которая позволила бы им в ближайшем будущем обеспечить достаточно прочное конкурентное преимущество как на отечественных, так и зарубежных рынках реализации товаров, продуктов и услуг населению.

Необходимо также отметить, что еще не все предприятия, компании, фирмы, концерны и др. осознали необходимость и значимость стратегического развития своих организационных структур.

Известно и то, что большинство указанных организационных рыночных образований все еще продолжают работу, ориентируясь на краткосрочную перспективу, а зачастую живут текущим моментом производства и сбыта своей продукции и услуг. Чаще всего указанные структуры решают задачи тактического и оперативного характера и отрицают необходимость стратегического развития своего бизнеса. В последние годы в мире происходят значительные изменения в сфере экономических отношений, которые непосредственным образом отражаются на формах и методах эффективного управления отдельными предприятиями, компаниями и др.

Сейчас многие западные компании, находящиеся на уровне мировых стандартов, внедряют современные методы и инструментальные средства для совершенствования стратегии развития своих компаний, получившего название стратегического менеджмента. Следует отметить, что в отличие от предшествующих моделей управления, включающих долгосрочное планирование для стратегического менеджмента характе-

рен динамизм принятия решений, в т.ч. рыночных. Кроме того, требуется постоянная переоценка конъюнктуры рынка и состояния конкуренции, а также серьезный и детальный пересмотр поставленных задач с учетом постоянных изменений рыночной ситуации. Как показывает западный опыт, в российских условиях функционирования рыночных предприятий методы и инструменты стратегического менеджмента могут быть с успехом применены в качестве реального и действенного механизма адаптации к рыночным требованиям, достижения ими значительных преимуществ в конкурентной борьбе.

Динамика осуществляемых в России и за рубежом рыночных изменений и потребность в управлении конкурентной позиции заставляет руководство отечественных предприятий, фирм и компаний обратить пристальное внимание на методологические аспекты стратегического менеджмента, который и определяет стратегию бизнеса на ближайшую и дальнейшую перспективы. Вышеизложенное обосновывает и подтверждает необходимость проведения научных исследований в сфере повышения эффективности стратегического развития предприятий на основе деятельность руководящего персонала.

ГЛАВА 1

Обзор и анализ теории и практики стратегического развития предприятий: отечественный и зарубежный опыт

1.1. Стратегия руководства и особенности становления управления в организациях: мировой и российский опыт

Проблема подготовки отечественных предприятий для работы в рыночных условиях связана со значительными трудностями перестройки управления, которая требует научного анализа и проведения необходимых экспериментов. Это достигается при длительном воздействии на систему управления, включая изменения целей системы, а также проведение организационных, технических, экономических и других мероприятий по внедрению различных инноваций¹.

В конечном итоге требуется детальное рассмотрение всего спектра связей и отношений в конкретных организациях и направлении их преобразования. Известно, что любая система сохраняется неизменной, если она не подвергается реформированию как внутри, так и от влияния внешней среды. Рыночные отношения востребовали более интенсивное участие в реорганизации внешнего воздействия. Только в этом случае появляется возможность более эффективной реализации целей предпринимательской деятельности². А это, в свою очередь, означает введение инновационных процессов в производстве, создание современных товаров и услуг населению и их продвижение на новые рынки.

¹ Будаев А.Н., Литугев В.Н., Степанов П.В. Стратегия развития предприятия. Монография. – М.: Хронограф, 1999

² Боков В.В., Забелин П.В., Федцов В.Г. Предпринимательские риски хеджирование в отечественной и зарубежной экономике. – М.: АРП, 2000

Все это создало условия перестройки системы управления на совершенно новую «парадигму», основанной на управленческой философии, включая «миссию» организации и др. Такой подход к реформированию управления, в своей основе, базируется на системном и ситуационном подходах к управлению, как к технологическому процессу.

Сущность новой «парадигмы» управления состоит в том, что предприятия рассматриваются не как «закрытая система», а действующая как «открытая система» в условиях рыночных отношений. Успехи предприятия отражаются не внутри, а вне его, то есть его успехи связаны с тем, насколько оно эффективно приспосабливается к внешней среде — экономической, правовой, социальной, научно-технической и др.¹ Важное значение уделяется и тому, сумеет ли предприятие во время определить угрозы для производства собственных продуктов и услуг населению, а также в проявлении устойчивости к жесткой рыночной конкуренции. При этом главными критериями эффективности всей системы управления предприятием является то, сможет ли оно извлечь выгоду из имеющихся возможностей, как «открытой» системы управления.

В этих условиях проявляется ситуационный подход к управлению, согласно которому все внутрифирменное построение системы управления есть ответ на различные воздействия со стороны внутренней и внешней среды, включая изменения технологии производства и качества человеческих ресурсов. При таком подходе появляются в практике управления новые понятия и категории: организационное поведение, предпринимательский успех, стратегическое и оперативное управление и др. Предпринимательский тип поведения фирмы стремится к изменениям, предвосхищает его будущее, допускает риск, а решения принимаются на основе альтернативных подходов².

Что касается оперативного управления, то оно сосредоточено, как правило, на обеспечение текущей рентабельности организации. Стратегические программы, а также финансовые планы и управление в целом, включает основу перспективной рентабельности, в частности за счет новых видов деятельности и производства новых продуктов, товаров и услуг населению.

Практическая работа, связанная со стратегическим управлением, основывается постановкой новых целей и задач организации, поддержанием взаимоотношений между организацией и внешней средой,

которые и позволяют ей добиться своей стратегической цели. Следует отметить, что одним из главных конечных продуктов стратегического управления является имеющийся у организации потенциал для достижения поставленных целей. Другим важным фактором является структура организации и изменения, обеспечивающих чувствительность к возникающим изменениям внешней среды¹.

Необходимо отметить, что успех стратегии во внешней среде зависит от внутренних организационных возможностей, в частности управленческих возможностей, которые включают:

- квалификацию и кругозор руководящего персонала организации;
- культуру взаимоотношений в трудовом коллективе;
- структуру властных полномочий (централизация и децентрализация);
- методы управления и организационную структуру;
- возможности персонала организации осуществлять управленческую деятельность и др.

Для проверки управленческих возможностей персонала многие фирмы используют различные тесты, как организационного, профессионального так и психологического характера.

Вышеизложенные требования ведут, как правило, к психологическим перегрузкам персонала, необходимости его переучивания, приобретению новых навыков, новых подходов к решению возникающих проблем и помнить, что будущее характеризуется все большей неопределенностью поведения на рынке. Известно, что неопределенность в будущем организации угрожает, в первую очередь, стабильному положению руководителей, требует по новому работать и принимать более эффективные методы управления. В деятельности руководителей первостепенное внимание должно обращаться выбору стратегии развития организации.

Стратегия — это набор определенных правил для принятия решений, которыми конкретная организация руководствуется в своей деятельности. В частности, процесс выработки стратегии не завершается немедленными действиями, а заканчивается разработкой общих направлений. Продвижение по которым обеспечивает рост производства товаров и укрепление позиций фирмы на рынке. Как правило, стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов на основе необходимой внутренней и внешней информации. В процессе отбора проектов используется как стратегия, так и ориентиры, при этом

¹ Райзберг Б.А. Основы бизнеса. — М.: Россиане, 1995

² Федцов В.Г. Предпринимательский прорыв экономики России в XXI веке. — М.: АРП, 1999

¹ Бизнес и менеджер. — М.: Азимут-центр, 1992

ориентир представляет собой цель, которую стремиться достичь организация, а стратегия — средство для достижения поставленной цели. При этом ориентир требует соответствующих решений, а стратегия есть ориентир более высокого уровня, включая предвидение требующего развития организации и ее положения на рынке.

Необходимо помнить, что стратегия должна быть делом не только руководителей фирмы, но и делом всего персонала ¹.

При формировании стратегии развития организации учитывается ряд факторов, это: прогнозы социально-экономической и правовой обстановки в стране и в мире; анализ настоящих и будущих возможностей организации; стратегическое направление развития науки, техники и технологии.

В целом формулирование стратегии — это интегративный процесс, поэтому надо принимать во внимание те проекты, сведения о которых уже имеются. Несомненно, важное внимание обращается на изменение экономической обстановки. Кроме того, необходимо выяснить и то, как на возможные изменения отвечают конкуренты и партнеры. Важно в процессе прогнозирования предвидеть открытие новых конкурирующих технологий и возникающих благодаря им, сфер экономической деятельности организации ².

Учитывая вышеизложенное, нужно систематически анализировать возможные угрозы и не упускать благоприятные условия в процессе разработки стратегии организации. Кроме того, надлежит четко понять, каким образом новые технологии могут использоваться в наступательном плане для внедрения в другие сферы народного хозяйства. Поэтому руководству организации необходимо более качественно прогнозировать экономическую обстановку в процессе разработки стратегии развития своей организации. В этом случае руководство должно учитывать ряд важных аспектов, в частности, это: анализ возможных угроз в будущем, а также благоприятных возможностей; исключение всевозможных неожиданностей для своей организации; настоятельный поиск новых конкурирующих технических средств технологии в бизнесе.

В случае непредвиденных обстоятельств и оказавшись перед лицом угроз, руководство обязано принять решения для реализации наиболее трудных проблем, это: внедрить наиболее перспективное направление развития бизнеса из многих альтернатив, которые достаточно трудно подда-

ются количественной оценки; организовать работу персонала таким образом, чтобы не позволить обанкротить фирму или уменьшить ее прибыль.

Именно ответ на эти две проблемы и составляет сущность разработки и реализации стратегического развития организации. В этот момент стратегия становится своеобразным управленческим инструментом, который и выводит организацию в число конкурентоспособных на рынке сбыта своих продуктов и услуг ¹. Однако, возникают определенные сложности при выработке и реализации стратегии развития фирмы. Так, например, стратегия часто разрушает сложившийся в фирме стиль взаимоотношений, что может подорвать политику руководства в целом. Кроме того, стратегическое планирование приводит к определенному рассогласованию между прежними и новыми видами деятельности, которые ранее обеспечивали прибыль.

И наконец, многие организации не располагают информацией, которая могла бы быть достаточной для эффективного стратегического планирования ². В целях стратегии развития бизнеса в последние годы обращается внимание на инновации, которые в значительной степени влияют на выживаемость фирм на рынке ³. Для внедрения инновации, многие фирмы, компании и корпорации в сферу руководства вводят инновационных менеджеров, а также создают инновационные структурные подразделения, отвечающие за разработку и внедрение инновационных решений, как в области техники, технологии, управления и руководства организацией в целом ⁴.

Однако значительные требования предъявляются к инновационному менеджменту, который должен обладать соответствующими знаниями, умениями и навыками. Иметь незаурядные способности видеть и решать возникающие в организации проблемы. Кроме того, для реализации стратегии развития максимально мобилизуется административный, коммерческий и главным образом человеческий потенциал всей организации ⁵.

¹ Джини Грехем Скотт. Описание пути к успеху в бизнесе. Пер. с англ. — Киев.: Внешторгиздат, 1994

² Питер Эленд. Менеджмент — искусство управления: секреты и опыт практического менеджмента. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1998

³ Аньшин В.М., Филин С.А. Менеджмент инвестиции инновации в малом и венчурном бизнесе. — М.: АНК ИЛ, 2003

⁴ Ильдеменов С.В., Воробьев В.П. Инновационный менеджмент. — М.: Инфра-М, 2002

⁵ Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. — М.: РЭА, 2000

¹ Роберт Фирмер. Энциклопедия современного управления. — М.: ВИПК, 1992

² Наука и высокие технологии России на рубеже третьего тысячелетия. — М.: Наука, 2001

Следует отметить, что инновационный менеджмент достигает конкурентной цели чаще всего посредством развития внутренних противоречий организации. В данном случае его стратегия заключается в переходе к кооперации, постановке высоких чистолюбивых целей, а чаще всего к рыночной экспансии. Его тактика состоит в систематической смене находящихся на ключевых позициях руководителей подразделений, опоре на успешно действующие накопления даже незначительных выгод и преимуществ. Затем следует мощный «прорыв» к новому стратегическому развитию организации¹.

Инновация – это средство осуществления долгосрочных целей, форма и содержание более успешной предпринимательской деятельности организации. Успех любой предпринимательской организации во многом зависит от их руководителей. В настоящее время на смену лидера-администратора приходит лидер-преобразователь, который ориентируется в своей деятельности на изменение, нововведения, цивилизованное предпринимательство.

В этом случае лидеры должны научиться противостоять руководителям структурных подразделений, которые и становятся основным объектом воздействия в ходе инновационных управленческих решений. Как правило, это противостояние включает: определенную борьбу между силами стабильности и силами изменения; возникновение конфликтов между отрицанием и признанием реальности; борьбу между страхом за личное благополучие и надеждой на хорошее будущее; противоречия между различными управляющими и лидерами-преобразователями.

Эволюция в стратегии развития организации показывает, что лидеры активно поворачивают организации к будущему, создавая образы того, какой она может быть в недалекой перспективе. Лидеры-преобразователи, как правило, обеспечивают эмоциональную поддержку отдельных членов коллектива в период проведения реорганизации². Следует отметить, что эволюционное стратегическое развитие организации во многом зависит от лидеров-преобразователей и персонала в целом, особенно ее руководящего состава, в том числе от передового мирового опыта наиболее развитых стран Европы, Азии и Японии.

При этом здоровая конкуренция, по мнению подавляющего большинства экономистов, является основной движущей силой, создающей предпосылки к эффективности функционирования рыночной экономики. Она неотделима от рынка товаров, на котором выступают их производители и потенциальные потребители.

Самостоятельность российских организаций и предприятий проявляется во всех областях и по всем направлениям, относящихся к сфере их компетенции. Она затрагивает и их текущую деятельность, связанную с производством и реализацией продукции и оказанием услуг, и деятельность, связанную с развитием этих предприятий и организаций. Одним из важных аспектов самостоятельности организаций, функционирующих в условиях рыночной экономики, является свобода ценообразования применительно к выпускаемой ими продукции и оказываемых ими услуг¹. В свою очередь, самостоятельность автоматически предполагает и их полную ответственность за результаты своей деятельности.

Если рассматривать рыночную экономику развитых стран на современном этапе ее развития, то дополнительно к перечисленным выше признакам, ее характеризующим, можно отнести такие из них, как наличие монополий, широкое использование ценных бумаг и участие государства в регулировании экономических процессов.

Монополии представляют собой либо крупные фирмы и компании, либо объединение средних и мелких предприятий и организаций. В любом случае продукция, выпускаемая монополиями и выступающая либо в виде продуктов, либо в виде услуг, занимает по своему объему подавляющую часть емкости рынка, на котором она реализуется. Если рассматривать монополии, то в их составе можно выделить «естественные» монополистические образования. Это монополии характеризуются тем, что в силу специфики их деятельности разукрупнение такого рода фирм и компаний приводит к снижению эффективности их функционирования².

Основными видами ценных бумаг, используемых в рамках рыночной экономики, являются акции и облигации. Акции представляют собой ценные бумаги, выпускаемые эмитентом, по которым их собственник должен получать определенный доход в виде выплачиваемых ему

¹ Ли Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1999

² Матвеев А.В. Управленческая инновационная деятельность руководителя на основе современных технологий. Научное издание. – М.: ОАО «ЭКОС», 2003

¹ О'Шонессм Дж. Принципы организации фирмой. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1998

² Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей компании мира. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1998

дивидендов. Облигации также представляют собой ценные бумаги, по которым их собственник будет получать доход в виде установленного процента от их номинальной стоимости. Кроме того, собственнику облигации в установленные сроки возвращается сумма, затраченная при ее покупке, при условии, что она осуществлялась по номинальной стоимости данной ценной бумаги ¹.

Акции могут быть, в общем случае, как обыкновенными, так и привилегированными. Первый тип акций дает их собственнику возможность участвовать в управлении той фирмой, акциями которой он владеет. Чем больше у определенного лица в собственности акций, тем сильнее он может влиять на политику, принимаемую данной фирмой в части ее текущей и инвестиционной деятельности. Вместе с тем, размер суммы, выплачиваемой в виде определенных отчислений от прибыли фирмы-эмитента ценных бумаг или дивидендов собственникам обыкновенных акций, зависит от результатов деятельности данного хозяйствующего субъекта за отчетный период и от решения общего собрания акционеров.

Облигации могут различаться условиями их продажи, выплаты процента и погашения. Существует два основных варианта продажи облигации: один — по ее номинальной стоимости; другой — по той же, но с дисконтом, представляющим собой определенный размер скидки. Выплата процента по облигациям может осуществляться периодически в течение срока их действия, может производиться одновременно с их погашением, которое означает прекращение действия облигации с уплатой ее владельцу суммы, соответствующей номинальной стоимости этой ценной бумаги. Соответственно погашение облигаций может осуществляться частями, в течение определенного периода времени, либо одновременно.

Наличие ценных бумаг в виде акций и облигаций обуславливает существование в условиях рыночной экономики финансовых рынков. На этих рынках осуществляется продажа и покупка ценных бумаг. При этом продажа акций и облигаций может осуществляться либо их эмитентом или доверенным лицом, либо собственниками акций и облигаций ².

Финансирование заключается в том, что цепочка, по которой денежные средства поступают от их собственников к заемщикам, имеет

посредников в лице коммерческих банков, страховых компаний и других финансовых институтов. Денежные средства, поступающие от их собственников к посредникам, принимают вид депозитов, сберегательных вкладов, страховых взносов и т.д. Денежные средства, поступающие от посредников к их заемщикам, принимают вид кредитов и займов.

Если обратиться к развитым странам с рыночной экономикой, то можно увидеть, что государство осуществляет регулирование экономических процессов, в ней происходящих. При этом функции, осуществляемые государством в этой сфере, можно отнести к одной из двух групп. К первой группе относятся функции, с помощью которых государство обеспечивает создание предпосылок к эффективности функционирования национальной экономики, ко второй группе — функции, с помощью которых регулируется деятельность предприятий, фирм и компаний.

К функциям государства, принадлежащим первой из указанных выше групп, относятся: разработка, утверждение и исполнение государственного бюджета; разработка, утверждение и исполнение налоговой, таможенной и социальной политики и др.

К функциям государства, принадлежащим второй из указанных выше групп, относятся: установление правил, регламентирующих поведение хозяйствующих субъектов; осуществление контроля за исполнением хозяйствующими субъектами установленных государством правил, регламентирующих их поведение и др.

Правила, регламентирующие поведение предприятий и устанавливаемые государством, можно разделить на две основные группы. К первой группе относятся правила, регламентирующие их деятельность, ко второй — правила, регламентирующие характер их взаимоотношений с другими организациями.

Воздействия, применяемые государством к предприятиям, могут носить как экономический, так и административный характер. Меры административного воздействия могут быть различными вплоть до прекращения деятельности той или иной организации, меры экономического характера, в основном принимают вид штрафных санкций.

Для каждой страны и ее национальной экономики условия функционирования предприятий, к ней относящихся, определяются существующим законодательством. Так, в России основными законодательными актами, определяющими условия функционирования российских предприятий и организаций при рыночной системе хозяйствования, являются: Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федеральный закон «Об акционерных обществах», Федеральный закон «О некоммерческих организациях» и т.д.

¹ Райзберг Б.А. Основы бизнеса. — М.: ОСИ-89, 1995

² Боков В.В. и др. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной практике. — М.: АРП, 2000

Деятельность организаций, функционирующих в условиях рыночной экономики, связана с риском. Риск представляет собой возможность отклонения фактических результатов деятельности этих организаций от запланированных или ожидаемых в нежелательную сторону и связан с возникновением неблагоприятных ситуаций, отражающихся на условиях функционирования фирм и компаний.

Возникновение непредвиденных затрат часто связано с неожиданным увеличением цен на те или иные ресурсы и услуги, используемые предприятием в процессе своей производственной деятельности, незапланированных изменений в объемах и ассортименте выпускаемых изделий и т.д. Основные причины, влияющие на риск потери имущества предприятия – различного рода стихийные бедствия, аварийные ситуации на производстве, а также хищение материальных ценностей, принадлежащих предприятию, его работниками или сторонними лицами.

Любой риск связан с потерями, которые могут быть материальными, трудовыми, финансовыми, а также выступать в виде специальных потерь. Материальные потери – это потери материальных объектов в виде зданий, сооружений, передаточных устройств, продукции, полуфабрикатов, материалов, сырья, комплектующих изделий, запасных частей к оборудованию и т.д. Трудовые потери выражаются в виде потерь рабочего и машинного времени, финансовые потери – в виде прямого денежного ущерба. К числу специальных видов потерь можно отнести: потери, связанные с нанесением ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу фирмы и т.д.

Условия функционирования организаций при рыночной экономике приведен на рис. 1.1.

Указанные на данном рисунке условия в значительной степени влияют на производственную деятельность конкретного предприятия. И эти условия необходимо впоследствии также учитывать при организации прогнозирования потребности в специалистах высшей квалификации.



Рис. 1.1. Условия функционирования организаций при рыночной системе хозяйствования предприятий, фирм и компаний

1.2. Стратегия и управление производством в японских и американских фирмах

В последние годы в ходе международной корпорации сформировались три весьма важных принципа стратегии производства. Во-первых, это производство по принципу «точно вовремя». В соответствии с этим принципом фирма стремится получить все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия на сборочный цех несколько раз в день.

Японцы более настойчивы в деле минимизации материально-технических запасов, чем руководители производства в США. Японцы более успешно и эффективнее применяют эти системы, которые проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством¹.

Вторая важная идея, которой приходится учиться фирмам уже у своих международных конкурентов, относится к комплексному контролю качества продукции (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает².

Третий и тесно связанный с вышеназванными стратегический принцип заключается в комплексном профилактическом обслуживании. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы. На рис. 1.2 приведены общие принципы японской стратегии бизнеса.

В японской фирме самостоятельное решение производственных проблем на уровне цеха объединено с взаимным участием различных



Рис. 1.2. Общие принципы японской стратегии бизнеса

цехов в межцеховой координации. Другими словами, как на цеховом, так и на межцеховом уровнях задачи координации и непосредственного управления производством имеют тенденцию все более интегрироваться в одну.

Отсутствие централизованной службы для контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы. В ней нет менеджеров, специализирующихся на межцеховой координации. Задача же межцеховой корректировки решается начальниками соответствующих цехов путем прямых переговоров. Это — межцеховая координация в японской фирме или локализованная горизонтальная координация¹. При анализе причин высокой производительности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у них имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11–12 уровнями управления в американской системе.

¹ Курицин А.Н. Управление в Японии: организация и методы. — М.: Наука, 1999

² Как работают японские предприятия. Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1999

¹ Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1995

При децентрализованной координации производства, как показывает опыт Японии, достигается высокая эффективность с точки зрения производства и управления информацией. Здесь информация движется от конечной вершины (конечного сборочного цеха) к вышерасположенным цехам, но без посредничества административных отделов, как это имеет место в иерархии, где все происходящее в цехах тесно связано с решениями центральной службы планирования. В системе горизонтальной координации цеха сами являются узловыми точками коммуникационной сети, и в этом случае нижерасположенные цеха «командуют» вышерасположенными. В сфокусированном виде эта координация производства нашла свое отражение в системе «канбан» автомобильной промышленности страны.

Назначение системы «канбан» заключается в интегрировании производственных и информационных потоков с целью успешного реагирования на изменения ситуации на рынке при наличии минимальных запасов.

В системе «канбан» (фирма «Тойота») подробный график выпуска новой продукции может составляться регулярно центральным плановым отделом на основе прогнозов развития рынка, и каждый цех получает свой план производства, подобно тому, как это происходит в централизованной системе. В отделе производственного планирования на компьютерах готовится ежедневный график, определяющий последовательность того, как различные виды автомашин будут сходиться с конвейера. Этот график составляется на основе ежедневных заказов, полученных от дилеров несколькими днями ранее, и передается на компьютерный терминал в начале конвейера за два дня до того, как автомобиль сойдет с него. В этом случае подача заявок может происходить всего за неделю. Важной особенностью подобного оперативного графика является то, что он касается только главного конвейера, где создается конечная продукция. Взаимосвязи же с цехами, выпускающими незавершенную продукцию, необходимые для обеспечения соответствия их производственных планов с ежедневным графиком выпуска конечной продукции, не должны управляться административными службами, поскольку для этого используется система «канбан».

Один из важных принципов системы «канбан» заключается в том, что следующий в производственной цепи цех определяет работу предыдущего, а не поставки продукции последнего определяют работу первого. Посредством цепи циклического движения «канбана» вся система становится легко реагирующей на рыночный спрос. В соответствии с сигналами рынка, которые оперативно передаются снизу вверх по всей

производственной цепи, в системе «канбан» оборудование каждого цеха должно работать с максимально эффективным использованием рабочей силы.

Еще одной важной особенностью системы «канбан» является контроль качества. Нижерасположенные в производственной цепи цеха могут и должны отказываться принимать бракованную продукцию от вышерасположенных цехов. Проверки качества должны проводиться на каждой стадии производственного процесса, а не в конце главного сборочного конвейера специальным инспектором, и брак должен быстро устраняться. Таким образом, система «канбан» часто рассматривается как метод «нулевых запасов» или как метод «поставок точно в срок». И, тем не менее, данная система включает в себя комплексный контроль за производством, запасами и качеством.

Сегодня система «канбан» применяется на многих японских заводах в сборочных производствах, а также внедряется на ряде американских заводах. В большинстве случаев после внедрения системы «канбан» производственные издержки существенно снижаются.

На японских фирмах ответственность за решение производственных проблем фактически находится в среднем более чем на одну ступень ниже в управленческой пирамиде, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах. Однако, если право принятия решений де-факто дано работникам более низких уровней, а межцеховая координация поручена непосредственно самим цехам, то существует опасность того, что цеха будут на основе взаимовыгодных соглашений искажать информацию в своих интересах. Эти проблемы могут стать особенно серьезными в том случае, если в цехе применяется бригадная система и бригада имеет собственный коллективный интерес¹.

Организация работы цеха в японской фирме и задача межцеховой координации является «комплексной» в том смысле, что производственные задачи на цеховом уровне объединены с решением организационных проблем и межцеховая координация осуществляется горизонтально на основе обмена информацией, пересекающего формальные внутрифирменные границы.

В японской фирме разграничение трудовых обязанностей непостоянно и расплывчато, а определение их содержания достаточно условно. Японская фирма не имеет специального профессионала для подмены

¹ Мильнер Б.З. Японский парадокс. — М.: Наука, 1998

основного рабочего в случае отсутствия последнего. Вместо этого она полагается на массовую помощь других работников или специальное переформулирование трудовых заданий по усмотрению мастера. В случае обнаружения большого количества бракованной продукции причину и решение проблемы ищут на месте, прежде чем прибегнуть к помощи извне¹.

Фирма обучает своих работников, используя систему под названием «ротация трудовых знаний», при которой работник регулярно меняет свое рабочее место и последовательно выполняет все виды работ в своем цехе. После определенного периода времени отдельный рабочий развивает свою квалификацию по всем специальностям и становится многофункциональным рабочим. Система «ротации трудовых знаний» состоит из трех основных частей. Даже на тех японских предприятиях, где существует специализация рабочих, разграничение их обязанностей является менее жестким, чем на американских заводах. Ротация трудовых знаний позволяет каждому рабочему узнать весь производственный процесс в цехе.

При использовании ротации трудовых знаний передача профессиональных навыков от опытных рабочих к молодым может постоянно осуществляться на неформальной основе посредством помощи и советов опытных рабочих и постоянной практики молодых.

В японской фирме систематически осуществляется ротация опытных рабочих между соседними цехами. Основной задачей этого процесса, несомненно, является более широкое распространение знаний между последними с целью увеличения их возможностей по решению локальных проблем (а также сокращению неэффективных межцеховых дискуссий, основанных на искажении информации). Однако обучение методом активного обмена знаниями может быть достаточно дорогим с точки зрения потери времени и первоначального снижения эффективности².

В реально заключаемых контрактах нет явного пункта, оговаривающего «пожизненность» найма. Существует только негласное понимание между потенциальным работодателем и работником того, что отношения найма при обоюдном желании будут продолжаться до тех пор, пока

не возникнет разумная причина для их прекращения в будущем по инициативе одной из сторон. Такой тип найма называют как квазипостоянный найм.

Пожизненный найм может достигать почти сорока лет, и должностной статус работника во время этого периода может меняться вследствие наличия неопределенных факторов, которые невозможно рационально оценить отдельно человеку. Рынок труда дополняет заключение потенциальных пожизненных трудовых соглашений негласным пониманием того, что отношения найма могут быть прерваны до момента достижения пенсионного возраста по желанию какой-либо из сторон.

Японская фирма пытается стимулировать способных, высокопроизводительных и высококоммуникабельных работников, отбивая у них желание менять место своей работы в середине карьеры. Такая система имеет три важных элемента: систему заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги работника; продвижение по службе отдельных работников на основе индивидуальных заслуг; единовременные выплаты в момент выхода на пенсию. Понятие «пожизненного найма» не означает ничего, кроме отчасти преувеличенной идеализации относительно долгого периода работы в японской фирме, которая является результатом применения данной системы стимулирования¹.

Работники, имеющие на протяжении длительного периода времени хорошую репутацию в смысле развития своих навыков, получают лучшие возможности для продвижения по службе. В то же время менее старательные работники имеют значительно худшие перспективы. Поведение работника формируется с учетом необходимости его соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Иерархии рангов как системы стимулирования, которая поощряет работника развивать свои контекстуальные навыки, имеет два важных последствия для рынков труда Японии. Во-первых, рынок, на котором имеется спрос и предложение для заключения долгосрочных трудовых контрактов, развивается бок о бок с рынком, на котором предлагаются краткосрочные контракты на выполнение более специфической работы. Во-вторых, рынок, на котором осуществляются перемещения работников в середине их карьеры, до последнего времени оставался менее формализованным и неструктурированным, хотя здесь наблюдаются признаки изменений.

¹ Оучи У.Г. Методы организации производства: японские и японские подходы. Пер. с англ. — М.: Наука, 1998

² Лебедева Н.П. Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Восточная литература, 1995

¹ Ли Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. — М.: Наука, 1998

Условия долгосрочной занятости, определяемые на рынке первого типа, в высшей мере неопределенны и неполны. Несмотря на то, что ожидание пожизненной занятости является достаточно высоким, реальная продолжительность найма в среднем бывает значительно короче ожидаемой. Даже если у человека на протяжении своей жизни имеется один и тот же работодатель, вероятность его продвижения по службе совершенно неопределенна, отчасти потому, что фирма не имеет четкого критерия, как, например, стаж работника, при решении вопроса о продвижении по службе или увольнении, а частично потому, что коммерческие результаты деятельности фирмы в течение всей жизни потенциальных работников в большинстве случаев могут быть предсказаны только наугад. Таким образом, долгосрочный контракт о найме заведомо является далеким от совершенства ¹.

Месячный заработок рабочих японской фирмы обычно состоит из трех частей: выплат, зависящих от особенностей работника; выплат, зависящих от должности работника; различных пособий (строительство жилья, содержание семьи и т.д.).

Размеры выплат, зависящие от особенностей работника, в принципе определяются на основе его стажа и заслуг. За исключением категорий мастеров и управляющих, ранг оплаты работника обычно не связан с выполняемыми им специфическими функциями, и более высокие ранги просто означают более высокий статус работника и более высокий ежегодный рост его заработной платы.

Для вновь устроившихся на работу устанавливается наименьший ранг, соответствующий их образованию. Коллективное соглашение между фирмой и профсоюзом работников оговаривает минимальную и максимальную скорость продвижения по лестнице рангов, а также ежегодный рост базовых ставок для работника каждого ранга.

Оценка заслуг работника в целом играет более важную роль в решении о продвижении его по службе. Поэтому некоторые рабочие могут достичь высшего ранга в середине карьеры, а затем двинуться дальше и стать мастером (менеджером), в то время как наименее компетентные рабочие могут достигнуть высшего ранга в обычной категории только за несколько лет до пенсии. В результате этих различий со временем может развиваться значительная диспропорция в базовых ставках оплаты труда работников с одинаковым трудовым стажем. Таким образом, хотя увеличение выплат за выслугу лет в определенных пределах является автома-

тическим, оно не отмечает конкуренцию и дифференциацию среди рабочих. Оценка заслуг работника менеджерами низшего звена является важным фактором при определении размера его заработка, так как служит основой для продвижения работника по лестнице рангов. Это одна из характерных черт японской системы оплаты труда, которая отличается от схемы оплаты труда в американской фирме, имеющей профсоюз ¹.

Одним из наиболее важных компонентов заработка работника японской фирмы является выходное пособие при увольнении. Размер таких выплат резко возрастает с увеличением стажа работы в компании, но зависит также от причин увольнения: либо это увольнение по собственному желанию, либо это увольнение по инициативе компании. Система поощрений и вознаграждений в японской фирме стимулирует работников связывать свою карьеру в течение долгого времени, если не всей жизни, с одной фирмой. Успешное развитие карьеры в одной фирме очень важно для работника, как белого, так и синего воротничка, так как размер месячного заработка и ежегодных премий растет по мере его продвижения по иерархии рангов — с увеличением стажа работы и развитием контекстуальных навыков. Перемена места работы посередине карьеры в целом не дает лучших возможностей в будущем.

Из анализа структуры оплаты труда и поощрений можно сделать следующие выводы: Крупные фирмы принимают работников сразу после окончания ими школы или колледжа и обучают их на фирме контекстуальным навыкам. Большинство работников имеют стимул трудиться в одной фирме до момента выхода на пенсию, в этом случае их ожидает большой размер выходного пособия ².

В иерархии рангов работников японской фирмы каждый ранг соответствует определенному уровню выполняемой работы и оплаты за нее. Если работник достигает определенных стандартов, он может продвигнуться на один ранг вверх по иерархии. В такой иерархии рангов всегда существует место наверху служебной лестницы для хорошего исполнителя и всегда существует возможность работать относительно лучше других и только тогда достигнуть вершины служебной лестницы.

В случае, если иерархия рангов является результатом конкуренции на рынке рабочей силы, она должна отвечать с точки зрения мотивации

¹ Волгин Н.А. Японский метод решения социально-экономических проблем. — М.: Экономика, 1998

² Курицин А.Н. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. — М.: Инфра-М, 1998

¹ Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. — М.: Экономика, 2001

двумя следующим условиям. Фирма должна быть заинтересована не расторгать контракт с работником, а работник данного ранга должен производить продукции больше, чем необходимо в соответствии с уровнем оплаты этого ранга. Фирма должна в интересах работников каждого ранга, добросовестно исполняющих свои обязанности, поддерживать соответствующий уровень оплаты труда. На рис. 1.3 приведены японские принципы организации труда работников фирмы ¹.



Рис. 1.3. Японский принцип организации труда работников фирмы

Забота о репутации имеет важное значение и для работников, и для работодателя в процессе разрешения проблемы морального риска, и для сдерживания квалифицированного работника от преждевременного увольнения. Существуют два важных аспекта, касающихся роли репутации в японской фирме. Первый затрагивает репутацию работника, который увольняется сразу после окончания обучения, и репутацию фирмы, которая в условиях ухудшения деловой конъюнктуры ее деятельности увольняет преимущественно пожилых работников. Уволенные работни-

ки могут испортить свою репутацию и понести большие издержки, связанные с увольнением. Другие фирмы, которые позже берут их к себе на работу, рассматривают их только как низкопроизводительных работников. Это не только предостерегает рабочих от уклонения от работы, но также сдерживает квалифицированных работников, обученных в фирме, от увольнения.

Первостепенная мера, к которой прибегает японская фирма в ответ на временное снижение спроса на ее продукцию на рынке, заключается в сокращении общего количества часов работы с целью разделения бремени последствий данных изменений между всеми членами бригады. Другая мера заключается в направлении некоторых работников на учебные программы или на другие работы, на которые падение спроса не повлияло так сильно.

Руководство фирмы должно уметь находить консенсус с тем, чтобы обеспечить себе поддержку различных категорий рядовых членов. В противном случае последовательное пренебрежение интересами меньшинства может привести к формированию конкурентной организации, выражающей их интересы. Следовательно, руководство фирмы должно прилагать большие усилия с целью сбалансировать интересы различных групп, что требует необходимых навыков.

В отличие от японских фирм в США поставляются комплектующие изделия в сборочный цех раз в неделю (имеется в виду автомобильная промышленность), что характерно для традиционных методов управления производством, которые предусматривают поставки более крупными партиями и с меньшей частотой. Внедрение в американской технологии метода «точно вовремя» сдерживается рядом факторов ¹. Среди них: меньшая настойчивость руководителей в США в деле минимизации материально-технических запасов; американцы менее успешно и менее эффективно применяют эти системы; американцы не осуществляют надлежащую работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своими подходами к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии

¹ Акио Морита. Сделано в Японии: история фирмы Сони. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1998

¹ Грейсон Дж.К. мл. О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1997

с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Еще один тесно связанный с вышеназванным стратегический принцип американского производства заключается в комплексном профилактическом обслуживании¹. В большинстве отраслей американской промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы.

На рис. 1.4 приведены общие принципы американской стратегии бизнеса.



Рис. 1.4. Общие принципы американской стратегии бизнеса

На типичном американском предприятии изготовление изделий, начинаясь в одном конце производственной линии заканчивается их обработкой на другом конце производственной цепочки. На таких предприятиях часто используется система поточного производства с «вытала-

киванием» изделия, запущенного в производство. По завершении обработки на одном участке изделие «выталакивается» на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет. В американской фирме специализация трудовых знаний на уровне цеха объединена с иерархической координацией различных цехов со стороны менеджеров.

В традиционной модели иерархической организации, присущей преимущественно американским фирмам, прежде всего имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления ее функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптации своей деятельности к различным непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке.

Основной принцип управления включает иерархическую координацию производства продукции американской фирмой. При этом предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация. Однако, иерархическая координация, основанная на жестком разграничении контроля и функционирования, равно как и специализация трудовых заданий, может потерять значительную часть своей эффективности, особенно в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий¹.

В американской фирме организация работы цеха и задача межцеховой координации основываются на принципе «подходящий человек на правильном месте» (экономия от специализации). В то же время американские фирмы недавно начали обращать серьезное внимание на межфункциональные горизонтальные связи, осуществляемые через многофункциональные проектные группы, менее иерархически управляемые небольшие предпринимательские подразделения и т.п.

Степень «формальных» межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации. Это означает, что американские компании могут посредством измене-

¹ Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1996

¹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Дело, 1995

ния организационной структуры развиваться в направлении некоторой смешанной формы организации, включающей в себя горизонтальную и централизованную координацию¹.

Разделение труда (его специализация) в США является важным фактором производительности труда операционных работников. Специализация труда просматривается и сегодня во всех аспектах деловой деятельности. Операционные служащие могут концентрировать свои усилия на выполнении ограниченного количества производственных заданий. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объем подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда, а могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности использования специализированного оборудования. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов. При определении содержания работ управляющий производством должен глобально рассмотреть все факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда².

В системе со специализированными трудовыми обязанностями знания отдельных рабочих в принципе являются узкими и связанными с одной профессией. Американская фирма стремится к эффективности, достигаемой путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей.

В американских фирмах продвижение от одного уровня к другому в иерархии рабочих мест, а также перемещение работника от более высокого уровня к более низкому в случае сокращения численности работников должно основываться на двух критериях — заслугах и трудовом стаже работника. Однако на практике критерий трудового стажа в большинстве случаев является основным³.

¹ Гвишиани Дж. Американская теория организационного управления. — М.: Наука, 1989

² Роберт Фальмер. Энциклопедия современного управления. Пер. с англ. (в 5 томах) — М.: ВИПКэнерго, 1999

³ Джини Грехем Скотт. Описание пути к успеху в бизнесе. Пер. с англ. — Киев: ВТН, 1994

Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствии с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту стандартизована таким образом, что фиксация уровня заработной платы в течение всего периода действия контракта в теории становится возможной и эффективной к риску работодателя и избегающего риска работнику. Размер вознаграждения рабочего американской фирмы определяется категорией рабочего места, на которое он назначен.

Фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие и соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место своей работы в поисках лучших индивидуальных возможностей. В такой обстановке роль управляющих ненадежна и должна постоянно подтверждаться и угроза увольнения является важной дисциплинарной мерой для руководителей. С другой стороны, развитие функциональной иерархии, основанной на высокой специализации и четкой классификации трудовых знаний, помогает создать стандартный рынок рабочей силы внутри и вне фирмы и поощряет рабочих быть более мобильными. Эти причинно-следственные связи означают децентрализацию управления персоналом¹.

Менеджеры американской фирмы обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания (единый уровень оплаты для каждой штатной должности) и выслуги лет.

Конечно, существует угроза несправедливого решения при оценке начальником заслуг подчиненного. Но контроль со стороны работников кадровой службы может отчасти смягчить этот нежелательный эффект. Во-первых, процедура оценки заслуг формализована и стандартизована отделом кадров с целью гарантировать невозможность принятия необъективного решения отдельным начальником. Во-вторых, средний работник на протяжении своей карьеры оценивается многими различными менеджерами вследствие применения схемы ротации трудовых заданий, как для начальников, так и для подчиненных. В-третьих, многие компании позволяют недовольным работникам обратиться в отдел кадров для перевода их в другой цех. В этом случае отдел кадров может удовлетворить просьбу работника или проверить правильность и объективность оценок его начальника. В-четвертых, репутация менеджера среди подчиненных имеет непосредственное влияние на его собствен-

¹ Ли Якокка. Карьера менеджмента. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1997

ную карьеру. Другими словами, начальник является предметом неформального встречного наблюдения со стороны подчиненных ¹.

Выплаты, зависящие от должности работника, находятся в тесной связи с выплатами, зависящими непосредственно от работника, хотя в принципе определяются по американской схеме оценки трудовых знаний. В дополнение к выплатам по контракту работники получают 25%-ную надбавку за любую сверхурочную работу и дважды в год премии.

1.3. Формирование основных подходов к стратегическому развитию российских предприятий

В целом, концепция *стратегического управления* представляет систему в виде важнейшей составляющей функции современной организации, касающейся трех ключевых сфер организации, как выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере, выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта и, наконец, выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии ².

Стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она является средством. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; как бизнес продолжить; в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке.

¹ Амстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим менеджером. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998

² Забелин П.В., Мойсеева Н.К. Основы стратегического управления. — М.: Маркетинг, 1997

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е. чтобы добиться наименьших издержек.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в производстве своей продукции.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукции ¹.

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают к множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы.

Так например, А. Чандлер, автор одной из работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Данное определение стратегии А. Чандлера дополняется. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?

Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа ²:

- а) процесс стратегического планирования — выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

¹ Колганов А., Бузгалин А. Стратегия опережающего развития. — М.: Свободная мысль, 1996

² Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1999

б) процесс стратегического управления — реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование — есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно — есть искусство прогнозирования, исследования, расчета и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная — несколько на различных уровнях действия. Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить важнейшие этапы составления стратегического плана конкретного предприятия.

Анализ литературы по стратегическому планированию в западных фирмах показал, что и количество и содержание этапов составления стратегического плана, а также сама его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых основными являются¹: форма собственности предприятия; тип предприятия (специализированное или диверсифицированное); отраслевая принадлежность предприятия; размер предприятия (большое, среднее или малое).

Следует отметить, что не существует и единого горизонта стратегического планирования.

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов: оценка существующей стратегии; собственно фаза формулирования; планирование риска; выбор стратегических альтернатив.

Оценка существующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе — оценка внутренних возможностей. Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, зачастую не оценивается устойчивости действующей стратегии.

Стратегия, будучи объединенной основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического

плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии — есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится все более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде¹.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Обычно имеет место групповое обсуждение, но осуществляется единоличное принятие окончательного решения.

Стратегия роста впервые была подробно разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов: стадия планирования; начальной стадии; стадии проникновения; ускоренного роста; переходной стадии.

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке.

Стратегия проникновения направляет усилия предприятия на более глубокое вторжения на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объема продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии.

¹ Роджерс Ф.Дж. Путь ИБМ. Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: МГУ, 1995

Целью стратегии ускоренного роста является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап должен производиться как можно дольше, так как именно на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной.

Стратегии переходного периода является обеспечение ускоренного роста и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях: начало предпринимательской деятельности; молодая компания, борющаяся за свое выживание; однопродуктовое специализированное предприятие; диверсифицированное предприятие¹.

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объемы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентация из наступательной в наступательно оборонительную стратегию — стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста.

Стратегия выживания — чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста². Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой, — осмотрительности и реалистичности в принятии решений. При реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создается «антикризисный комитет», который разрабатывает и жестко проводит в жизнь программы, это: перестройка управления; финансовая перестройка; перестройка маркетинга.

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать

руководству организации на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала для осуществления стратегии¹.

Существуют два очень важных момента в вопросе стратегии использования человеческого потенциала. Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться сделать все, чтобы у членов организации выработывалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведения для этого соответствующей подготовительной работы и изменений.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и соответственно эффективного осуществления стратегии является их правильное распределение во времени. Так как внешняя среда динамична тому, что организация потерпит крах с реализацией своей стратегии, даже если она была очень хорошо разработана. Поэтому для того, чтобы избежать провала при реализации стратегии на стадии ее выполнения, руководство должно организовывать правильное распределение финансовых ресурсов организации — такое распределение, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие

¹ Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева и др. — М.: Инфра-М, 2000

² Баумэе К. Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997

¹ Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 1997

цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Даже на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и выполнения функций, определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии¹.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.п.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации, которая определяет две суперзадачи для предприятия: проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии.

Фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм – захват дополнительных частей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. При переходе к реализации данной цели фирма должна четко определить для себя у кого она собирается отвоевывать часть рынка².

Возможны два варианта: атака на лидера; атака на более слабого и мелкого конкурента.

Первый подход состоит в том, что предпринимается открытый прямой удар по лидеру. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу». Фирма предпринимает атаку не в направлении

слабых сторон лидера, а в направлении сильных, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным, и он лидирует. В такой схватке обычно побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами.

При втором подходе фирма осуществляет фланговую атаку на лидера. В данном случае атака идет по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости. Обычно такими направлениями является либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность, которую не покрывает продукт лидера.

Третий подход характеризуется тем, что фирма предпринимает атаку по всем направлениям. В этом случае лидеру приходится защищать и свои передовые позиции, и тылы, и фланги. Данный тип атаки для успешного завершения требует намного больше ресурсов у атакующей фирмы, так как предполагает ее продвижение на все рынки, где присутствует лидер, по всем видам продукции, выпускаемой лидером.

Четвертый подход – это обходная атака. В этом случае фирма не нападает на лидера непосредственно, а создает новый рынок, на который выманивает лидера, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенным типом обходной атаки является создание замещающего продукта, или открытие новых географических рынков. Широко используется обходная атака в виде разработки и введения новых технологий производства продукта.

Пятым подходом к проведению конкурентной борьбы в отношении лидера является «партизанская война». Характерна для фирм небольшого размера, но имеющих в себе потенциал переключаться и перекалифицироваться с одного вида деятельности на другой. Атака происходит в момент временных ослаблений позиций сильнейшей фирмы на рынке.

Обратимся к методам, через которые в основном реализуются вышеприведенные подходы¹: установление более низких цен на продукцию, чем цены на продукцию атакуемого; выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей; улучшение обслуживания клиентов, в особенности системы транспортировки и доставки товаров и др.

На данном же этапе формирования рыночных отношений в России хорошо заметно исчезновение и банкротство «случайных» компаний, которые, не имея достаточных сведений о структуре рынка, на котором

¹ Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1995

² Будаев А.Н., Литувев В.Н., Степанов П.В. Стратегия развития предприятия. Монография. – М.: Хронограф, 1999

¹ Том Байдел. Как улучшить управление организацией. Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1995

они пытались организовать деятельность, не учитывая уже сложившихся традиций в отношениях между работающими в данной области структурами. Ввиду того, что новые производственные связи и финансовые возможности вытекают из уже сложившихся необходимо отметить, что развитие без учета интересов этих структур затруднено¹.

Стратегия конкуренции фирм на рынке, сконцентрирована на захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса большинства фирм. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь четкую специализацию, внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться в пределах выверенных допустимых темпах роста и иметь влиятельного руководителя. Все это позволяет вести успешную коммерческую деятельность в сложных условиях нестабильного российского рынка.

Выводы по 1-й главе

1. Осуществлен сравнительный обзор и анализ теории и практики стратегического развития отечественных и западных предпринимателей фирм и компаний. Выявлены основные подходы к стратегии развития японских компаний и возможности их применения в отечественном секторе экономики. Проведен анализ стратегического развития американских фирм и предложены наиболее оптимальные варианты использования в российском бизнесе.

2. На основе передового зарубежного и отечественного опыта формирования стратегии развития фирм авторамич предложены пути, способствующие развитию российских компаний, работающих в достаточно сложных условиях рыночной конкуренции.

3. На основе контент-анализа теоретических и практических источников авторами были сформулированы основные направления развития отечественного предпринимательства, опираясь на опыт зарубежных фирм и компаний.

¹ Райзберг Б.А. Основы бизнеса. – М., 1995

ГЛАВА 2

Методологические основы повышения эффективности стратегии развития фирмы

2.1. Стратегическое планирование в фирме, как основа ее успешного развития

При обсуждении вопросов, связанных с успехом или неудачей фирмы на рынке, необходимо помнить, что покупатель продукции – хозяин положения. Такое отношение к покупателю характерно для Запада, у нас же покупатель пока полностью не пользуется своими правами и не считает себя хозяином положения. Это является следствием неполного отражения рыночных отношений в системе экономических отношений в России.

Продавец находится в конкуренции не только со своими прямыми «коллегами», изготовителями идентичного продукта (товара), но и с производителями разнообразных его заменителей. Помимо этого, фирма должна быть в состоянии поставлять товары лучшего качества по более низкой цене или предоставлять услуги лучшие, чем у конкурентов.

Задача фирмы состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи фирмы – это в первую очередь успехи и неудачи его руководителей. Важное значение имеет менеджмент фирмы, являясь самостоятельным видом профессиональной деятельности, направленной на достижение определенных материальных и трудовых ресурсов. Здесь фирма ориентируется на спрос и потребности рынка; постоянно стремится к повышению эффективности производства к получению оптимальных результатов с меньшими затратами. Кроме того, активно стремится к хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений тем, кто несет ответствен-

ность за конечный результат ее деятельности. Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии ¹:

- *стратегическое управление* (включает в себя выработку цели менеджмента, прогнозирование как предвидение результатов развития, перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели);
- *оперативное управление* (деятельность по реализации вышеуказанных мер);
- *контроль* (включает анализ достигнутых результатов – обратная связь – и выступает как исходный пункт нового цикла управления).

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей ее деятельности и стратегии развития на ближайшую и дальнюю перспективу, исходя из потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. Сам процесс планирования включает четыре этапа, это: разработка общих целей; определение конкретных целей на заданный период времени (2, 5, 10 лет); определение путей и средств их достижения; контроль за достижением поставленных целей.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие фирмы на перспективу. Надежность планирования зависит от точности и правильности финансовых расчетов прошлого. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных специалистов, руководителей. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимосвязывались с имеющимися условиями. В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков фирмы ставятся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях². Кроме того, стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-

сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом значительного количества информации о партнерах, рынке, конкурентах и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ему привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой, рыночной и социальной обстановкой ¹.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и фирма, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности фирмы. Знание того, что фирма хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство фирмы снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях фирмы или о внешней ситуации.

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор целей фирмы, которая обозначается как миссия, а все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители фирмы не знают основной своей цели, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя: выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма; определение

¹ Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 1997

² О'Шонесси Дж. Принципы организации фирмы. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989

¹ Блейк Р., Маутон Д. Научные методы управления. – Киев, 1990

рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды; выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем ¹.

Часто руководители фирмы считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма, в конечном счете, сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка.

После установления своей миссии и целей руководство фирмы начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды: оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов; определение факторов, представляющих большие возможности для достижения общекорпоративных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием, который представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления его стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и др. При обследовании функции маркетинга обращается внимание на ряд важных областей анализа ²: конкурентоспособность и желаемая доля рынка; разнообразие и качество ассорти-

¹ Птерф Дзуркео. Рынок: как войти в лидера. Практика и принципы. Пер. с англ. – М.: ВЧИ, 1995

² Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 199

мента изделий; предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара; прибыль.

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме выявить уже имеющиеся ее потенциальные внутренние слабости по сравнению с его конкурентами. Важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями, так как большинство проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовку руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж фирмы создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием его репутации. Приведа внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы ¹.

Выработка стратегии осуществляется руководством на высшем уровне управления фирмой и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения руководителю необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Перед фирмой стоят, как правило, четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограничение роста придерживаются большинство компаний в развитых странах и для него характерно установление целей от достигнутого.

¹ Основы предпринимательской деятельности. – М.: Ф. и С., 1995

Реже руководители выбирают стратегию сокращения, в которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство формулирует конкретную стратегию. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность фирмы. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента и др. При этом важное значение уделяется расчету портфельных стратегических соответствий, приведенных на рис. 2.1. Ниже раскрывается алгоритм расчета портфельных стратегических соответствий.

Для фирмы любых масштабов деятельности важным фактором является управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а также планирование. В настоящее время руководители российских фирм вынуждены принимать решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях¹.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают фирмы, характеризуются повышенным риском, так как нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. В сбытовой деятельности фирмы России существует множество проблем, в частности их руководители чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения, а также предприятий-потребителей. В последнее время почти все фирмы осознали важность сбытовой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, так как многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Пытаясь менять ассортимент, многие фирмы, производившие товары производственного назначения, начинают переходить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производственного назначения, то в некоторых случаях фирмы развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, фирмы стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.



Рис. 2.1. Стратегии эффективного менеджмента фирмы

¹ Доусон Р. Уверенно принимать решения. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1996

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для фирмы стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков, стимулирование сбыта и др.¹

Рассмотрев теоретические аспекты стратегического планирования и произведя управленческое обследование видим, что в целом фирма финансово устойчива, а реализуемый товар конкурентоспособен, то есть ее выбранная стратегия холдинга вполне удовлетворяет поставленным задачам. В этой связи можно лишь предложить какие-либо рекомендации новых стратегических планов, чтобы повысить долгосрочную эффективность холдинга. Одним из направлений может быть выбран эффективный сбыт и продвижение товара.

2.2. Стратегии эффективного менеджмента фирмы и ее основные составляющие успеха на рынке

Одна из важнейших функций менеджмента – сделать продуктивными вверенные ему человеческие ресурсы с точки зрения их способностей к организованной деятельности. Для успешного менеджмента важно также и то, в какой форме принимаются управленческие решения в фирме, это²: жесткая авторитарная форма, при которой руководитель ставит цель перед подчиненным, для чего необходимо достижение цели работник не знает, весь риск за результаты несет только руководитель; смягченная авторитарная форма, при которой руководитель объясняет работнику целесообразность достижения результатов, что улучшает качество выполнения работы.

Руководитель лично приглашает подчиненного, обсуждает с ним проблему, выясняет его мнение, но решение принимает самостоятельно, о чем работник может и не знать. При этом руководитель поручает группе подготовить согласованный вариант решения проблемы, знакомится с мнением группы специалистов, но оставляет за собой право принятия окончательного решения. Эти формы более прогрессивны, чем авторитарные, но в последнее время наиболее преуспевающие американские топ-менеджеры стремятся к использованию такой формы принятия решения, включая полное делегирование полномочий. При этом

руководитель передает полностью права и ответственность за принятие решение в конкретном направлении одному из работников фирмы.

Организация группы принятия управленческого решения, как правило, используется японскими предпринимателями. Ее преимущество заключается в обмене информацией и идеями между высшим руководством и работниками. Топ-менеджеры не принимают решения по стратегическому развитию фирмы до тех пор, пока руководители среднего звена и работники не осознают сути проблемы и не дадут свои предложения.

Указанные варианты управленческих решений быстро готовятся и принимаются, но затем требуется много времени для их реализации, поскольку далеко не все работники при этом понимают цели руководства. Такой подход целесообразен только при ситуационном управлении (использовании многообразия тактик). Для определения стратегических целей значительно эффективнее групповая форма принятия решения, несмотря на то, что требуется много времени при его подготовке¹.

Проблеме использования человеческих ресурсов топ-менеджеры фирм уделяют пристальное внимание. В связи с этим рекомендуется разработать идеальную модель менеджера (см. таблицу 2.1).

В частности, дружеские отношения не означают панибратства, а без саморепрезентации менеджеру не обойтись. Главное для каждого специалиста фирмы – самоутверждение благодаря достижению конкретных результатов. Кстати в нашем обществе длительное время правилом движения по иерархической лестнице была саморепрезентация (способность хорошо преподнести себя), а не самоутверждение (достижение конкретных результатов). Неудивительно, что с течением времени, не имея прочной основы самоутверждения, многие руководители стремительно срывались со своих командных высот или попадали в определенную зависимость от руководстве ради сохранения карьеры². Следует напомнить о том, что никто не будет решать проблему руководителя, пока будет озабочен своими проблемами. Показателем мастерства менеджера является способность оказать помощь подчиненным в решении их проблем и, таким образом, стремиться к достижению целей. Это качество является отрицательным для американского менеджера, но

¹ Амстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим менеджером. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999

² Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996

¹ Троицкая Е.В. Теория и практика принятия кадровых решений с использованием экономических методов. Монография. – М.: Хронограф, 2000

² Ли Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1997

Таблица 2.1.

Идеальная модель менеджера

1.	Гуманное отношение к работникам	100%
2.	Дружеские отношения с сотрудниками	75%
3.	Саморепрезентация (стремление к тому, чтобы нравиться людям)	30%
4.	Использование работника в своих интересах	40%
5.	Зависимость от чего-либо	20%
6.	Избегать принятия решений	40%
7.	Не воспринимать альтернативных решений	20%
8.	Применять административное давление	25%
9.	Стремление к цели, несмотря ни на что	30%
10.	Неудовлетворенность получаемыми результатами	60%
11.	Целеустремленность	100%
12.	Получать удовлетворение от своей работы	100%

положительным для японского, который использует групповую форму принятия решения.

Само по себе это качество отрицательное, но так как для американских менеджеров самым ценным является время, то для них допустимо на 20% не воспринимать то, что заведомо нецелесообразно.

Менеджер может быть внутренне не удовлетворен, но не должен этого показывать: вознаграждая результаты, он тем самым мотивирует подчиненных на достижение более значимых целей.

В России имеются богатейшие человеческие ресурсы, при эффективном использовании которых наш экономический успех будет огромен, но для того, чтобы его достичь, все наши руководители должны изменить свое отношение к менеджменту и заменить систему распределения на систему вознаграждения. Большинство российских менеджеров вознаграждается фирмами, на которых они работают, за достижение сиюминутных целей (квартальных планов, например), за получение максимальной прибыли. В результате руководители высшего звена мало средств вкладывают в развитие сотрудников, техническое переоснащение, и фирма впадает в состояние стагнации, которое свойственно многим нашим производителям в настоящее время. К сожалению, часто работники не вознаграждаются за то, что приносит пользу всему обществу, и иногда вознаграждаются за отсутствие конкретных результатов. Американские же менеджеры удивляются, поче-

му их работники не так преданы своей работе, как японцы. Ответ ясен, если мы сравним американскую и японскую системы вознаграждения. Обычно японские работники имеют пожизненно гарантированную работу и более 30% оплаты их труда зависит от прибыли фирмы. Поэтому в каждом техническом новшестве японский рабочий видит свой будущий успех. Американские рабочие не имеют гарантированной работы, и, если дела на фирме идут плохо, то в первую очередь сокращение коснется рабочих. Поэтому в каждом техническом новшестве американец видит угрозу себе и своим коллегам. Плюс ко всему, большинство американских работников получают вознаграждение не за конечные результаты, а за отработанное время (что, кстати, типично и для России)¹.

Стратегическому мышлению руководителей способствуют верное определение жизненного цикла продукта. А для того, чтобы развить у сотрудников фирмы способность принимать основательные решения, лучшие топ-менеджеры: оценивают подчиненных за достаточно длительный промежуток времени; выдают менеджерам различного уровня управления часть премий; выплачивают бонусы работникам, когда компания получает большую прибыль и др.

Для осуществления стратегии риска руководителю также надо: предоставлять сотрудникам возможность ошибаться; использовать диверсификацию производства; поощрять риск с умом и др. Основной ценностью каждого бизнеса являются не деньги, товары, оборудование или здание, а идеи (см. рис. 2.2).

Каждому руководителю, который реализует стратегию идей менеджмента, необходимо владеть творческим мышлением. Во-первых, можно подвергать сомнению и отвергать общепринятое. Во-вторых, можно определить сходство в других идеях, применимых к проблеме, над которой работает менеджер. В-третьих, следует уделять пристальное внимание своим предчувствиям, скопившимся в подсознании. И, в-четвертых, нельзя пытаться обдумывать идеи и оценивать их одновременно. Кроме того, менеджеру, который успешно реализует стратегию идей менеджмента, следует²: проводить внутрифирменную подготовку всех сотрудников; использовать идеи сотрудников; проявлять терпимость к неудачам; создать свободную, неформальную рабочую атмосферу; поощрять внутрифирменную конкуренцию.

¹ Грейсон Дж. К. мл. и др. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1997

² Гвишиани Д.М. Американская теория организационного управления. – М.: Наука, 1989

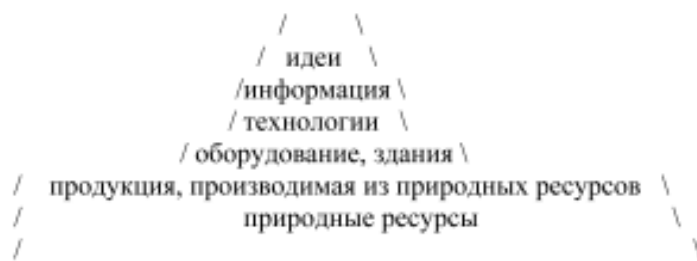


Рис. 2.2. Пирамида ценностей в бизнесе фирмы

Цель любой организации, в том числе фирмы – достижение результатов. Стратегия действенности позволяет фирме поддерживать хорошее работоспособное состояние. Действенность руководителя определяется принятием эффективных управленческих решений, для чего необходимо собрать наиболее полную информацию и верно ответить на вопросы: Кто должен знать о решении? Какие действия нужно предпринять? Кто должен их предпринять? Что нужно сделать руководителю для поддержки выполнения этих действий? При этом необходимо обдумать как можно больше альтернатив, ранжируя каждое управленческое решение.

Также для реализации данной стратегии руководителю необходимо:

- добиться того, чтобы принятие решений стало привычкой для подчиненных;
- использовать групповое принятие управленческих решений для определения стратегических целей; действовать самому и вознаграждать тех, кто действует и др.

Цель эффективной организации – способствовать тому, чтобы обычные сотрудники достигали необыкновенных результатов. Для достижения этой цели и используется данная стратегия. Главная цель эффективного руководителя и стратегии эффективных сотрудников-профессионалов – добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно после того, как определена цель, способ ее измерения и способ вознаграждения. Топ-менеджер должен определить, кто из его подчиненных является эффективным сотрудником-профессионалом¹.

Такие сотрудники очень ценны для успеха каждой фирмы: они имеют необходимый ресурс для достижения поставленных целей. Искусство топ-менеджера состоит в том, что он перед тем, как поставить перед подчиненными трудно достижимую цель, помогает им приобрести необходимый ресурс успеха и проявляет личный интерес к ним.

При реализации данной стратегии руководителю также важно: добиться того, чтобы каждый работник мог сам поставить цель, определить поведенческую стратегию и соответствующий способ вознаграждения; обеспечить людей инструментарием для выполнения работы; убедиться в том, что каждый имеет ясное представление, как его работа способствует достижению общей цели и др.

Суть эффективного менеджмента по мере развития фирмы сохранять все как можно более простым. Фирмы, руководители которых своевременно избавляются от различных усложнений, руководствуются одним из золотых правил бизнеса: «Если ваш бизнес получает 10%-ный доход от капиталовложений, то каждый доллар, сэкономленный при упрощении, равен 10 долларам возросшего дохода». Реализация стратегии начинается с упрощения работ. Стратегия упрощения не требует значительных затрат, в отличие от стратегии риска и идей менеджмента, но требует высокого уровня управленческой культуры высшего руководства, позволяющего эффективно работать со своими подчиненными.

Так, например, одной из наиболее удачных стратегий, которую выбрали в период восстановления экономики японские предприниматели, является стратегия качества, сделавшая известными всему миру японские кружки качества¹.

Стратегия качества может быть реализована только при полной заинтересованности высшего руководства в выпуске высококачественной продукции. Для успешной реализации данной стратегии следует: добиться понимания каждым работником, что является качеством, а это соответствие стандартам исполнения; соответствующее планирование и конструирование; предотвращение появления дефектов и др.

Один из наиболее сложных аспектов эффективного менеджмента состоит в том, чтобы помочь сотрудникам понять и самостоятельно осуществлять поставленные цели, получая в ответ лояльное и преданное отношение их фирме.

Вкладывая большие средства в развитие сотрудников, японские корпорации обеспечивают участие всех служащих в принятии решений и реализации стратегии сотрудничества. Неуместная конкуренция и кон-

¹ Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Монография. – М.: Приор, 1998

¹ Курицин А.Н. Управление в Японии: организация и методы. – М.: Наука, 1999

фронтация могут привести организацию к развалу. Для предотвращения этого менеджеру необходимо объединить сотрудников фирмы в единый корпоративный коллектив.

Для улучшения эффективности этой стратегии менеджер может создать самоуправляемые рабочие группы, для чего необходимо ¹: поручить каждой группе важную часть работы; создать рабочую обстановку; дать каждой группе способ измерения и оценки ее деятельности; обучать сотрудников навыкам коммуникации и др.

На рис. 2.3 показана схема стратегии развития фирмы, способной более эффективно работать в жестких условиях рыночной конкуренции.



Рис. 2.3. Стратегия развития фирмы

2.3. Необходимые условия эффективного менеджмента в управлении персоналом фирмы

Для того чтобы получить наилучшие результаты, преуспевающие бизнесмены фирм и компаний находят правильные ответы на следующие вопросы:

1. Какого поведения я хочу добиться от своих подчиненных?
2. Как я определяю эффективное поведение?
3. Каким образом я смогу его вознаградить?

Вообще говоря, в эффективном менеджменте применяется, по крайней мере, ряд способов вознаграждения, это ¹: стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время. Стимулирующая роль денег снижается, когда правительство вводит прогрессивный налог на заработную плату. Работники не заинтересованы работать сверхурочно и с большей отдачей, если половина дохода идет не к ним, а к государству. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно, всегда будут много значить в трудовой деятельности. Почти все работники положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению ученых и практиков, есть только две вещи – это одобрение и похвала. Система вознаграждения в фирме основана на оплате за выполнение и за сверхвыполнение, что приносит ей огромный доход. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, фирма должна производить конкурентоспособный товар, использовать групповое принятие управленческого решения и иметь открытые каналы общения между высшим руководством и непосредственными исполнителями. Вознаграждение поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит ему больше тратить времени на себя, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Взаимопонимание, это также способ вознаграждения наиболее значим для эффективных работников – профессионалов, и требует от топ-менеджеров хорошего контакта со своими подчиненными, а также знания того, что волнует и интересует подчиненных. Деловая карьера работника – способ вознаграждения также требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он

¹ Как работают японские предприятия. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1999

¹ Чернышев В.Н. и др. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, 1997

позволяет в настоящее время многим преуспевающим фирмам сохранять устойчивое положение на рынке в России. Предоставление самостоятельности, это способ особенно удачен тогда, когда работники стремятся стать эффективными сотрудниками-профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля и регламентации или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. В то же самое время это способ вознаграждения зависит от воображения и коммерческих способностей руководства фирмы и эффективен тогда, когда надо укрепить кастовость на фирме, которую сотрудники считали бы своим вторым домом, а также в те периоды спада в экономике, когда существует дефицит каких-либо товаров.

Для того, чтобы добиться наилучших результатов в менеджменте, необходимо четко сформулировать значимую цель, определить стратегию ее достижения, определить и использовать способы вознаграждения для достижения цели¹. Определение цели, стратегии достижения и способа вознаграждения тремя этапами эффективного менеджмента (см. табл. 2.2).

Если результат не достигнут, необходимо разобраться вместе с подчиненными, в чем ошибка, но не искать виноватых, как это чаще всего делает высшее руководство некоторых фирм. В этом случае были допущены ошибки при постановке цели, выборе стратегии достижения или способов вознаграждения. Руководитель и подчиненный должны иметь единое аналоговое восприятие, цели, стратегии достижения и способов вознаграждения. Также очень важно, чтобы это восприятие было целостным, а не частичным. Работники, чувствующие добро вокруг себя, получают хорошие результаты, что позволяет подчиненным точнее выбрать верное поведение для достижения результата и быстрее перейти в категорию эффективных сотрудников. Чтобы помочь сотруднику фирмы полнее раскрыть свой внутренний потенциал, необходимо отмечать каждое его даже самое небольшое достижение, формируя у него тем самым ресурс успеха. Ресурс успеха имеет две взаимодополняющие составляющие: стратегическую и ситуационную. Каждой фирме необходимы специалисты как со стратегическим, так и с ситуационным ресурсом успеха. Специалисты с развитым стратегическим ресурсом успеха способны определять стратегическое развитие фирмы, мотивировать сотрудников на достижение стратегических целей. Стратегический ресурс успеха должно иметь, прежде

Реализация эффективного менеджмента

I этап	1	<u>Постановка целей, которые:</u> - ориентированы на достижение результатов, а не на выполнение деятельности; - совместимы, достижение одной цели не препятствует достижению другой; - измеримы и имеют свои критерии оценки; - требуют усилий, но достижимы
	2	
	3	
	4	
II этап	1	<u>Определение стратегии достижения:</u> - стратегия основательных решений; - стратегия риска; - стратегия идей менеджмента; - стратегия действенности; - стратегия эффективных сотрудников-профессионалов; - стратегия упрощения; - стратегия качества; - стратегия лояльности и преданности; - стратегия сотрудничества
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
III этап		<u>Определение и реализация системы вознаграждения по результату:</u> 1 - деньги; 2 - одобрение; 3 - действие; 4 - свободное время и самостоятельность; 5 - взаимопонимание и личный интерес 6 - продвижение по служебной лестнице и личный рост; 7 - самостоятельность в работе; 8 - призы
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
8		
РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ?		
ДА		НЕТ
Реализуйте систему вознаграждения		Разберитесь в причинах

всего, высшее руководство фирмы. Специалисты с развитым ситуационным ресурсом успеха обеспечивают обратную связь для фирмы при любых внешних воздействиях таким образом, что результативность не ухудшается. Развитым ситуационным ресурсом успеха должны обладать специалисты фирм, например снабженцы, маркетологи, бухгалтеры, руководители среднего звена управления. Эффективному менеджеру необходимо помнить, что система наказаний быстро расходует ресурс успеха. Составля-

¹ Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993

ющие уровня управленческой культуры¹: стратегическое мышление и стратегический ресурс успеха; способность определить социальную ответственность; способность организовать взаимодействие; риск с умом, способность постоянно действовать; реализация системы вознаграждения по результату и др.

Эффективный менеджмент, как излагалось в работе ранее, состоит из трех этапов: постановки цели, стратегии достижения и вознаграждения за результаты. Технологии эффективного менеджмента позволяют каждому предпринимателю усвоить, как осуществлять эти этапы, как эффективно управлять подчиненными, равными себе по уровню управления и даже руководителем².

Прежде всего, менеджеру необходимо либо настроиться на монотные качества подчиненного, либо поставить цель, и далее по ответу подчиненного настроиться на его восприятие. Достижимые цели должны измеряться исходя из результатов, которые следует достичь, а не исходя из деятельности, которую следует выполнять. Согласование результата менеджера и подчиненного необходимо осуществлять с помощью одинаковой для обеих оценочной шкалы. При постановке цели менеджер должен сам иметь мотивацию на успех. Однако менеджеру необходимо мотивировать подчиненного и обеспечить обратную связь с результатами для исполнителя, т.е. исполнитель должен точно и своевременно знать, каких результатов он достигнет. Вознаграждение является обратной связью с результатами для исполнителя.

Кроме того, руководителю необходимо добиться того, чтобы подчиненный описал проблему, т.е. определить, что необходимо сделать по шагам для решения данной проблемы. При этом менеджер должен вовремя пресечь стремление подчиненного к саморепрезентации, когда вместо анализа альтернативных вариантов решения проблемы исполнитель рассказывает руководителю, как трудно ему будет выполнить цель или что это сделать невозможно. Менеджеру необходимо рассмотреть все возможные стратегии эффективного менеджмента и способы вознаграждения, затем выбрать стратегию достижения цели и соответствующее вознаграждение. Следует представить, какой результат может быть достигнут через определенное время и переместиться в ассоциированное состояние в будущем. Когда руководитель почувствует положительные ощущения в будущем, ему следует посмотреть на настоящее в дис-

социированном состоянии и определить в настоящем все полезное для успеха.

Подчиненному также следует определить стратегию достижения и способы вознаграждения. В том числе менеджеру и подчиненному необходимо прийти к совместному решению по определению стратегии и способов вознаграждения, более важных для достижения цели. После согласования менеджеру целесообразно присоединиться к выбранной подчиненным стратегии достижения, оставив за собой право по определению вознаграждения.

В то время, как менеджер видит, что кто-либо из его работников делает что-то правильно, он устанавливает деловой контакт, и кратко дружески с ним разговаривает, определяя, какие личные качества позволяют сотруднику получать конкретные результаты. Это вознаграждение одобрением, а для подчиненного это контакт при вознаграждении — ресурс для дальнейшего достижения целей.

В обязанности каждого руководителя входит оценка не только положительных, но и отрицательных результатов. Данная технология позволяет критиковать так называемых «нерадивых подчиненных» таким образом, чтобы в дальнейшем эффективно использовать человеческие ресурсы. При оценке отрицательных результатов эффективный руководитель не может позволить себе начать общение с подчиненным, подчеркивая его личные недостатки.

Эффективный руководитель устанавливает контакт с подчиненным и чистосердечно говорит о его положительных качествах, о том, как это важно для фирмы. Руководитель говорит это в надежде, чтобы сотрудник почувствовал, как его ценит фирма. Затем руководитель указывает, какую ошибку в работе совершил подчиненный и что необходимо сделать для достижения положительного результата. Это руководитель делает, не касаясь личности подчиненного, т.е. ругая не работника как личность, а конкретную невыполненную работу. Общение с подчиненным эффективный руководитель заканчивает высказыванием о положительных качествах подчиненного и о своей уверенности в том, что в будущем достижимые сотрудником результаты улучшатся, а ошибки не повторятся. Говорить это надо в добром состоянии, чтобы была полная уверенность в том, что между ним и подчиненным сохранился открытый взаимный диалог¹. Однако и управление руководителем возможно при определенных условиях, общаясь с ним на равных. Иногда бывает, что общение невозможно,

¹ Таранов П.С. Секреты поведения людей. — Симферополь, Таврия, 1995

² Вудвок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1996

¹ Укин Э.А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996

так как трудно себе представить, что менеджер приказывает что-либо сделать своему руководителю и тот беспрекословно выполняет поручение. Управление руководителем также невозможно, если менеджер общается с руководителем, когда он выступает в роли исполнителя, ожидающего указаний. Единственно допустимым общением для управления руководителем являются взаимоотношения при условии, когда менеджер выполняет работу самостоятельно и ему делегирована ответственность по одному из направлений развития фирмы. Если учесть также, что при общении с руководителем 50% взаимоотношений принадлежит менеджеру и на 100% менеджер контролирует себя, то из вышеизложенного следует, что он имеет прекрасные начальные условия для управления руководителем. Если менеджер хочет работать в приятной обстановке и добиваться своих целей, то ему не надо ни любить своего руководителя, ни восхищаться им, ни ненавидеть его. Эффективному менеджеру достаточно стать ресурсом руководителя, и руководитель станет ресурсом успеха менеджера: любой умный руководитель ищет сотрудников, чьи достоинства компенсируют его недостатки.

Менеджеру необходимо понять своего руководителя, т.е. увидеть, услышать и почувствовать его таким, каков он есть. Следует объективно представить руководителя и избавиться от стереотипов и предубеждений.

Менеджеру необходимо объективно оценить себя, взглянув на себя со стороны в ситуации, когда он общается с руководителем и определив свои слабые и сильные черты.

Затем менеджеру необходимо вспомнить ситуации, когда он не был доволен собой при общении с руководителем и четко уловить, что конкретно в собственном поведении его не удовлетворяет. Следует почувствовать это состояние изнутри и представить ситуацию, затем посмотреть на себя со стороны так, чтобы возникло отражение от собственного образа.

Кроме того, менеджеру необходимо определить, чего он хочет добиться при управлении руководителем. Потом представить руководителя через некоторое время с положительными изменениями в его поведении, которые менеджер определил. В это же время необходимо представить себя, способным сделать то, что не получается у руководителя.

Менеджер должен сделать так, чтобы руководитель почувствовал доброе к себе отношение. Для успешного применения данной технологии менеджеру необходимо вознаграждать руководителя за любое поведение, хотя бы смутно напоминающее то, которое хотелось бы получить. Каждое такое вознаграждение — это ресурс, который руководитель может использовать для достижения целей. Например, в качестве воз-

награждения, менеджер может одобрить хорошие стороны поведения руководителем на работе или в фирме, либо поддержать его цели и предложить помощь в тех делах, в которых сам лучше разбирается, либо упростить работу и взять на себя то, что он не любит делать, либо вообще ничего этого не делать.

Итак, для того, чтобы добиться успеха, эффективный руководитель должен, во-первых, определить стратегические цели и систему ценностей фирмы; во-вторых, выбрать стратегии достижения, необходимые для реализации стратегических целей; в-третьих, реализовать стратегические программы, используя систему вознаграждения по результату; в-четвертых, использовать технологии эффективного менеджмента и технологии эффективной коммуникации; в-пятых, сбалансировать стратегический и ситуационный ресурсы персонала фирмы, что необходимо для долговременного успеха¹.

Современный эффективный руководитель должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, а не вспоминать в самый последний момент. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренный в данной работе комплекс стратегий, технологий и тактик, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к саморепрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер становится действительно эффективным, что приносит рост и процветание его фирме.

¹ Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. — СПб., 1994

2.4. Стратегическое направление развития рекламной деятельности предпринимательской фирмы

Личное, и не только личное, влияние имеет большой вес применительно к категориям товаров высокой стоимости и повышенного риска, реализуемых на рынках. К ним относятся средства массового бытового воздействия, специфическая атмосфера, мероприятия событийного характера. Средства массового, включая и избирательного воздействия, это средства печатной рекламы (газеты, журналы, отправление прямой почтовой рекламы), электронные средства (радио, телевидение) и иллюстративно-избирательные средства (щиты, вывески, плакаты).

Средства избирательного воздействия нацелены на специализированные аудитории, соответственно – средства массовой информации.

Мероприятия бытового характера в своей основе, рассчитаны на донесение до определенной категории населения каких-то конкретных обращений, среди них: пресс-конференции, церемонии торжественного открытия и т.п.

Хотя личная коммуникация часто эффективнее массовой, использование СМИ может оказаться основным приемом. Массовая коммуникация влияет на различные отношения и поведение благодаря потоку идей, сообщаемых теле-, радио и печатью к менее активным частям населения. Формируют и несут обращение к массе населения, лидеры мнений, т.е. люди, с которыми считаются многие остальные. Короче говоря, воздействие обращения на определенную категорию населения зависит от того, как население воспринимает подобное обращение. Для изложения своих обращений деятели рынка привлекают хорошо известных личностей, таких, как радио- и телекомментаторов и спортсменов, актеров, политиков и др.

А такие факторы делают источник заслуживающим доверия, когда в своих обращениях указывают профессионализм производителей, добросовестность и привлекательность рекомендуемого товара или услуги населению.

Профессионализм – воспринимаемая со стороны как степень должной компетентности обращающегося в деле подкрепления сделанных им утверждений. Добросовестность – показатель того, насколько объективным и честным воспринимается источник. Из практики жизни делового мира друзьям доверяют больше, чем незнакомым или продавцам, т.е. красноречие друга ценится гораздо выше, чем благородие кого-либо другого. Под привлекательностью имеют в виду благоприятное впечатление, производимое обращающимся на слушателей. Кроме

того, привлекательность обращающегося повышает такие присущие ему черты, как откровенность, чувство юмора и естественность. Честная и добросовестная предпринимательская фирма должна избегать в своей рекламе обмана и дискриминации населения, т.е. своих будущих покупателей товара, продуктов и услуг населению.

Следует напомнить, что рекламодатели не должны прибегать к лживым утверждениям, рекламодатели должны избегать подтасовки фактов. Рекламодатель не должен создавать объявлений, потенциально способных ввести в заблуждение. Однако проблема состоит в том, как провести границу между введением в заблуждение и словославием в адрес товара, которое считается допустимым. Не следует завлекать покупателя ложными посулами. Например, продавец рекламирует свой товар за определенную сумму, а потом отказывается продавать его по этой цене, снижает его достоинства или называет чрезмерно долгий срок поставки.

Фирма должна предоставить скидки на проведение мер стимулирования и услуги всем клиентам на пропорционально равных условиях.

После распространения обращения рекламодатель должен провести исследование по выявлению эффекта, произведенного на будущих потребителей товара. Рекламодателю целесообразно собирать статистику, характеризующую ответную реакцию, например, сколько людей приобрело товар, скольким он понравился, сколько беседовали о нем с другими людьми. Это предполагает опросы покупателей товара, чтобы выяснить, узнают ли они обращение, принимают ли его, сколько раз они его видели, какие моменты из него запомнили, какие чувства возникли у них по поводу этого обращения, каким было их отношение к фирме и товару в прошлом и каким оно стало сейчас¹.

Каждому средству стимулирования – рекламе, личной продаже, пропаганде присущи свои характеристики, свои виды издержек. Деятели рынка, выбирающие средства рекламы, должны разбираться в этих характеристиках и особенностях ее использования в дальнейшем.

Реклама представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые посредством платных средств распространения информации с четко указанными источниками финансирования. Формы и методы использования рекламы достаточно многообразны, что сделать обобщения о ее специфических качествах, как составного элемента комплекса стимулирования затруднительно. Реклама – сугубо общественная форма коммуникации, который указывает, что товар является за-

¹ Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада ЛТД, 1997

конным и общепринятым. Поскольку одно и то же обращение получает множество лиц, покупатель знает, что мотив, которым он руководствовался при покупке товара, встретит общественное понимание. В то же время реклама является средством увещания, позволяющее продавцу многократно повторять свое обращение. Одновременно она дает возможность покупателю получать и сравнивать между собой обращения разных конкурентов. Крупномасштабная реклама, проводимая продавцом, является своего рода свидетельством его величины, популярности и преуспеяния на рынке сбыта продукции.

Благодаря искусному использованию шрифта, звука и цвета реклама открывает возможность для броского, эффектного представления фирмы и ее товаров. Однако в ряде случаев именно удачная броскость рекламы может, как бы размыть обращение или отвлечь от его сути. Реклама не может быть актом столь же личностным, как общение с продавцом фирмы. При этом реклама способна только на монолог, но не на диалог с потенциальными покупателями.

С одной стороны, рекламу можно использовать для создания долговременного стойкого образа товара, а с другой стороны, для стимулирования его быстрого сбыта. Реклама — эффективный способ охвата множества географически разбросанных покупателей.

На некоторых этапах процесса продажи, особенно на стадии формирования покупательских предпочтений и убеждений, а также на стадиях непосредственного совершения акта купли-продажи, наиболее эффективным средством воздействия оказывается личная продажа. Причина кроется в том, что по сравнению с рекламой техника личной продажи обладает тремя характерными качествами¹.

Так, например, личная продажа предполагает живое, непосредственное и взаимное общение между двумя или более лицами. Каждый участник может непосредственно изучать нужды и характеристики других участников и незамедлительно вносить в общение соответствующие коррективы. Личная продажа способствует установлению самых разнообразных отношений — от формальных отношений продавец — покупатель, до крепкой дружбы. Настоящий продавец, стремящийся установить с клиентом долговременные отношения, обычно принимает его интересы близко к сердцу. Ибо любая забота в отношении каждого потенциального покупателя удивительна тем, что стабильно вызывает у них приятие и чувство благодарности.

Личная продажа заставляет покупателя чувствовать себя в какой-то мере обязанным за то, что с ним провели коммерческую беседу. Он испытывает более сильную необходимость прислушиваться и отреагировать, даже если вся его реакция будет заключаться лишь в высказывании вежливой благодарности.

Рекламная деятельность дополняется усилиями прочих средств, входящих в состав комплекса стимулирования сбыта: пропагандой и собственными мерами по стимулированию сбыта. Решив прибегнуть к стимулированию сбыта, фирма должна определить ее задачи, отобрать необходимые средства стимулирования, разработать соответствующую программу, организовать ее предварительное опробование и претворение в жизнь, обеспечить контроль за ее ходом и провести оценку достигнутых результатов. В ходе деятельности по стимулированию сбыта используется целый набор средств воздействия — купоны, конкурсы, премии и т.д.

Средствами стимулирования сбыта обычно пользуются для эффективного представления товарных предложений и оживления падающего спроса. Пропаганда включает в себя использование во всех средствах распространения информации, доступных для чтения, прослушивания или просмотра существующими и потенциальными клиентами фирмы для решения конкретной задачи — способствовать достижению поставленных целей (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Стратегия рекламы холдинга

¹ Иеннекенс Й. Менеджмент в условиях рыночной экономики. — М., 1992

Перед рекламой руководство ставит множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта. Их можно классифицировать в зависимости от того, предназначена ли реклама информировать или напоминать.

Рассказ рынку о новинке + информирование рынка об изменении цены + описание оказываемых услуг + исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителя + формирование образа фирмы.

Формирование предпочтения к марке + убеждение потребителя совершить покупку, не откладывая.

Напоминание потребителям о том, что товар может потребоваться в ближайшем будущем + напоминание потребителям о том, где можно купить товар + удержание товара в памяти потребителя + поддержание осведомленности о товаре на высшем уровне¹.

Определив задачи своей рекламы, фирма может и должен разработать творческую стратегию, т.е. решение о рекламном обращении. В процессе его создания можно выделить три этапа: формирование идеи обращения, оценка и выбор вариантов обращения, исполнение обращения.

Для генерирования идей, призванных решить поставленные перед рекламой задачи, творческие работники пользуются разными методами. Многие идеи возникают в результате бесед с потребителями, дилерами, конкурентами. Творческие работники пытаются представить себе, какой из четырех типов вознаграждения — рациональное, чувственное, общественное удовлетворение или удовлетворение самолюбия — покупатель рассчитывает получить и в виде какого переживания. Путем сочетания типов вознаграждения с типами переживаний они в состоянии создать множество разных по своей разновидности рекламных обращений.

Обращение должно, прежде всего, сообщить его получателю нечто желательное или интересное о товаре. Кроме того, оно должно сообщать ему что-то исключительное или особенное, не присущее остальным маркам данной товарной категории. И, наконец, обращение должно быть правдоподобным или доказуемым. Степень воздействия обращения зависит не только от того, что сказано, но и как именно это сказано. Исполнение может иметь решающее значение, когда речь идет о таких схожих товарах, как моющие средства, сигареты, кофе, пиво. Рекламодателю нужно подать свое обращение таким образом, чтобы оно привлекло вни-

мание и интерес целевой аудитории. Если сообщение, предлагаемое к восприятию, представляет собой рассмотрение со всех сторон с учетом всех факторов без пропусков и опусканий по неведению, то можно быть спокойным и уверенным: сообщаемое будет принято в благородном и предпочтительном режиме.

В этом случае творческие работники находят стиль, тон, слова и форму воплощения этого обращения. Так, например, они представляют одного или нескольких персонажей, использующих товар в привычной обстановке. В частности, удовлетворение новой маркой печенья может, например, выражать семья, сидящая за обеденным столом. Делается упор на то, как товар вписывается в определенный образ жизни. В рекламе хорошего сока показывается симпатичная женщина средних лет, держащая в одной руке стакан с соком, другой — управляет яхтой. Кроме того, вокруг товара создается пробуждаемое им настроение или образ, скажем красоты, любви или безмятежности. Не делают никаких утверждений в пользу товара, кроме косвенно внушаемых. На создание настроения рассчитаны многие объявления на различные товары и продукты. Показ одного или нескольких лиц, или персонажей, поющих песню о товаре. По этому принципу построены многие объявления на напитки, например, чай «Липтон». Персонаж этот может быть мультипликационным или реальным. Приводятся научные данные о предпочтительности или большей эффективности товара по сравнению с одной или несколькими другими марками. Реклама представляет заслуживающий полного доверия или вызывающий симпатию источник информации, который одобрительно отзывается о товаре. Это может быть и какая-то знаменитость, и простые люди, заявляющие, как им нравится товар. Одновременно обращающийся должен выбрать для своей рекламы и подходящий тон. Нужно обязательно найти запоминающиеся, привлекающие внимание слова.

Следующая задача рекламодателя — выбрать средства распространения информации для размещения своего рекламного обращения. Процесс выбора состоит из нескольких этапов: принятие решений о широте охвата, частоте появления и силе воздействия рекламы; отбор основных видов средств распространения рекламы; выбор конкретных носителей рекламы; принятие решений о графике использования средств рекламы.

Так, например, рекламодателю предстоит составить временной график размещения рекламы в течение года с учетом факторов сезонности и ожидаемых конъюнктурных изменений. Предположим, сбыт того или иного товара достигает своего пика в декабре и спадает в марте. Продавец может давать интенсивную рекламу с декабря по март, включитель-

¹ Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей компании мира. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1998

но, может размещать ее в мае — июне, пытаясь добиться роста сбыта в это время года, а может рекламировать товар с одинаковой интенсивностью в течение всего года.

Кроме того, рекламодателю предстоит принять решение о цикличности своей рекламы, либо по одной в неделю, либо по пульсирующему графику в виде нескольких концентрированных всплесков. Необходимо проводить постоянную оценку проводимой рекламы. Для замеров торговой эффективности исследователям рекомендуется использовать различные методы, применяемые в рекламной деятельности. Замеры коммуникативной эффективности говорят о том, сколь эффективную коммуникацию обеспечивает объявление ¹.

Наши представления о действительности (т.е. о процессах и свойствах вещей), не есть ее отражение, а напротив, она, действительность, существует в нашем понимании как отражение состояния нашего настроения и чувств от него зависимых или им обусловленных. В этом смысле правильным будет считать, что мы видим не сам мир, а его через себя в нем. .

Восхищенные приятными для нас обстоятельствами или аргументами, мы глубже их воспринимаем, тогда как на неприятных, мы не задерживаемся. Один и тот же довод, смотря по тому, приятен он нам или нет, имеет настолько различный вес, что убеждение и впрямь зависит более от чувств, чем от рассуждения. Большинство людей жадно верит в чудеса, довольствуясь доказательствами, которых было бы мало для событий наиболее обычных.

Благодаря своей способности влиять на образ жизни, реклама привлекает к себе пристальное внимание общественности. Весь процесс стимулирования сбыта строится по принципу «спрос рождает предложение». Поскольку диапазон предлагаемых товаров исключительно широк и каждый может найти для себя что-то насущное, это дает возможность полагать, что реклама является ничем иным, как внушением, при котором человек, получая неоспоримые подтверждения глубоко сидящего в нем желания, совершает сам в себе процесс самоубеждения ².

Любые события, информация, предметы, какие бы, сколько бы и как бы ни были предъявлены человеку, при желании могут и будут им выстроены в цепочку связного смысла, вплоть до уникально-парадоксальных значений. Разрозненность восприятия исключается. Это зна-

чит, что прием информации всегда сопровождается дополнительным или иным значением, нежели то, что было в намерениях сообщающего. Итак, реклама прочно входит в наш быт вместе со средствами оперативной информации, с телевизионными передачами, которые нередко уже немислимы без ее участия, и заняла в нем одно из важнейших мест. Реклама отражает нашу действительность, которая выражена в желаниях, идеях, мечтах, которые с ее помощью реализуются и, несомненно, стимулируют в нас стремление к их достижению, что и является несомненным условием развития.

Выводы по 2-й главе

1. Обоснованы основные подходы к повышению стратегического планирования в современных российских фирмах, выпускающих товары, продукты и услуги населению. Доказана роль престижа фирмы на рынке и ее авторитета среди партнеров, конкурентов и потребителей.

2. Предложены концептуальные положения по стратегии эффективного менеджмента фирмы и его основные составляющие. Разработана наиболее оптимальная для российских условий модель менеджера, в основе которой лежит гуманное отношение к работникам и дружеские отношения с коллегами. Разработаны основы для формирования на российских фирмах пирамиды ценностей, включая идеи, информацию, технологию и др.

3. Разработана организационная схема фирмы, основываясь на минимизации издержек, накоплении ресурсов, расширении рынка и минимизации рисков.

4. Выделены необходимые условия эффективного менеджмента в управлении персоналом фирмы.

¹ Основы предпринимательской деятельности. — М.: Ф. и С., 1995

² Уткин В.И., Назаров С.В. Управление фирмой. — М.: Инфра-М, 1996

ГЛАВА 3

Практические рекомендации по развитию стратегии бизнеса в предпринимательской фирме

3.1. Стратегия фирмы в принятии эффективных управленческих решений

Для того, чтобы принимать решение рационально, необходимо соблюсти ряд условий. Во-первых, руководитель должен стремиться к какой-либо цели, достичь которой невозможно без позитивных действий. Во-вторых, ясно видеть пути достижения цели при существующих условиях и ограничивающих факторах. В-третьих, располагать информацией и способностью анализировать и оценивать альтернативы, учитывая стоящую перед ним цель. И, наконец, стремиться к оптимизации, делая тот выбор, который в наилучшей степени способствует достижению цели конкретным фирмой.

Заметим, что полной рациональности в области управления удается достичь довольно редко, поскольку решения должны быть рассчитаны на будущее, а оно почти всегда включает в себя неопределенность. Также вряд ли можно учесть все альтернативы, которые способны привести к данной цели, особенно когда после принятия решения приходится делать нечто, что раньше не делалось. Кроме того, во многих случаях не все альтернативы можно проанализировать даже при наличии новейших аналитических методов и вычислительной техники ¹.

Так, в результате опросов, проведенных авторами монографии, выяснено, что до 30% принимаемых решений менеджеры рационально обосновать не могут. Эффективность этих решений определяется зачастую их опытом и интуицией ².

² Григорьев А.Б., Романовский С.К. Финансовый анализ в коммерческом банке, как элемент системы стратегического управления. — М.: Финансовый бизнес, 1999

Тем не менее, большинство руководителей стремятся принимать самые оптимальные решения, какие только возможны в границах рациональности, с учетом масштабов и характера риска, связанного с неопределенностью. Поскольку рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, его можно представить в виде ряда этапов.

Первый этап — постановка и исследование проблемы, необходимость четко ее обозначить, чтобы сделать доступной для исследования и решения. Для этого следует сформулировать проблему сначала на естественном языке, позволяющем наиболее полно выразить ее содержание, а затем, по возможности, на одном из формализованных языков, включая экономико-математические методы и модели ¹.

Многие проблемы не поддаются формализации. В таких случаях приходится ограничиваться словесной постановкой проблемы, которая должна содержать описание существующего (фактического) и желаемого положения дел, расхождение между ними и составляет суть проблемы.

На этом этапе необходимо осознание и установление затруднений или имеющихся возможностей. Проблема осознается, когда можно понять, что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды холдингу из представляющейся возможности.

Для выявления причин возникновения проблемы нужно собрать и проанализировать важнейшие объективные данные и знания о проблеме и факторах, влияющих на ее решение, сформировать банк проблемных знаний, построить и исследовать модель проблемы (если проблема допускает модельное представление).

Следующим этапом процесса принятия решения является определение границ и критериев его принятия, выявление всех ограничений, которые будут воздействовать на его реализацию. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, должна быть определена суть ограничений и только потом выявлены альтернативы. Некоторые общие ограничения — неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, потребность в технологии, еще не разработанной или очень дорогой, исключительно острая конкуренция, законы и этические соображения и т.д.

Третий этап принятия решений — определение альтернатив, на котором происходит формулирование набора альтернативных решений

¹ Пушкарев Н.Н. Теория и практика принятия кадровых решений с использованием автоматизированных систем. Монография. — М.: Хронограф, 2000

проблемы. В идеале желательно рассмотрение всех возможных действий, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым дать возможность организации достичь своих целей. Однако в реальности это, как правило, сделать невозможно по причине либо недостатка знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, либо по причине невозможности проанализировать альтернативу при существующих аналитических методах. Однако следует учесть достаточно широкий аспект возможных решений.

Четвертым этапом является оценка проблем, в процессе которого определяются достоинства и недостатки каждой альтернативы и возможные общие последствия, что может быть сопряжено с отрицательными аспектами. Для оценки и сопоставления решений используют выбранные критерии, которые основываются не только на объективном анализе, но и на субъективном понимании ценности и эффективности решения. При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать, что произойдет в будущем, поэтому важным моментом является определение вероятности существования каждого возможного решения с учетом степени неопределенности риска.

Следующим этапом процесса принятия решений является выбор альтернативы. При этом, если четко и правильно обозначена проблема, тщательно взвешены и оценены альтернативы, то выбирается решение с наиболее благоприятными общими последствиями для фирмы.

Оптимальное решение — это наилучший с точки зрения выбранного критерия вариант, позволяющий определять реальный курс действий фирмы или ее подразделения, а также способ действий, план работы, вариант проекта и т.д. После того, как решение начало действовать, существенной фазой становится установление обратной связи, т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения. Это позволяет руководителю скорректировать решение, пока фирма не понесла значительных потерь¹. Каждое важное решение руководителем фирмы сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными явлениями, значение которых руководитель должен соотносить с ожидаемой выгодой. Важное решение повлияет на все подразделения фирмы. В связи с этим для эффективной работы руководитель должен иметь способность видеть «всю картину», как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, и выбирать альтерна-

¹ Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Ф. Разработка и принятие кадровых решений руководителем. — М.: Хронограф, 1999

тивы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей фирмы.

Рассмотренные подходы оказываются эффективными для фирмы только в случае их системного применения как на уровне фирмы в целом, так и в рамках каждого из ее подразделений. Для этого требуется детальный мониторинг всего управленческого процесса, тщательный анализ оборачиваемости ресурсов, краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, а также детальное отслеживание общей экономической ситуации. У каждой фирмы накапливается определенный опыт решения этих аналитических задач, который, как правило, оформляется в виде некоторых методик расчета различных показателей. Обычно эти методики ориентированы на неавтоматизированные способы переработки информации, поэтому на практике оперируют с относительно небольшим количеством усредненных величин. В связи с этим результаты расчетов часто не удовлетворяют руководителей ни по точности, ни по затратам времени на вычисления. В некоторых случаях фирма может располагать необходимой информацией, но ее неудачное структурирование не позволяет извлекать ее из информационно-программной среды и преобразовывать для использования в имеющейся методике достаточно быстро. Многие фирмы, успешно работающие на рынке, создаются под конкретную задачу и не имеют основательной «управленческой истории».

Преуспевающие фирмы имеют сегодня много общего в управлении — созданы серьезные аналитические службы, умело поставлена обработка внешней информации, активно внедряется лучший зарубежный опыт. Формируются подразделения по разработке собственных производственных (финансовых) технологий. Серьезные средства вкладываются в повышение профессиональных возможностей сотрудников, отрабатываются элементы корпоративной культуры¹.

Очевидно, что нужно организовать изучение и обобщение практики работы успешно работающих фирм. Причем нельзя ждать мемуаров и записок этих лидеров — надо сегодня включаться специалистам со стороны для изучения и обобщения практического опыта. Хотелось бы выделить ряд основных блоков управления, требующих особого внимания в бурном процессе развития предпринимательских фирм.

Важное внимание рекомендуется уделять развитию филиалов и отделений крупных фирм. К сожалению, зачастую головные офисы начинают жить отдельной жизнью, оставляя без внимания проблемы филиалов.

¹ Чижов Н.В. Опыт эффективного банковского менеджмента ждет своего изучения. — М.: Финансовая газета, 5.09.1999

Необходим серьезный внутренний аудит по целесообразности использования каждым подразделением выделенных средств на собственную деятельность, оценки загруженности сотрудников, системы оценок результатов их деятельности. Важно также предотвращать чрезмерное разрастание штатов подразделений. Выход здесь один – интенсификация труда сотрудников и его мотивация, пересмотр и отказ от ненужных функциональных задач (и сотрудников) для данного подразделения. Кстати, отказ от сотрудника не значит его увольнение

Основное предложение – переобучение и использование сотрудника на другом месте.

К сожалению, не развита сегодня система межподразделенческих связей. Кураторы от правления фирмы должны находить возможность учить своих подопечных руководителей уметь решать проблемы и по горизонтали, не выходя на своих лидеров, уметь координироваться. В самой структуре организации не обойтись без специальной функции управления собственным развитием.

На наш взгляд, имеется и основная проблема, это – компромисс между коммерческой тайной в работе с документами и более широким информированием сотрудников о работе фирмы¹.

В этом ряду проблем – доведение нужной информации до конкретного уровня управления. Пока во многих фирмах представляется только обобщенная информация, но не менее важная задача доведение профессиональной информации до рядовых сотрудников. Речь идет как о документах исполнительной власти (решения по финансово-налоговым и другим вопросам, указы, законы и пр.), так и о собственных технологиях и разработках фирмы. Для того чтобы эти законы и разработки действовали на уровне рядового исполнителя, нужно эту информацию подобрать, вооружить ею как сотрудника, так и среднего менеджера, проконтролировать исполнение.

В преуспевающих фирмах сложилась ситуация, когда есть много направлений, приносящих ей доход, но нет единой системы управления и координации этим процессом. Во многом причина в нежелании высшего руководства передавать большому количеству лиц, например финансовую информацию. Одно из направлений решения проблемы – в установлении специального органа оперативного управления.

Практика показывает, что в управлении персоналом рядом крупных фирм делается характерная ошибка – много сил и средств тратится

на поиск свободных сотрудников вне фирмы, однако слабо развиваются свои кадровые службы, не прорабатывается корпоративная культура фирмы. Нет жесткого вписания кадровых служб в единый производственный цикл, слаба помощь кадровых служб руководителям структурных подразделений фирмы.

Решение проблем – в четко сформулированной, имеющей руководство и технологию исполнения кадровой политике.

Проблемы управления в фирмах являются на сегодняшний день одними из самых актуальных в российской управленческой науке. Ни для кого не секрет, что предпринимательские фирмы, одними из первых рыночных структур, созданных в нашей стране за годы реформ. От успеха их деятельности, стабильности их работы во многом зависит продвижения отечественной экономики по пути рыночных экономических реформ. С целью повышения эффективности деятельности руководителей фирмы, а также улучшения их работы в условиях риска и неопределенности целесообразно изучать опыт крупнейших российских и зарубежных фирм в этой области. В данном параграфе была сделана попытка автором отразить деятельность фирм в условиях нестабильности и неопределенности, показать процесс принятия управленческих решений, а также изложить опыт крупных российских холдингов в их управлении, включая коммуникации, финансы, торговые потоки, персонал и др.¹

3.2. Формы и методы управления фирмой и роль персонала

Главной задачей, стоящей перед любой организацией, является эффективность ее функционирования, которая включает ряд различных составляющих. Во-первых, она определяется степенью достижения поставленных перед организацией целей, во-вторых, – итогом сопоставления полученных результатов ее деятельности, в-третьих, – итогом сопоставления результатов ее деятельности, используемых для этого возможностей.

Чтобы обеспечить эффективность функционирования конкретной фирмы, необходимо выполнение двух основных условий. Это построение высокоэффективной организационной структуры и эффективное управление ее деятельностью². Для решения этих задач в различное время предложены различные подходы (рис. 3.1).

¹ Смирнов Э.А. Управленческое решение. – М.: Инфра-М, 2002

² Р. Фальмер. Энциклопедия современного управления (в 5 томах). – М.: ВИПКЭнерго, 1999

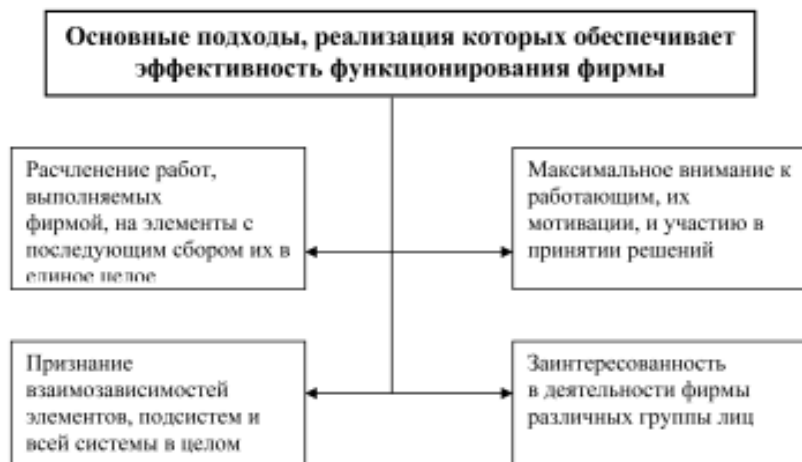


Рис. 3.1. Подходы, реализация которых обеспечивает эффективность фирмы

В соответствии с первым подходом организация представляет собой механизм, состоящий из комбинации основных производственных факторов, к которым относятся средства производства, рабочая сила, сырье и материалы. Ее целями чаще всего является максимизация прибыли и рентабельности, увеличения общего оборота капитала. Для достижения этих целей необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации должен быть ориентирован, в первую очередь, на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства.

Необходимо, чтобы фирма обеспечивала наличие работоспособных подразделений и установления отношений между работающими для выполнения поставленных задач. При этом управление персоналом требует личное и конкретное воздействие на сотрудников фирмы, необходимое для своевременного принятия решений.

Кроме того, ключевые факторы успеха фирмы находятся в двух сферах: во внешней, из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, и во внутренней, в рамках которой создаются предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги ¹.

¹ Тагирбеков К.Р. Методология управления рыночными структурами. – М.: МАИ, 1995

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований при производстве продукции и услуг. Это структура фирмы, ее культура и ресурсы, под которой понимается состав и соотношение входящих в нее подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В составе последней чаще всего имеются такие функциональные подсистемы, как маркетинг, управление нововведениями, производством, персоналом и финансами. Однако главным направлением деятельности менеджеров фирмы является стратегическое управление. В соответствии с этим цели фирмы трактуются с позиций удовлетворения различных запросов в лице потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов и др.

Одной из главных задач управления фирмой является установление целей, которые она должна достигать в процессе своей деятельности, что требует четкой ориентации на определенный интервал времени, непротиворечивость и согласованность с другими целями и др. (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Требования к целям, устанавливаемым перед организацией

Реализацию указанных целей выполняет персонал конкретных фирм, от его состава, личных, деловых и морально-этических качеств зависят ее результаты работы в целом.

Любая фирма ставит и реализует не одну, а несколько целей, важных с точки зрения их функционирования и развития.

Количество и разнообразие целей, которые ставит перед собой, фирма без комплексного, системного подхода к определению их состава нельзя обойти ¹.

¹ Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996

В результате такой работы устанавливается не только совокупность целей фирмы, но и совокупность задач, которые она должна решать для их достижения. Совокупность целей, стоящих перед фирмой позволяет сформулировать соответствующие задачи, это: определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней; осуществление разработки и согласования целей и задач управления в рамках обязанностей, закрепленных за различными руководителями; составление плана достижения поставленных целей (рис. 3.3).

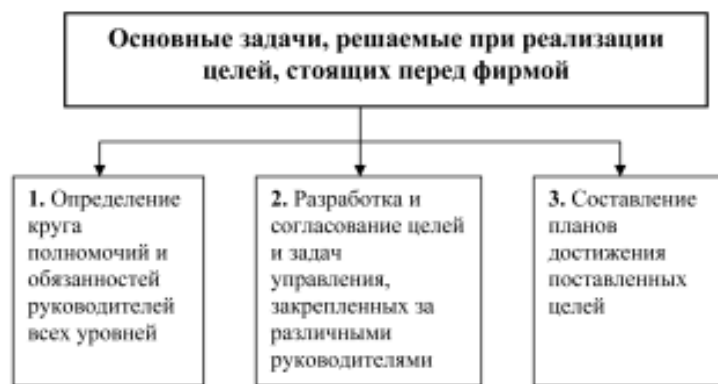


Рис. 3.3. Основные задачи, решаемые при реализации целей, стоящих перед фирмой

В частности, первая задача сводится к обеспечению фирмы всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, средствами и предметами труда, денежными средствами и т.д.¹ При решении второй задачи главным является работа с персоналом и развитие стратегического и экономического мышления руководителей фирмы.

Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат, в результате которых управляемый объект переводится из существующего в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основную сущность процесса управления. Деятельность системы управления обеспечивается наличием организационной структуры управления, в рамках которой устанавливается система подчинения, охватывающая как службы управленческого аппарата фирмы.

Функции управления раскрывают сущность управленческой деятельности на всех иерархических уровнях управления фирмой. Одновременно они отражают содержание работы аппарата управления, представляемого службами, выполняющими определенные функции, и линейными руководителями, за которыми закреплены соответствующие обязанности.

Система управления деятельностью фирмы может быть построена различным образом, которые определяют собой принципы, заложенные в основу ее системы управления.

Любая фирма является сложным объектом управления, включающим в себя отдельно взятые подразделения. Управленческие воздействия, формируемые в фирме и используемые при управлении ее деятельностью, могут реализоваться с помощью экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов.

В частности, экономические методы управления реализуются с помощью системы мер экономического стимулирования и механизма штрафных санкций. Организационно-распорядительные или административные методы характеризуются использованием воздействий, носящих однозначно директивный характер. С помощью организационных мер воздействия устанавливаются правила, относящиеся к деятельности отдельно взятых подразделений фирмы: системе их взаимоотношений; организации производства и труда; оплаты и материального поощрения работников и т.д. С помощью распорядительных мер воздействия определяется, что, когда и как делать, кто осуществляет контроль за выполнением принятых управленческих решений и т.д.

Социально-психологические методы воздействия используются при урегулировании или предотвращении конфликтов между работниками одних и тех же подразделений, между работниками различных подразделений, между руководителями и подчиненными в рамках данной фирмы.

Основой управления является процесс принятия управленческих решений и их реализация, которые включают четкость формулировок, экономичность, эффективность и др. Управленческие решения должны приниматься тогда, когда возникает проблемная ситуация, важным условием формируемого управленческого решения на работу фирмы является его согласованность с ранее принятыми решениями, как по вертикали, так и по горизонтали управления.

Основными этапами процесса принятия управленческих решений являются ¹: постановка проблемы; разработка вариантов решений; выбор решения; организация выполнения решения и его оценка. На каж-

¹ Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. – М.: Бинум, 1997

¹ Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. – М.: Лотос, 2000

дом из этих этапов, в свою очередь, осуществляется решение определенного круга задач. Так, на первом из указанных выше этапов осуществляется решение задачи, связанной со сбором необходимой информации и описанием возникшей ситуации и связанной с ней проблемой. На втором этапе осуществляется формулирование требований-ограничений и разработка возможных вариантов решений. На третьем этапе определяются критерии выбора, выбор решений, отвечающих сформулированным критериям, оценка возможных последствий, связанных с реализацией этих решений, и выбор наиболее предпочтительного решения.

Наиболее употребительными при построении системы управления организацией являются указанные в современной литературе основные принципы. При этом укрупненным видам деятельности фирмы можно отнести: деятельность, связанную с производством продукции; деятельность, связанную с материально-техническим снабжением; деятельность, связанную со сбытом выпущенной продукции; деятельность, связанную с обеспечением нормальных условий функционирования; деятельность, связанную с развитием фирмы и т.д. Также к перечисленным выше производственным факторам, используемым в процессе деятельности фирмы можно отнести такой фактор, как производственная инфраструктура, включающая в себя транспорт и складское хозяйство, предназначенное для доставки требуемых предметов и средств труда в фирму и их хранения.

Если исходить из того, что система управления фирмой строится на основе принципа, в соответствии с которым ее подразделения осуществляют управление различными видами деятельности, то эта система может быть представлена в виде схемы, приведенной на рис. 3.4.

Если же исходить из того, что система управления фирмой строится на основе принципа, в соответствии с которым ее подразделения осуществляют управление различными производственными факторами, используемыми в процессе ее деятельности, то эта система может быть представлена в виде схемы, представленной на рис. 3.5.

При этом деятельность, связанная с обеспечением нормальных условий функционирования фирмы включает в себя два относительно самостоятельных и, вместе с тем, взаимосвязанных вида деятельности. Первый из них связан с обеспечением нормальных условий функционирования производства, второй — с обеспечением нормальных условий функционирования всей фирмы, то к основным функциональным, входящим в состав системы управления отдел маркетинга; отдел управления производством; отдел управления инновациями; отдел управления финансами; отдел управления персоналом; отдел общего менеджмента.



Рис. 3.4. Состав системы управления организацией, построенной на основе принципа управления различными видами ее деятельности



Рис. 3.5. Система управления организацией

Если обратиться к каждому из этих подразделений управления, то можно увидеть, что основными целями, стоящими перед ними, и, соответственно видами деятельности, ими выполняемыми, являются функции в соответствии с их названием¹.

Так, например, отдел общего менеджмента в качестве своей основной задачи решает задачу, связанную с обеспечением эффективного достижения целей фирмы, исключая нерациональные затраты используемых ресурсов и производственного потенциала, в том числе

¹ Стратегия ускоренного развития: методология, теория и практика. Под ред. С.Б. Мельникова. — М.: РАГС, 2000

потенциала существующего персонала. В соответствии с этой задачей в рамках данного подразделения разрабатываются мероприятия по активизации работников фирмы по контролю за движением и использованием всех ресурсов на всех этапах производственного процесса и во всех ее подразделениях. Однако управление персоналом может являться обособленной функцией, решаемой в рамках системы управления всей деятельностью фирмы. Управление персоналом сводится к управлению его использованием и развитием, при этом управление включает в себя такие элементы, как планирование и прогнозирование, нормирование и организация, учет, контроль, анализ и мотивация. При этом определенное внимание должно обращаться на проблемы кадрового потенциала управления фирмой, что особенно важно в условиях не устоявшихся рыночных отношений.

3.3. Формирование структуры кадрового потенциала управления предпринимательской фирмой

Известно, что управление фирмами в условиях рыночной экономики значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям рынка. Возникают новые цели и задачи, которые раньше предприятия самостоятельно не решали и даже не ставили, создается много новых организаций, под влиянием процессов приватизации меняются формы собственности, налаживаются новые хозяйственные связи, формируются рыночные механизмы управления. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без качественно нового кадрового потенциала управления. Поэтому в условиях становления рыночной экономики в России возрастает интерес к проблеме формирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала¹.

Необходимо подчеркнуть, что кадровый потенциал управления включает работников, которые имеют специальную подготовку и выполняют или могут выполнять управленческие функции. Кадровый потенциал управления характеризуется следующими параметрами: численностью, качеством и характером подготовки, уровнем организации труда, технической оснащенностью. Наряду с непосредственно заняты-

ми в управлении работниками, в кадровый потенциал управления также должны входить и те, которые подготовлены к выполнению управленческих функций, но по каким-либо причинам временно не выполняют этих функций. Работники, которые не выполняют управленческих функций, но готовятся к их выполнению, составляют резерв кадрового потенциала.

Однако технические и технологические факторы воздействуют на численность и состав кадрового потенциала управления через изменение объема и содержания выполняемых функций.

Кроме того, технологические и профессионально-квалификационные разделение труда работников управления учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления фирмой можно выделить три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Если рассматривать их труд с точки зрения технологии процесса управления, то задачи руководителей, прежде всего, сводятся к принятию решений и организации их практической реализации. Специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, они должны быть высококвалифицированными в своей области. Служащие или вспомогательный персонал занимаются, в основном, информационным обеспечением всего процесса управления. Сюда входят получение, обработка, хранение и передача информации.

Рассматривая кадры управления фирмы на современном этапе, можно представить их структуру в зависимости от занимаемых менеджерами уровней в организационной иерархии, а также специфики и направленности их деятельности и определить качественные и количественные характеристики. Количественную характеристику можно определить через иерархическую связь кадров управления в фирме, которую условно можно представить в виде пирамиды, разделенной на три уровня: высшие менеджеры, менеджеры среднего уровня, менеджеры нижнего уровня¹.

Пирамидальная структура фирмы функционирует как единое целое, то есть объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу, в линейной цепи подчиненных уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего.

Для рыночной экономике возникают необходимость разработки новой системы формирования и развития кадрового потенциала управления, в том числе создание действенного резерва кадров на выдвиже-

¹ Каргашова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. — М.: РЭА, 2000

¹ Иохим Хентце. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Монография. — М.: Межд. отношения, 1997

ние. Известно что, эффективное функционирование фирмы в решающей степени зависит от кадров руководителей. В настоящее время образовался разрыв между переменами в управлении экономикой страны и сложившимися формами и методами обеспечения хозяйства страны управленческими кадрами. Дефицит руководящих кадров, способных эффективно работать в условиях рыночной экономики, тормозит развитие реформ и вывод ее из кризисного состояния.

Особое значение эта проблема имеет на уровне фирм положение, которого в рыночной экономике меняется коренным образом. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, фирмы не могут функционировать без такой системы управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. В наиболее полной мере это отражается на инновационных, высокотехнологичных фирмах¹.

Еще одной характерной проблемой является отсутствие какого бы то ни было планирования потребностей фирмы в кадрах управления, следствием чего может являться неэффективная работа всего управленческого персонала.

При всем многообразии существующих подходов к проблеме формирования кадрового потенциала управления основными наиболее общими тенденциями являются: формализация методов и процедур отбора кадров, выдвижение молодых и перспективных менеджеров-новаторов. Эти общие тенденции не всегда должным образом учитываются в практике управления фирмами. В рыночной экономике фирма может выжить в жесткой конкурентной борьбе, если ее руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценить тенденции развития рынка.

Практический опыт показывает, что разработка и реализация современной кадровой политики и управления персоналом позволяют добиться значительного повышения эффективности фирм путем активизации кадрового потенциала сотрудников.

В современных условиях резко возросла роль инновационных стратегий, которые определяют все остальные направления развития фирмы. Это выводит на первый план необходимость кардинального изменения подходов к использованию персонала, что предусматривает выявление эффективных принципов организационной культуры, совер-

шенствование творческой, атмосферы, способствующей появлению новаторских решений.

Многие фирмы накопили достаточный опыт по организации инновационной деятельности, направленной на стимулирование исследований и разработок, получение новой технологии и продукции и укрепление своих конкурентных позиций. На рис. 3.6 указаны основные параметры, критерии и признаки деятельности фирмы в рыночных условиях.

К сожалению, одной из основных проблем современной отечественной экономики является неконкурентоспособность, низкое качество, моральное устаревание большинства продукции и услуг, а также устаревшие подходы к формированию структуры кадрового потенциала фирмы¹.

Зарубежный и отечественный опыт показывает, что инновационная структура фирмы должна отвечать следующим требованиям, это: поддерживать постоянное появление новых идей; внедрять новые идеи и превращать их в часть ежедневной работы.

При этом, важное значение имеют изменения структуры кадрового потенциала, суть его заключается в объединении части материальных, людских и финансовых ресурсов фирмы в рамках так называемых **проектных групп**, ориентированных на решение конкретных задач. По содержанию эти задачи.

Руководство фирмы определяет сроки выполнения поставленных перед ней задач, объем материальных ресурсов, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие вопросы ее деятельности. Подобные группы призваны постоянно анализировать тенденции развития новых технологий, осуществлять внутренний отбор и оценку наиболее перспективных проектов с учетом стратегии и финансовых возможностей фирмы. Это позволит выявить наиболее перспективные из них, что компенсирует финансовые потери от деятельности не добившихся успеха проектных групп фирмы.

Такой принцип позволяет вплотную подойти к **предпринимательскому** подходу управлением нововведениями, который заключается в объединении всех этапов инновационного процесса под руководством одного лица.

В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственных руководителей и подчиненных. Ученые и инженеры работают над новыми идеями на своих рабочих местах, получая вознаграждения в пределах должностного оклада. При дос-

¹ Кокарев И.А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. Монография. — М.: РЭА, 2002

¹ Управление инновациями: факторы успеха новых форм. Пер. с англ. — М.: АНХ, 1995

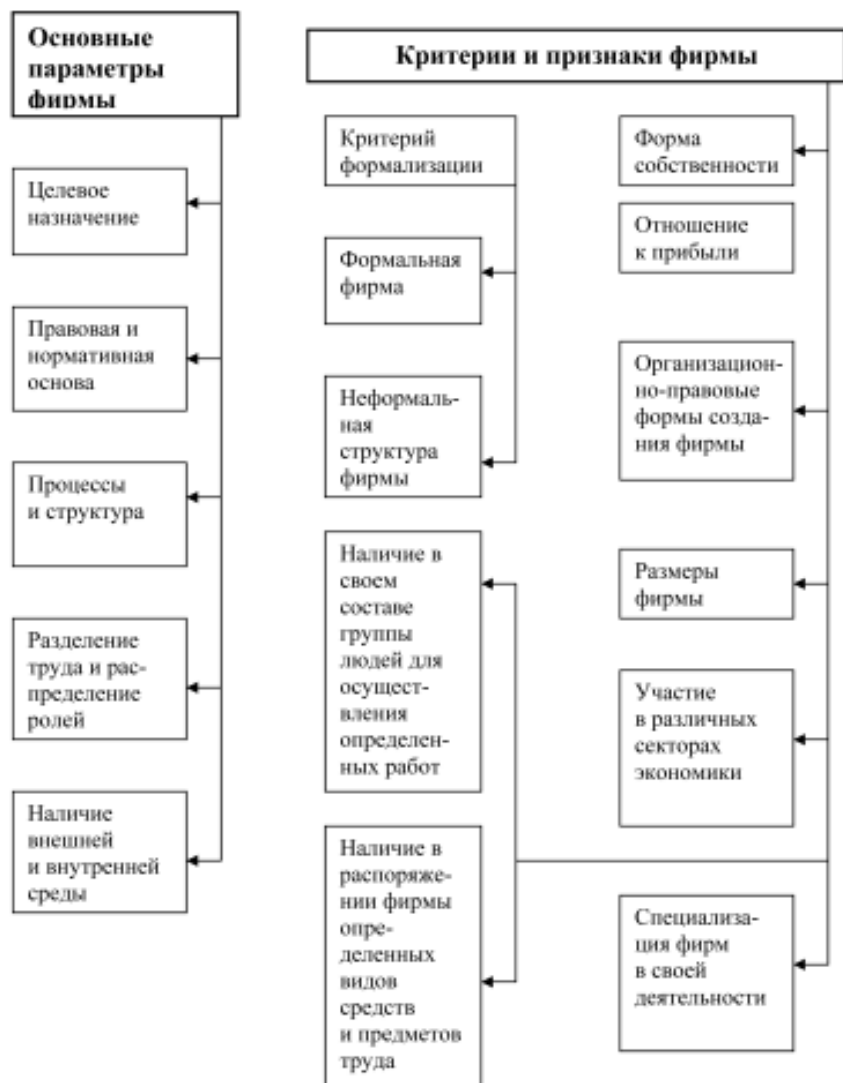


Рис. 3.6. Основные параметры, критерии и признаки деятельности фирмы

тижении запланированного уровня качества продукции формируется самостоятельное отделение с соответствующим статусом его руководителя.

К факторам, блокирующим новаторство на фирме, относят¹: недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям; необходимость множества согласований по новым идеям; контроль за каждым шагом новатора и др.

На рис. 3.7 приведены основные принципы, составляющие основу деятельности организации.



Рис. 3.7. Принципы, составляющие основу деятельности фирмы

¹ Ильдеменов С.В. и др. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002

Факторами, поддерживающими новаторство, считают: предоставление необходимой свободы при разработке новшества; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами; углубление взаимопонимания работников фирмы.

3.4. Организация кадровых стратегических решений с использованием экспертных систем

Исследуя развитие применения современных технологий нельзя не остановиться на перспективной области совершенствования процессов интеллектуальной деятельности, как экспертные системы, не оценить их возможности и перспективы в области управления персоналом фирмы.

В данном случае под экспертными системами (ЭС) понимают компьютерные системы, моделирующие процесс мышления человека-эксперта с целью принятия решений в кадровой сфере. Основное различие между ЭС и обычной программой состоит в том, что первые не только формируют ответ на запрос пользователя, но и имеют возможность «объяснить», как этот ответ был получен доступным для пользователя образом.

Главное место в процессе построения ЭС занимают сбор, анализ и интерпретация персональных знаний, которыми руководствуется эксперт-человек при принятии кадровых решений, с дальнейшим представлением их в машиночитаемой форме. Этот процесс называется приобретением знаний, который представляет собой наиболее трудоемкую и длительную работу по сравнению с другими этапами использования ЭС в управлении персоналом.

ЭС, как правило, применяются при решении трудоформализуемых кадровых задач, не имеющих алгоритмического решения и, при этом получать результаты, сравнимые, а иногда и превосходящие те, которые может получить эксперт-человек.

Трудности в решении указанных выше задач обусловлены:

- 1) неполнотой и противоречивостью исходных персональных данных о конкретном работнике;
- 2) неоднозначностью и неполнотой знаний в кадровой области;
- 3) большой размерностью пространства решения (а, следовательно, невозможностью перебора при поиске кадрового решения);
- 4) динамикой персональных данных и знаний.

Все это привело к поиску нетрадиционного подхода к разработке программ и появлению экспертных систем.

ЭС не обладают искусственным интеллектом, они лишь ассистируют экспертам и представляют им больше времени для тех кадровых задач, решить которые могут только они.

ЭС как системы, базирующиеся на знаниях (базы знаний) имеют отличие от простых АИС (базы данных), в которых размещены не только компоненты знаний, но и крупницы опыта экспертов, позволяющие ЭВМ вырабатывать интеллектуальные советы руководителя производственных фирм.

Базовые принципы создания ЭС, включают:

- 1) мощность экспертной системы, которая обусловлена мощностью базы кадровых знаний и возможностью ее пополнения, а не используемыми ею методами или методиками;
- 2) кадровые знания экспертов, которые носят индивидуальный характер и являются эвристическими;
- 3) пользователь (руководитель фирмы или кадровой службы), который должен иметь возможность непосредственного взаимодействия с экспертной системой.

Для этого пользователь (работник кадровой службы) ведет диалог с ЭС на языке, удобном для него (данное требование реализуется — обычно лингвистическим процессором). При подготовке и принятии кадрового решения должны употребляться рассуждения, понятные работнику кадровой службы. В этом случае А ЭС должна обладать определенной способностью, объяснять ход своих рассуждений на языке, удобном пользователю, в данном случае руководителю фирмы или кадровой службы, отвечающих за последствия принятых кадровых решений.

Структура экспертной системы, как показало данное исследование, вытекает из ряда базовых принципов, куда входят:

- база кадровых знаний, хранящая множество правил;
- база кадровых данных (рабочая память, хранящая данные о персонале);
- интерпретатор, решающий на основе имеющихся в ЭС кадровых знаний, предъявленную ему задачу;
- лингвистический процессор, осуществляющий диалоговое взаимодействие экспертов с ЭВМ на естественном языке;
- компонента приобретения кадровых знаний экспертом-специалистом;
- объяснительная компонента, отвечающая на вопросы о том, почему некоторые заключения о предлагаемом кадровом решении были сделаны или отвергнуты.

Исследования проведенные авторами показывают, что применение ЭС в реальной практике ограничивают ряд причин:

1. Искусством создания ЭС владеют только так называемые «инженеры знаний», которые, в свою очередь, слабо разбираются в кадровой области. Многие ЭС обладают излишней универсальностью и поэтому часто трудны для освоения и использования работниками кадровых служб.

2. В ряде ЭС отсутствуют средства перехода от стадии прототипа к стадии ее функционирования, так как конкретные создатели ЭС главную задачу видят как научно-исследовательскую, а не инженерную.

3. Опыт показывает, что область применения ЭС в кадровых службах должна удовлетворять следующим основным требованиям:

- кадровая задача не решается традиционными методами;
- кадровая задача относится к достаточно известной области кадровых знаний;
- имеется хотя бы один эксперт-человек, т.е. специалист по кадровой проблеме;
- эксперт должен быть в состоянии выразить свои знания, четко поставить кадровую задачу и сформулировать конкретный результат.

Кадровое решение должно быть ясным и представлять собой не слишком большой набор альтернативных вариантов для облегчения выбора руководителем одного из них.

Практика убедительно показывает, что ЭС хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где знания могут быть сформулированы в виде конечного набора аксиом и правил. ЭС плохо работают и, вероятно, будут плохо работать там, где требуется «здоровый смысл» и интуиция.

Специалисты утверждают, что можно достичь большего, помогая руководителям-пользователям ЭС в процессе интеллектуального структурирования проблемы, в противоположность безуспешным попыткам представлять весь семантический контекст кадровой проблемы. Результаты использования системы принятия коллективных решений на основе принципов генерации и оценки идеи, или «мозговой атаки», представляются достаточно интересными, и в практике активно применяются.

Однако в работе с персоналом, в западных фирмах, часто применяют автоматизированные версии процесса генерации и оценки идей (ГОИ), которые позволяют преодолеть недостатки традиционной организации коллективной деятельности, т.е. значительного влияния иерархии внутри группы принимающих решение, давление авторитета и др. Система ГОИ обеспечивает анонимность идей, а также параллельную

обработку мнений и предотвращает доминирование слишком активных участников группы.

Собираемые, в процессе обсуждения, данные о кадрах вводятся в БЗ, которые используются в дальнейшем для выработки окончательных персональных решений. Имеются и негативные факторы, которые ослабляют эффективность процесса ГОИ в автоматизированной среде — влияние ограниченности размера экрана терминала, необходимость работы с клавиатурой, значительное время ожидания обновления сообщений на экране (до 1 минуты).

Растущий интерес к ЭС влечет за собой необходимость процедур для определения целесообразности и оправданности их использования в практике работы с персоналом. Следует однозначно подчеркнуть, что ЭС эффективны там, где для решения кадровых задач нужны определенные знания, а не просто здравый смысл, а именно:

- ясно очерчены область экспертизы и круг кадровых задач;
- есть опытные эксперты, и имеется согласие между ними относительно экспертизы;
- стоимость экспертизы высока;
- есть широкий круг потенциальных пользователей.

Там, где эти требования невыполнимы, например, при оценке степени кадрового риска, прогнозировании кадровой ситуации и др., то ЭС применять не целесообразно.

Возможности использования ЭС часто искусственно ограничиваются владением кадровыми данными и действенной системой отлаженных правил. Наличие знаний и возможность доступа к ним часто ошибочно считаются критерием качества экспертизы, даже когда способность прогнозировать и диагностировать является более подходящим критерием. Более того, часто качество экспертных кадровых прогнозов и предположений трудно оценить самим экспертам. В таком случае разумнее положиться на набор фактов как заменитель экспертизы, даже если точность прогноза была бы в данной ситуации более подходящим критерием. Но ценность таких ЭС, которые воспроизводят поведение экспертов, обладающих невысокими прогностическими способностями, весьма проблематична.

Следует также отметить, что процедуры прогнозирования потребности в кадрах могут быть компьютеризированы при помощи системы поддержки принятия решения (СППР). Это система с интерактивным взаимодействием, которая помогает руководителю, принимающему кадровые решения, использовать данные и модели для решения как структурированных, так и не структурированных задач. Проблемы использо-

вания СППР в прогнозировании кадровой потребности широко не применялись, хотя в этом имеется явная необходимость.

В некоторых работах ученые и специалисты-практики обращают внимание на нежелание, и даже противодействие руководителей многих фирм внедрению СППР. Первым элементом в этом является стремление работников кадровых служб противостоять изменениям в процессе принятия кадровых решений. Во-вторых, возникают попытки убедить руководителей фирм, что необходимые изменения не происходят или не эффективны. В то время, как часть этого сопротивления может объясняться негативными причинами, такими, как желание избежать лишней работы, защита сферы своего влияния и боязнь ее изменения, существуют и некоторые важные позитивные причины такого противодействия:

1) формальный анализ количественной кадровой информации часто является далеко не самым важным аспектом анализа кадровой реальной ситуации;

2) кадровые данные являются не только интеллектуальным товаром, но и экономическим ресурсом, владение и распоряжение которым дает возможность влиять на интересы отдельных групп персонала в фирме;

3) руководители производственных фирм часто предпочитают вербальные данные конкретному кадровому анализу, сложившемуся в фирме.

В некоторых опубликованных работах дается детальное рассмотрение того, как в принятии кадровых решений может применяться прогнозирование различных ситуаций. Отмечается, как важно определить уровень фирмы, на котором должна действовать эта поддержка, чтобы она была эффективной.

Исследования показывают, что специалисты предлагают деление фирмы на разные уровни с целью доказательства того, что определенный вид поддержки в принятии кадровых решений, который полезен на одном уровне, может не приносить никакой пользы сотрудникам, работающим на другом уровне. Кроме того, случае, неуместным. Иногда по уважительным причинам, таким, как необходимость сохранения гибкости. Иногда по неуважительным, таким, как боязнь перемен, создается определенная оппозиция, на которую часто наталкиваются руководители в практике работы фирм. ЭС способны оказать помощь в решении различных проблем по кадрам, составляющих не менее 80% от общего их количества.

Кроме того, проведенные рядом ученых исследования подтверждают, создание таких ЭС выдвигают повышенные требования к:

- организации БЗ по персоналу фирмы;
- построению логического аппарата общения с системой;

- созданию удобного интерфейса пользователя для работы с системой.

Организация БЗ потребует обширных знаний многих экспертов из различных предметных кадровых областей.

Большая сложность организации подобных ЭС потребует отказа от обычных методов логического вывода. Такая ЭС должна свободно оперировать логическими кадровыми заключениями по аналогии. Интерфейс пользователя должен включать базу правил, определяющую область экспертизы (система, проанализировав запрос, должна ответить, способна ли она решать кадровые задачи такого типа). Системы поддержки принятия кадровых решений с успехом применяются различными фирмами, как в производственной, так и в непромышленной сфере принятия кадровых решений, чтобы помощь была эффективной.

Опыт использования СППР для прогнозирования управленческих кадровых ситуаций показал, что это слишком нелегкая задача. То, чего

Возможности, присущие системе поддержки принятия решений, имеются также и у экспертных систем. Исходя из общего определения СППР, ЭС могут рассматриваться, как частные модели СППР. В целом СППР способствуют совершенствованию процесса принятия решений в различных функциональных областях, например в кадровом стратегическом планировании. Принятие стратегических кадровых решений связано, как правило, с реализацией следующих задач:

- формулировкой долгосрочных целей и задач кадрового планирования;
- выбором стратегии достижения задач и целей в сфере работы с персоналом;
- определением внутренних возможностей и ресурсов фирмы с целью их выгодного использования и соотнесения с внешними реалиями.

Стратегическое кадровое планирование должно включать в себя функциональные области, связанные с маркетингом персонала, производством продукции и др. Так например, типичные электронные системы обработки данных (ЭСОД) или управленческие информационные системы (УИС) не вполне подходят для этих видов деятельности.

Сущность процесса принятия кадровых решений состоит в предоставлении своевременной и интегрированной персональной информации легко доступной лицам, принимающим сложные и неоднозначные кадровые решения.

СППР – важнейшее достижение в использовании современной технологии, которая позволяет улучшать, в том числе и процесс принятия

и реализации кадровых решений. Основной упор в них делается на полуструктурированные и не структурированные задачи. СППР дает возможность пользователю осуществить большое число различных функций, среди них:

- анализ по принципу «а что, если» (таким образом может быть легко проиллюстрировано влияние одной кадровой переменной на всю проблему);
- целенаправленное использование (эта возможность является обратной по отношению к предыдущей).
- анализ чувствительности (различные виды анализа с различными кадровыми переменными);
- анализ особых сообщений, который позволяет следить за поведением кадровых переменных выходящих за рамки заранее определенной области.

Доступными являются также и другие виды анализа (анализ графиков, прогнозирование, моделирование, статистический анализ и т.д.). СППР и ЭС тесно связаны между собой, так как эти оба типа систем предназначены для поддержки принятия кадровых решений и их реализации. Но в СППР используются традиционные языки программирования, тогда как ЭС используют специальные методы, предназначенные для моделирования кадровых решений, принимаемых экспертами. Они не способны моделировать решения экспертов, так как такие решения им не вполне понятны.

В свою очередь, интегрированные системы ЭС/СППР дают гораздо большую возможность для принятия эффективных кадровых решений. ЭС/СППР, интегрирующая знания множества экспертов и использующая удобные и практичные правила, более эффективны по сравнению с традиционной автоматизированной информационной технологией.

Особенность ЭС и СППР, по мнению автора, состоит в способности давать интеллектуально значимые советы руководству фирмы, что и позволяет рассматривать их в качестве основных технологических средств при принятии различных кадровых решений. В некоторых научных и практических работах подобно рассмотрены имеющиеся на рынке системы поддержки принятия решений, проанализировано их программное обеспечение, а также предложены критерии их выбора.

Переход к широкому применению экспертных систем требует:

- развития методов решения кадровых задач;
- приобретения новых знаний, организации более удобного интерфейса для пользователей;

- разработки более эффективных способов предоставления кадровых знаний;
- аппаратной реализации ЭС, обеспечивающей значительное повышение их вычислительной мощности.

Интеллектуализация информационных процессов в управлении персоналом, как качественно более высокая ступень в развитии информатизации находит свое воплощение в переходе от систем, работающих с данными, к системам, работающим со знаниями (СППР и ЭС).

Анализ имеющегося опыта разработки и использования систем экспертного типа приводит к выводу о наличии у них несомненных достоинств, связанных, прежде всего, с мощной базой знаний и большими возможностями ее использования, так и ряда недостатков, важнейшим из которых является ограниченная совокупность точных и формализованных знаний сфер применения ЭС.

Тем не менее, проведенное изучение зарубежной литературы выявило целый ряд удачных примеров создания и использования СППР и ЭС в сфере управления и бизнеса. Такого рода практика сложилась.

Предложенные, авторами работы изменения и дополнения к использованию «АИС-кадры», на основе изученного теоретического и практического опыта, являются одним из важнейших направлений повышения качества и эффективности управления персоналом на всех уровнях функционирования производственной фирмы.

Следует подчеркнуть, что разработка и внедрение «АИС-кадры» на предприятиях пивоваренной продукции осуществляется в рамках проекта по созданию единой «АИС-кадры», которая реализует ряд функций, в частности:

- организацию и ведение баз данных, содержащих сведения о персонале, как входящих на фирму, так и выходящих;
- организацию и ведение баз персональных данных, содержащих сведения о приказах, перемещениях, увольнениях и др.;
- получение оперативной справочной информации о персонале фирмы;
- организацию регулярного уведомления (с заданной периодичностью) работников кадровой службы о состоянии текущих дел с персоналом.

В целом «АИС-кадры» достаточно эффективно может быть использована в деятельности как кадровой службы, так и фирмы в целом.

Выводы по 3-й главе

1. Разработаны формы и методы принятия управленческих решений в условиях выживания фирм в борьбе с конкурентами. Приведенный авторами опрос позволил выявить основные этапы принятия решений, включая различные ограничения и факторы, оказывающие влияние на их оптимальность.

2. Доказана основополагающая роль квалифицированного персонала на стратегию развития предпринимательской фирмой. В связи с этим предложена технология работы персонала по реализации целей, задач и планов стратегии конкретной фирмы.

3. Обоснованы и разработаны организационно-технологические процедуры по управлению фирмами в условиях жесткой конкуренции, как по производству продукции, так и по ее сбыту потребителям. Предложены наиболее эффективные пути по формированию структуры кадрового потенциала фирмы, основанных на современных достижениях науки и практики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В монографии авторами проведен тщательный обзор и анализ отечественной и зарубежной теории и практики стратегического развития предприятий, фирм, компаний и холдингов. Обращается внимание, что подготовка отечественных предпринимательских фирм с учетом передового западного опыта требует длительного времени. А в ряде случаев опыт США, Японии и других западных стран не всегда приемлем для российских товаропроизводителей. Причин этому много – и традиции, и культура, и менталитет народов и т.д.

В монографии указывается, что практическая деятельность, связанная со стратегическим управлением, основывается постановкой новых идей и задач фирмы, а также поддержкой взаимоотношений между фирмой и внешней средой, которые и позволяют ей добиться своей стратегической цели. В процессе формулирования стратегии, как правило, необходимо принимать во внимание те проекты, сведения о которых уже имеются. Однако значительные требования предъявляются к инновационному менеджменту.

Эволюция, как показал обзор анализа теории и практики, в стратегии развития фирмы, предъявляет значительные требования к лидерам, которые активно поворачивают фирму к будущему, создавая образы той, какой она может быть в недалекой перспективе. В работе авторы должное внимание обращают на то, что в условиях рыночной экономики возникают рискованные ситуации, которые надо предвидеть и локализовать. В монографии обращается серьезное внимание на японский и американский опыт стратегического развития фирм и компаний, в том числе на проблемы международной кооперации.

Авторы сравнивают японский, американский и западный опыт с целью его использования в отечественных предпринимательских фирмах. И приходят к выводу, что некоторые аспекты такого опыта уже воспринимаются передовыми российскими фирмами. Для этого авторы излагают как японские, так и американские принципы стратегии их бизнеса, показывая это на примере крупнейших фирм. При этом серьезное внимание на указанных фирмах уделяется заработной плате, а также выплата за сверхурочную работу, а дважды в год выдаются солидные денежные премии. Это и многое другое стимулирует развитие западных фирм и компаний.

2. Особое внимание авторами уделяется выявлению особенностей становления российских фирм и компаний. При этом обращается внимание на выработку и осуществление стратегии развития, поведения во внешней среде, а также выработке и осуществлению стратегии развития и поведения во внешней среде, выработке и реализации стратегии в отношении создаваемого фирмой продукта и, наконец, выработке и реализации стратегии в отношении персонала фирмы. Кроме того, обращается внимание на концентрацию усилий фирмы на выбранном сегменте рынка. При этом фирма, находясь в конкурентной среде, прибегает к множеству различных форм и методов, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкурентной борьбы. Авторы достаточно подробно излагают процесс реализации стратегии, включая стратегическое планирование и стратегическое управление. Стратегия, будучи объединенной основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне фирмы в целом, так и на уровне ее подразделений.

В последнее время в западных фирмах становится все более популярной не разработка резервных стратегий, а создание системы кризисных ситуаций, характеризующихся высокой степенью централизации принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде¹.

Авторы обращают внимание и на стратегию переходного периода в России. В этом случае стратегия предусматривает экономию и отказ от новых производств. Наряду со стратегическими изменениями фирма обращает самое серьезное внимание на человеческий потенциал для осуществления данной стратегии.

Авторы отмечают, что фирма, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиций лидера. В этом случае фирмы осуществляют захват дополнительных ча-

стей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. Возможны при этом варианты: атака на лидера, атака на более слабого и мелкого конкурента.

3. В процессе деятельности отечественных фирм должное внимание, согласно утверждению авторов обращается на разработку различных подходов. *Первый подход*, как указывалось выше, состоит в том, что предпринимается открытый прямой удар по лидеру. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу». Фирма предпринимает атаку не в направлении слабых сторон лидера, а в направлении сильных, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным, и он лидирует. В такой схватке обычно побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильным преимуществом.

Во втором подходе фирма осуществляет «фланговую» атаку на лидера. Атака идет по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости. Обычно такими слабостями является либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность, которую не покрывает продукт лидера.

Третий подход характеризуется тем, что фирма предпринимает атаку по всем направлениям. В этом случае лидеру приходится защищать и свои передовые позиции, и тылы, и фланги.

Четвертый подход — это обходная атака. В этом случае фирма не нападает непосредственно, а создает новый рынок, на который выманивает лидера и побеждает его.

Пятый подход — это «партизанская война» против лидера, что характерно для мелких фирм, умеющих переключаться с одного вида деятельности на другой.

Как правило, стратегия конкуренции фирм на рынке сконцентрирована на захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса большинства фирм.

4. Однако важнейшее значение авторы данного исследования придают разработке стратегии эффективного менеджмента и его основных составляющих. Менеджмент фирмы, являясь самостоятельным видом профессиональной деятельности, направлен на достижение определенных материальных и трудовых ресурсов. В этом случае, по убеждению авторов, менеджмент в зависимости от видов и последовательности делится на:

- стратегическое планирование;
- оперативное управление;
- контроль.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и фирмы, создающие стратегические планы, могут потерпеть неудачу из-за ошибок в организации мотивации и контроля.

¹ Роджера Ф-Дж. Путь ИБМ. Взгляд изнутри: Человек, фирма, маркетинг. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1997.

Выработка стратегии осуществляется руководством фирмы на высшем уровне, которое и принимает стратегические управленческие решения. Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство формирует конкурентную стратегию. При этом важное значение уделяется расчету портфельных стратегических соответствий, для чего разрабатываются необходимые алгоритмы.

Известно, что одна из важнейших функций менеджмента — сделать продуктивнее вверенные ему человеческие ресурсы с точки зрения их способности к организационной деятельности. Каждому руководителю, который реализует стратегию идей менеджмента, необходимо владеть творческим мышлением. Цель эффективного менеджмента — способствовать тому, чтобы обычные сотрудники достигали необходимых результатов. Главная цель менеджмента заключается в том, чтобы каждый работник действовал самостоятельно после того, как определена цель, способ ее измерения и способ вознаграждения.

5. В реализации стратегического развития фирмы значительная роль отводится ее персоналу, а также развитию продуктивной рекламной деятельности по его привлечению.

Руководство фирмы, в этом случае ставит вопросы:

- Какого поведения я хочу добиться от своих подчиненных?
- Каким образом я смогу его вознаградить?

Авторы подчеркивают, что в работе с персоналом эффективным средством является его стимулирование: зарплата, вознаграждение, снижение налогов, одобрение за хорошую работу, похвала, приобретение акций, участие в групповом принятии управленческих решений и др.

Важное значение придается и деловой карьере работника, как одним из способов его вознаграждения. В монографии авторы приводят доказательные соображения, обоснованные на основе исследований по реализации эффективности менеджмента с персоналом фирмы. При этом утверждают, что если результат не достигнут, то необходимо вместе разобраться с подчиненными, в чем ошибки, но не искать виноватых, как это чаще всего делает руководство фирмой. Каждой фирме необходимы специалисты с развитым стратегическим ресурсом успеха, которые способны определить стратегическое развитие фирмы. Однако стратегический ресурс успеха должно иметь, прежде всего, высшее руководство фирмы.

Современный руководитель должен уделять важнейшее внимание человеческим ресурсам, а не вспоминать о них в самый последний момент.

Как уже отмечалось выше, в стратегическом развитии фирмы немаловажную роль играет рекламная деятельность. Необходимо подчеркнуть, что реклама должна носить целенаправленный характер и не должна прибегать к лживым утверждениям и избегать подтасовки фактов, обмана и дискриминации населения.

После проведения рекламы рекламодатель должен провести исследования по выявлению ее эффекта, произведенного на будущих потребителей товара.

6. В монографии значительное внимание уделяется разработке и принятию стратегических управленческих решений. Оптимальное решение может быть достигнуто на основе полной и исчерпывающей информации. Такое решение способствует в наибольшей степени достижению конкурентной стратегической цели.

К сожалению, опрос, проведенный авторами, показал, что до 30% принимаемых решений руководители рационально обосновать не могут. Тем не менее, большинство из руководителей стремятся принимать самые оптимальные решения, какие только возможны в границах рациональности, с учетом масштабов и характера риска, связанного с неопределенностью. К сожалению, многие проблемы не поддаются формализации, в этом случае руководитель принимает решение по интуиции и с учетом накопленного им опыта. В работе изложена современная технология принятия стратегических управленческих решений с учетом соответствующих этапов. Руководитель добивается принятия оптимального варианта решения, позволяющего определить реальный курс действий фирмы или ее подразделений. В преуспевающих фирмах создаются аналитические службы, в которых умело поставлена обработка информации, активно внедряются современные компьютерные средства, включая ЭВМ, ЭС и ЛВС. Для этого требуется, чтобы фирма была обеспечена высококвалифицированным персоналом, способным решать стратегические задачи, поставленные их руководителями. При этом обращается внимание на формирование структуры кадрового потенциала, имеющего специальную подготовку, способного выполнять возложенные на них задачи.

В монографии высказывается тезис о том, что многие фирмы не осуществляют работу по прогнозированию потребности необходимого персонала — из-за этого и несут значительные убытки. К тому же в последнее время резко возросла роль инновационных стратегий, которые определяют все остальные направления работы фирмы.

В работе изложены основные параметры, критерий и признаки деятельности фирмы, в том числе зависящие и от ее персонала.

7. И, наконец, в работе изложены современные практические рекомендации руководству фирмы, в частности, по принятию кадровых стратегических решений с использованием экспертных систем и других информационных технологий, используемых в известных западных фирмах и компаниях.

Кроме того, обращается внимание на применение экспертных систем (ЭС), которые используются при решении трудноформируемых кадровых систем, не имеющих алгоритмического решения. При этом получать результаты, сравнимые, а иногда и превосходящие те, которые может получить эксперт – человек ЭС как системы, базируются на знаниях (базы знаний), имеют отличие от АИС (базы данных), в которых размещены не только компоненты знаний, но и крупинки опыта экспертов, позволяющие ЭВМ вырабатывать интеллектуальные советы руководителем предпринимательских фирм. Структура ЭС, как показало исследование, вытекает из ряда базовых принципов, детально изложенных в работе.

Теория и практика показывают, что область применения ЭС в кадровых службах должна удовлетворять определенным требованиям. Например, кадровая задача не решается традиционными методами или относится к достаточно известной области кадровых знаний и др.

Авторы достаточно подробно излагают процессы, связанные с ЭС, ЭВМ, ЛВС и другими информационными технологиями, позволяющими более эффективно решать задачи по стратегическому планированию потребности в необходимых специалистах.

ЛИТЕРАТУРА

- Абляев С.В. Становление и развитие малого и среднего бизнеса в условиях рыночной экономики. – М.: РАП, 2003
- Акио Морита. Сделано в Японии: история фирмы СОНИ. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1998
- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Дело, 1995
- Антипова Т.А. Особенности управления персоналом малого научно-производственного предприятия. – М.: АМИ, 2006
- Антонова Г.А. Этика общения и управления персоналом организации. – М.: АП «Наука», 2000.
- Аньшин В.М., Филин С.А. Менеджмент инвестиции и инноваций в малом и венчурном бизнесе. – М.: АНК ИЛ, 2003
- Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1995
- Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим менеджером. – Ростов-на-Дону, Феникс, 1998
- Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление. – М.: Дело, 1998
- Бараненко С.П. Влияние организационной и управленческой структуры предприятия на его устойчивость. – М.: РАП, 2003
- Баумэ К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1997
- Берн Э. Игры, в которые играют люди: психология человеческих взаимоотношений. – М.: Прогресс, 1988
- Боков В.В., Забелин П.В., Федцов В.Г. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной практике. – М.: АРП, 2000
- Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 1997

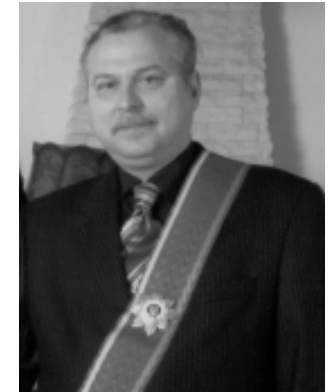
- Будаев А.Н., Литувев В.Н., Степанов П.В. Стратегия развития предприятия. Монография. – М.: Хронограф, 1999
- Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 1999
- Бычин В.Б. Управление персоналом организации в процессе нововведения. – М.: РЭА, 2000
- Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада ЛТД, 1997
- Видяпин В.И., Журавлева Г.П. Общая экономическая теория. – М.: РЭА им. Плеханова, 2000
- Виноградова З.Н. и др. Логика науки управления. Монография. – М.: Мысль, 1999
- Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995
- Волгин Н.А. Японский метод решения социально-экономических проблем. – М.: Экономика, 1998
- Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций. – М.: Экзамен, 2002
- Вудвок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1996
- Г.Кунц, С.О'Доннел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1996
- Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001
- Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. Учебник. – М.: Мастерство, 2001
- Горделий А.В. Кадровые информационные системы. – М.: АП «Наука», 2005.
- Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993
- Грейсон Дж. К. мл. О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, Пер. с англ. – М.: Экономика, 1997
- Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М.: ГАУ, 1997
- Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием: маркетинг, менеджмент, право, интегрированные системы управления. Учебник. – М.: ЭКМОС, 1998
- Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. – М. Бином, 1997
- Джини Грехем Скотт. Описание пути к успеху в бизнесе. Пер. с англ. – Киев: ВТИ, 1994
- Доусон Р. Уверенно принимать решения. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1996
- Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996
- Жариков Е.С. Вступающему в должность. – М.: АНХ, 1995
- Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: Приор, 1999
- Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. Монография. – М.: Приор, 1998
- Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Маркетинг, 1997
- Забелин П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г. Предпринимательский менеджмент. – М.: Приор, 1999
- Ильдеманов С.В., Воробьев В.П. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2002
- Иохим Хентце. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Монография. – М.: Международные отношения, 1997
- Как работают японские предприятия. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1999
- Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. Научное издание. – М.: РЭА им. Плеханова, 2000
- Кокорев И.А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. Монография. – М.: РЭА, 2002
- Колганов А., Бузгалин А. Стратегия опережающего развития. Свободная мысль. – М.: 1996
- Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность. Монография. – Пермь: ЗУИЭиП, 1999
- Курицин А.Н. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.: Инфра-М, 1998
- Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. – М.: Логос, 2000
- Ли Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1997
- Матвеев А.В. Управленческая инновационная деятельность руководителя на основе современных технологий. Научное издание. – М.: ЭКОС, 2003
- Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей компании мира. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1998
- Мескон М., Альберт М. М др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1995
- Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 1999
- Мильнер Б.З. Японский парадокс. – М.: Наука, 1998
- Наука и высокие технологии России на рубеже третьего тысячелетия: социально-экономические аспекты. – М.: Наука, 2001
- Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Экономико-инновационно-трудовые отношения. – М.: РЭА, 2005

- Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с англ. — М.: Наука, 1998
- Петухова С.В. Бизнес-планирование. — М.: ОМЕГА-Л, 2006
- Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Пер. с англ. — М.: ВЧИ, 1995
- Питер Э. Лэнд. Менеджмент — искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1998
- Пушкарев Н.Н. Теория и практика управления персоналом с использованием автоматизированных систем. Монография. — М.: Хронограф, 2000
- Пушкарев Н.Н. Управление кадрами предприятия с использованием ЭВМ. Монография. — М.: Хронограф, 1998
- Пушкарев Н.Н., Матвеев А.В. Управленческая деятельность руководителя фирмы. Монография. — М.: ГАУ, 1998
- Райзберг Б.А. Основы бизнеса. — М.: Оси-89, 1995
- Репкина О.Б. Управленческие решения. — М.: РАП, 2005
- Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы оценочной деятельности. — М.: Приор, 2001
- Роберт Фальмер. Энциклопедия современного управления. — М.: ВИПКЭнерго, 1999
- Роджерс Ф. Дж. Путь ИБМ. Взгляд изнутри: человек-фирма-маркетинг. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992
- Рузавин Г.Н. Основы рыночной экономики. — М.: ЮНИТИ, 1996
- Симчера В.М. Как возродить экономику России — реформировать не разрешаю. — М.: Паритет, 1999
- Смирнов Э.А. Управленческое решение. — М.: Инфра-М, 2001
- Современная российская экономика: основные понятия и термины. Под ред. д.э.н., проф. В.И.Видяпина. — М.: Магистр-пресс, 2000
- Стратегическое планирование. Под ред. Уткина Э.А. — М.: ЭКМОС, 1998
- Стратегия ускоренного развития: методология, теория и практика. Под ред. С.Б. Мельникова. — М.: РАГС, 2000
- Тагирбеков К.Р. Методология управления рыночными структурами. — М.: МАИ, 1995
- Таранов П.С. 120 философов. — Симферополь, Таврия, 1995
- Таранов П.С. Секреты поведения людей. — Симферополь, Таврия, 1995
- Том Бойделл. Как улучшить управление организацией. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1995
- Троицкая Е.В. Теория и практика принятия кадровых решений с использованием экспертных методов. Монография. — М.: Хронограф, 2000
- Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Ф. Разработка и принятие кадровых решений руководителем. — М.: Хронограф, 1999
- Уотерман Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании — М.: Прогресс, 1988
- Управление инновациями: факторы успеха новых форм. Пер. с англ. — М.: АНХ, 1995
- Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева и др. — М.: Инфра-М, 2006
- Устюжанина Е., Бочаров Г. Внутрифирменное реформирование. — М.: Акционер, 1999
- Уткин В.И., Назаров С.В. Управление фирмой. — М.: Инфра-М, 1996
- Уткин Э.А. Риск — менеджмент. Учебник. — М.: ЭКМОС, 1998
- Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996
- Федцов В.Г. Предпринимательский прорыв экономики России в XXI веке. Программа действий по выводу российского общества из системного кризиса. — М.: АРП, 1999
- Фриденберг Дж., Брэдли К. Как найти работу в Америке. Пер. с англ. — М.: Питон, 1992
- Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом. — М.: Экономика, 2001
- Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. — М.: Финансы и статистика, 1998
- Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. — СПб.: Энергоатомиздат, 1997
- Шаккум М.Л. Экономика России: от кризиса к стабильному и устойчивому росту. — М.: Глобус, 1999
- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: Интел-Синтез, 1996
- Bandler R., Grinder J. Neuro-Linguistic Programming and the Structure of Hypnosis. Moab, Real People Press, 1991
- Bandler R., Grinder J. Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning. Moab, Real People Press, 1992
- Bandler R., Grinder J. The Structure of Magic. Palo Alto, Science and Behavior Books, 1985
- Le Boeuf M. Greatest Management Principle in the World. New York, G.P. Putman's Sons, 1995
- McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960
- Ouchi W. Theory Z. Addison-Wesley Publishing Company, 1999
- Zimmerman J. Strategic Thinking. Key to Corporate Survival, «Management Review» 68, February, 1989



Антонов Павел Юрьевич, окончил Московский государственный педагогический университет по специальности «Предпринимательство». Затем получил второе высшее образование в АНБОП по специальности «Государственное и муниципальное управление». Диплом с отличием. Подготовил диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Имеет публикации в научных изданиях, в том числе учебное пособие: «Организация деятельности кадровой службы». Работает менеджером по персоналу в одной из московских предпринимательских компаний.

Пушкарёв Николай Николаевич, обучался в МАИ. Окончил ВЗИТЛП. В этом же институте окончил очную аспирантуру и с блеском защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а докторскую диссертацию — в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Работал деканом в ИГУ, Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы. Заведовал кафедрами в Институте бизнеса и политики, РАП. Избран действительным членом АБОП. Кавалер ордена Ломоносова с лентой за вклад в развитие науки и образования. Имеет более 100 научных работ и 15 учебных пособий и монографий. Является председателем Государственной аттестационной комиссии АНБОП.



В настоящее время работает профессором производственного менеджмента Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ). Является членом Совета по защите докторских диссертаций Московского государственного университета нефти и газа им. Губкина.

Фомичёв Юрий Николаевич, окончил Всесоюзный заочный инженерно-строительный институт, является действительным членом Академии безопасности, обороны и правопорядка. Имеет ряд государственных и общественных наград, а также научные публикации по проблемам совершенствования предпринимательства в современной России.

Является Генеральным директором ЗАО «Юрфострой», воинское звание – генерал-полковник. Окончил Академию национальной безопасности, обороны и правопорядка. Заслуженный строитель России. Организатор и создатель Академии благородных дел во славу Отечества.



Научное издание

Антонов Павел Юрьевич
Пушкарёв Николай Николаевич
Фомичёв Юрий Николаевич

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ФИРМЫ**

Монография

Ответственный за выпуск
проректор по учебной работе Академии,
профессор
Саркиджан Г.А.

Подписано в печать 21.09.2006
Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «Ньютон7С»
Объем 6,75 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 988

