

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ:

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В РОССИИ

*Под редакцией д-ра экон. наук, проф. А.Г. Поршнева,
д-ра экон. наук, проф. М.Л. Разу, д-ра экон. наук, проф. А.В. Тихомировой*

Рекомендовано
Министерством образования Российской Федерации
в качестве

У Ч Е Б Н И К А

для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальностям
«Государственное и муниципальное управление»,
«Менеджмент организации», «Маркетинг»,
«Управление персоналом»

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ,
ПЕРЕРЕБОТАННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ

МОСКВА
ИД ФБК-ПРЕСС
2003

УДК 658.014.1
ББК 65.290-2
М50

Рецензенты:

зам. директора Института экономики РАН, д-р экон. наук, профессор Д.Е. Сорокин,
проректор Российского государственного института интеллектуальной собственности, д-р экон. наук, профессор О.А. Дейнеко

Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, М.А. Разу, А.В. Тихомировой.— М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.— 528 с.

ISBN 5-88103-091-5

Базовый учебник, в котором подробно рассматриваются концепция и функции современного менеджмента; организационные структуры систем менеджмента; процесс управления; методология принятия управленческих решений; технология управления проектами. Объясняется сущность налогового регулирования в менеджменте. Освещаются вопросы менеджмента инновационных и производственных корпоративных систем, финансовой и денежно-кредитной систем, а также менеджмент в социальной сфере. Материал учебника основан на богатом отечественном и зарубежном опыте. Приведены многочисленные практические примеры.

Для студентов, аспирантов и преподавателей, а также специалистов, занимающихся формированием и развитием систем управления организаций.

УДК 658.014.1
ББК 65.290-2

ISBN 5-88103-091-5

© Коллектив авторов, 2003.
© Оформление. ИД ФБК-ПРЕСС,
2003.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ	11
ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	17
2.1. Социально-экономические основы современного менеджмента	17
2.2. Взаимосвязь форм собственности и систем менеджмента	21
2.3. Отношения государственного управления и менеджмента	31
2.4. Разграничение сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики	35
2.5. Ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности хозяйствования	41
2.6. Менеджмент и менеджеры	45
Вопросы для обсуждения	54
Литература	55
ГЛАВА 3. РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА	56
3.1. Особенности национальной деловой культуры	56
3.2. Роль российской культуры в системе современного менеджмента	60
3.3. Профессионализация менеджмента	68
Вопросы для обсуждения	74
Литература	75
ГЛАВА 4. ФУНКЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	76
4.1. Методология исследования менеджмента	76
4.2. Основные функции менеджмента	83
4.3. Процессные функции менеджмента	98
4.4. Функции систем менеджмента	101
4.5. Функции профессионализации менеджмента	104
Вопросы для обсуждения	107
Литература	108

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ	
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	109
5.1. Назначение и содержание организационных структур управления	109
5.2. Принципиальные положения по формированию и обоснованию организационных структур управления	116
5.3. Тенденции развития и типы рыночных организационных структур управления	128
Вопросы для обсуждения	143
Литература	144
ГЛАВА 6. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	146
6.1. Методология исследования сущности управленческого решения	146
6.2. Организация управления рисками	156
6.3. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений	170
6.4. Качество управленческих решений	186
Вопросы для обсуждения	191
Литература	192
ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА	193
7.1. Теория мотивации и ее место в менеджменте	193
7.2. Формирование мотивационных комплексов в процессе активизации деятельности персонала	202
7.3. Прямое и косвенное стимулирование	205
7.4. Мотивационный механизм активизации деятельности в системе менеджмента	213
Вопросы для обсуждения	221
Литература	222
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	223
8.1. Современная концепция управления проектом	223
8.2. Базовые элементы, подсистемы и процессы современного управления проектом	231
8.3. Организационный инструментарий. Сетевые матрицы	237
8.4. Выбор и анализ функций управления	249
8.5. Проектирование функциональной модели. Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)	253
8.6. Организационная модель управления	260
Вопросы для обсуждения	266
Литература	267

ГЛАВА 9. НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	268
9.1. Сущность и функции налогового менеджмента	268
9.2. Организация внутрифирменных денежных потоков	282
9.3. Методы и объекты текущего налогового менеджмента ...	299
9.4. Отрицательный эффект налогового планирования	304
Вопросы для обсуждения	311
Литература	312
ГЛАВА 10. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	314
10.1. Цели и функции маркетинга	314
10.2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении	319
10.3. Маркетинг в корпоративном управлении	329
10.4. Информационные технологии и коммуникации в процессах управления	337
Вопросы для обсуждения	345
Литература	345
ГЛАВА 11. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	347
11.1. Сущность и характеристики человеческих ресурсов	347
11.2. Современная концепция управления человеческими ресурсами	353
11.3. Система управления человеческими ресурсами	358
11.4. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации	366
Вопросы для обсуждения	370
Литература	371
ГЛАВА 12. КАЧЕСТВО, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	372
12.1. Методологические основы оценки менеджмента	372
12.2. Качество менеджмента	376
12.3. Результативность менеджмента	381
12.4. Эффективность менеджмента	385
12.5. Эффективность и качество деятельности менеджера ...	393
12.6. Методологический подход к формированию и оценке профессионализма управленческих кадров	398
Вопросы для обсуждения	404
Перечень заданий для контрольных и самостоятельных работ	405
Литература	406
ГЛАВА 13. МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ	407
13.1. Основные понятия. Цели и задачи инновационного менеджмента	407

13.2. Организационные формы и ресурсное обеспечение систем инновационного-типа развития	416
13.3. Прогнозирование инновационного развития хозяйственной системы	424
Вопросы для обсуждения	433
Литература	434

ГЛАВА 14. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ	435
14.1. Концепция корпоративного управления	435
14.2. Особенности российской модели корпоративного управления	446
14.3. Государственное регулирование корпоративных систем	453
14.4. Основные тенденции и международные нормы развития корпоративного управления	458
Вопросы для обсуждения	467
Литература	468

ГЛАВА 15. МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ	469
15.1. Роль специалистов менеджмента в социальной сфере	469
15.2. Предмет и содержание деятельности в социальной сфере	473
15.3. Основные направления деятельности менеджмента в социальной сфере	477
15.4. Совершенствование форм производства и потребления социальных продуктов и услуг	480
15.5. Технологии социальной работы и менеджмента	481
15.6. Взаимодействие менеджмента социальной сферы с окружающей экономической и экологической средой	484
15.7. Эффективность социальной деятельности	486
Литература	489

ГЛАВА 16. МЕНЕДЖМЕНТ В ФИНАНСОВОЙ И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРАХ	490
16.1. Концептуальные подходы к управлению денежно-кредитной сферой	490
16.2. Инструменты управления денежно-кредитной системой	498
16.3. Принципы управления финансами	503
16.4. Организация управления финансовым обеспечением предприятий	508
Вопросы для обсуждения	522
Литература	523

В условиях становления смешанной экономики России, развития предпринимательства, модернизации и приватизации государственного сектора существенно меняется содержание социально-экономических, организационных и управленческих отношений в системе государственного управления и менеджменте.

В этой системе появляются корпоративные формы управления, которые определяют психологию управляющего, стиль хозяйственного поведения, оценку руководителем своей роли в системе хозяйствования.

По мнению американских специалистов, в течение двух-трех последних десятилетий XX века управляющий в экономике рассматривался как полицейский, арбитр, беспристрастный аналитик, человек, принимающий решения, говорящий «нет», в конечном счете формулирующий цели корпорации. В командно-бюрократической системе государственного управления СССР господствовала рационалистическая модель хозяйствования. Стремление все упорядочить и проконтролировать было свойственно многим руководителям, которые видели задачу управления в том, чтобы отладить систему и не нарушать ее функционирование в дальнейшем. Однако в условиях многовариантности современной экономики при высоких темпах технологических и структурных сдвигов такое жесткое управление становится неэффективным.

Современные изменения в системе менеджмента связаны с кризисными явлениями в сфере управления производством. Отношения между наемными рабочими, хозяевами и менеджерами часто обостряются. Улаживая конфликт, каждая сторона пытается сделать это за счет другой.

Сегодня одним из самых популярных понятий менеджмента является неопределенность, трактуемая как изменчивость условий поведения (в частности, возникновение новых связей), быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта. В таких условиях полный учет до мелочей всех деталей становится малореальным. Задача менеджмента состоит в создании гибких, быстро регулирующихся управленческих механизмов, способствующих реализации комплексных и системных подходов.

Разумеется, современный менеджмент не отвергает в целом рационалистическую модель, которая остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных обследований, экономических расчетов и т.д. Элементы жесткого управления по-прежнему предпочтительны в условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-то участке работ или при выпуске массовой стандартной продукции. Однако там, где нужно экспериментировать, действовать в ситуациях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные связи между партнерами, использование административных рычагов становится неэффективным, для этого требуется более гибкое управление.

Новый взгляд на организацию корпоративного управления состоит в том, что любая компания рассматривается в конкретной ситуации как открытая социально-экономическая система. При этом методы, системы и стиль руководства будут существенно зависеть от объективных условий, приближаясь к рационалистической модели (при определенности и стабильности) и базируясь на принципах организационного гуманизма (в случае высокой неопределенности).

В основе современного менеджмента лежит принцип философии творческого труда, благодаря которому создаются предпосылки для становления социально ориентированной рыночной экономики.

Главная цель учебника — предоставить необходимый, последовательно изложенный материал об управленческих, организационных и межличностных отношениях, принципах, методах и механизмах управления экономическими и социальными процессами, т.е. об управлении совместной трудовой деятельностью. В основу положено представление о динамическом, гибком управлении социальными и экономическими процессами в неравновесных недетерминированных системах, где не действуют классические концепции научной организации труда, алгоритмы управления и другие приемы неорационалистического подхода. Когда управленческие решения приходится принимать в условиях повышенного риска, дефицита ресурсов, времени и информации, уникальности каждой хозяйственной ситуации, тогда типовые рационалистические приемы принятия решений теряют свою силу. Очевидно, что властная вертикаль в централизованных структурах управления должна быть дополнена механизмами самоорганизации и самоуправления.

Вместо традиционного метода подачи материала с ориентацией на механистические модели функционирования социальных систем предлагается инновационный подход к предпринимательскому стилю управления, новый взгляд на управление поведением людей и систем как на социальную

технологию, составляющую профессиональную основу деятельности менеджера.

Современная экономика характеризуется непрерывными изменениями организационных структур, децентрализацией управления, обновлением технологий, стиля и методов руководства. Труд эффективного менеджера — это свободная творческая деятельность, органический сплав науки и искусства, тесное единство приемов мастерства, которым можно научиться, и природного таланта организатора, который нужно совершенствовать.

Для формирования цивилизованного рынка необходимо выявить особенности отечественного менеджмента с учетом политических реалий, исторических и психологических факторов, а также закономерности, концепции, принципы и практические методы западного менеджмента, которые можно применить в современных российских условиях.

Учебник развивает основные концепции менеджмента, изложенные в первом издании (Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу.— М.: ФБК-ПРЕСС, 1998), и дополнен новыми теоретическими и методологическими подходами, отражающими социально-экономическое развитие рынка в России за последние годы в свете основных направлений типологии менеджмента.

Учебник базируется на результатах исследования современного менеджмента по двум направлениям его типологии:

- 1) теория и методология менеджмента, определяющая развитие любой социально-экономической системы (главы 1—12);
- 2) научно-методические и практические проблемы менеджмента, обусловленные преимущественно особенностями управляемой сферы (главы 13—16).

Данную структуру можно рассматривать как базовую структуру знаний о менеджменте, отражающую современный уровень развития теории и практики управления, которая может быть принята за основу при формировании специальных курсов по типу курса дисциплины «Менеджмент» («Корпоративный менеджмент», «Мотивационный менеджмент», «Стратегический менеджмент»).

Авторский коллектив

д-р экон. наук, проф. А.Г. Поршнев (ГУУ) — введение, глава 1;

д-р экон. наук, проф. М.Л. Разу (ГУУ) — глава 8;

д-р экон. наук, проф. А.В. Тихомирова (ГУУ) — руководитель авторского коллектива — главы 4, 5, 10, пункты 10.1 и 10.2, глава 12;

д-р экон. наук, проф. В.Г. Князев (РЭА) — глава 9, пункты 9.1 и 9.3;

д-р экон. наук, проф. В.К. Крылов (ГУУ) — глава 16, пункты 16.1 и 16.2;

д-р экон. наук, проф. И.К. Макарова (ГУУ) — глава 11;

д-р экон. наук, проф. Л.Я. Маршавина (РЭА) — глава 9, пункты 9.2 и 9.4;

канд. экон. наук Т.И. Луговская (ГУУ) — глава 6, пункты 6.1 и 6.2;

д-р экон. наук, проф. Л.Н. Павлова (РАГС) — глава 16, пункты 16.3 и 16.4;

д-р экон. наук, проф. Ф.М. Русинов (РЭА) — главы 2, 3;

канд. экон. наук, доц. Б.М. Разу (ГУУ) — глава 6, пункты 6.3 и 6.4;

д-р экон. наук, проф. Г.Э. Слезингер (ГУУ) — глава 15;

д-р экон. наук, проф. А.В. Филиппов (ГУУ) — глава 7;

д-р экон. наук, проф. А.Н. Фоломьев (РАГС) — глава 13;

д-р экон. наук, проф. Ю.В. Якутин (ГУУ) — глава 10, пункты 10.3 и 10.4, глава 14.

ГЛАВА 1

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ

Развитие экономической науки и хозяйственной практики в XX веке во всем мире сопровождалось формированием и становлением научных школ организации и управления экономикой, что можно рассматривать как интеграционное интернациональное явление.

Концепция управления государством в России, как и в других европейских странах (Франции, Австрии, Пруссии), сложилась в XVI—XVIII веках. Управление экономическими процессами обеспечивало регламентацию как государственной, так и частной хозяйственной деятельности. Наиболее ранние идеи организации хозяйственного порядка в России излагаются в многочисленных записках правительству Петра Великого по поводу управления социальными, военно-политическими и экономическими аспектами жизни русского государства. Проект Салтыкова, например, содержал предложения о развитии отечественной промышленности, устройстве мануфактур и заводов во всех губерниях, что, по мнению автора, обеспечит «великое число денег» в российском государстве. Тракаты по управлению хозяйством представляли наборы регламентов, сведений, предложений политического, правового, экономического и технического характера.

В Европе возникали первые школы подготовки правительственных чиновников, где изучались науки об управлении государственным имуществом, — экономика, финансы, статистика, социология, история, архитектура, делопроизводство и другие дисциплины.

В конце XVIII и первой половине XIX веков получили распространение идеи правового государства, в основе которых лежали: философия И. Канта; политэкономия А. Смита и Д. Рикардо; учение об общественном договоре Ж.-Ж. Руссо; теория разделения властей Д. Локка и Ш. Монтескье.

Под воздействием этих теорий существенно меняются экономика стран Европы и формы государственного регулирования хозяйственных процес-

сов, формируется управленческий понятийный аппарат (в частности, появляется термин «административная деятельность»).

В России идеи правового государства разрабатывали М. Сперанский, И. Платонов, И. Рождественский. В основном труде Сперанского («Записка об устройстве судебных и правительственных учреждений в России», 1803 г.) дано научное толкование целей, принципов, функций и структуры органов управления в применении к организации системы управления правительственных учреждений и производственных подразделений (фабрик, заводов и т.п.).

В конце XIX и начале XX веков в ряде университетов разрабатывались методологические проблемы управления: в Московском (В. Гольцов, М. Ковалевский); Петербургском (И. Андреевский); Казанском (Я. Степанов); Харьковском (В. Левицкий) и Киевском (Н. Бунге). Исследования касались места и роли управления экономикой в системе государственного и общественного устройства, предмета и методов науки об управлении, методологии западных ученых.

Особенностью теоретических и методологических изысканий российских ученых того периода является использование методов научного познания для наблюдения и анализа явлений, установления причинной связи между ними и формирования принципов управления. Наука отражала объективный процесс укрупнения и усложнения производства, что вызывало потребность в специально подготовленных управляющих (или менеджерах), нанимаемых собственниками для управленческой деятельности. Многие исследователи были приверженцами капиталистического пути развития экономики России, связанного с ростом крупных предприятий и формированием монополий.

Развитие организационно-управленческой мысли в России конца XIX века с ее идеями «культурного государства» подтолкнуло исследование национальной культуры, нравов, обычаев и экономического поведения работников, их менталитета, которые легли в основу формирования таких областей науки управления, как организационная культура, человеческие ресурсы, мотивация, управление персоналом (В. Ключевский, С. Соловьев, Н. Бердяев).

Развитие промышленного производства, конкуренции, быстрое изменение рыночных условий, поиск новых ресурсов и человеческих возможностей в начале XX века способствовали формированию управленческих концепций, школ научной организации и управления в Европе и США.

Охарактеризуем концепции организации и управления, оказавшие наиболее заметное влияние на мировые тенденции развития управления.

Научное управление Ф. Тейлора содержит разработку принципов научного управления и методов их реализации, обеспечивших рациона-

лизацию производственных процессов, совершенствование технологий, организации труда и управления. Главное направление исследований этой школы состояло в поиске наилучших способов выполнения работы с учетом основных производственных факторов: техники и работника. Для улучшения их взаимодействия проводились отбор более рациональных методов и приемов деятельности, обучение и стимулирование персонала. Само управление рассматривалось как функция производства, обособившаяся в результате разделения труда (планирования, организации, стимулирования и др.).

Административная концепция управления А. Файоля легла в основу формирования классической, или административной, школы управления («Общее промышленное управление», 1916 г.). Цель административной школы — разработка универсальных принципов управления организацией для достижения наилучших и эффективных результатов. Разработанные Файолем 14 принципов управления организацией касаются деятельности высшего звена управления. Сама управленческая деятельность представлена как административный процесс, состоящий из взаимосвязанных элементов, т.е. основных функций управления.

Многие принципы Файоля (разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единоначалие (в принятии решений); единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение; централизация; порядок; справедливость; стабильность рабочего места для персонала; инициатива; корпоративный дух) актуальны и в настоящее время.

Идеологи этой школы уделяли большое внимание системе знаний, необходимых для эффективного выполнения административной деятельности, поэтому выступали с предложениями о включении административных, финансовых, коммерческих и финансовых дисциплин в программы высших инженерных школ.

Принципы **идеальной бюрократии** М. Вебера нашли отражение в линейно-функциональных структурах, используемых в России и в настоящее время (иерархичность, разделение труда, профессионализация кадров, регламентация и стандартизация).

Концепция эффективности (или производительности) Г. Эммерсона («12 принципов производительности труда», 1912 г.) представляет расширенную интерпретацию концепции рационализации. Последняя рассматривается Эммерсоном как система организационного и экономического взаимодействия процессов производства продукции и доведения ее до потребителя, обеспечивающая существенную экономию на эксплуатационных расходах. Организация хозяйственной деятельности представляет эффективной лишь в случае безусловного выполнения 12 принципов

борьбы за производительность. Поэтому акцент делается на подготовке и обучении специалистов использованию этих принципов в практической деятельности. Все принципы объединяет идея рационализма в разных областях деятельности — экономической, социально-трудовой, технологической и производственной.

В России идея рационализма представлена *школой научной организации труда и управления* П. Кержинцева и А. Гастева. Исследования этой школы имели и большое практическое значение: ее представителями были разработаны нормативные документы, памятки, правила, широко внедрявшиеся в то время на предприятиях и в учреждениях.

После революции 1917 г. управленческая мысль в России основывалась на идеологических постулатах экономической теории К. Маркса, в трудовой теории стоимости которого роль человека в производстве рассматривалась лишь сквозь призму его функции — конкретного труда, измеряемого затратами рабочего времени. Главной задачей управления считалось достижение экономии общественного труда.

Социально-трудовая концепция управления Н. Витке («Организация управления и индустриальное развитие», 1925 г.) включает следующие принципиальные положения:

- 1) управление — способ реализации творческого потенциала работников;
- 2) крупное предприятие нуждается в аппарате профессиональных управляющих;
- 3) для обеспечения коллективно-трудового сотрудничества необходимо внедрять новые методы управления, минимизирующие последствия авторитаризма;
- 4) организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, максимально освобождая их от надзора и опеки сверху;
- 5) аппарат управления может работать эффективно только как единая команда.

В результате формулирования этой концепции были введены в научный оборот такие понятия, как «человеческий фактор производства», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера», «социальная организация предприятия». Социально-трудовые отношения получили дальнейшее развитие в трудах академика С. Струмилина, исследовавшего проблемы демографии, статистики, экономики и организации труда.

Значительный вклад в теорию организации внес А. Богданов («Всеобщая организационная наука», 1925 г.), который рассматривал ее как сис-

тематизацию организационного опыта человечества для формулирования организационных законов. Он выделил самостоятельную организационную науку со своими принципами и законами для органического и неорганического мира, положения которой в дальнейшем использовались в теориях систем, организации и кибернетики.

В период индустриализации СССР ключевые проблемы организации управления народным хозяйством решались с участием крупных организаторов промышленного строительства — С. Орджоникидзе и В. Куйбышева. Существенный вклад в развитие централизованного управления народным хозяйством и теории хозяйственного расчета внес Н. Вознесенский. Даже во время Великой Отечественной войны российские организаторы промышленности разрабатывали удивительные по смелости и срокам проекты в сфере военного производства, предусматривавшие перевод предприятий на новые территории и освоение новых видов продукции.

Представителями *школы по использованию экономико-математических методов в экономике и управлении* (за рубежом аналогичное направление получило название новой школы) в России во второй половине XX века были академики: Л. Канторович (линейное программирование, оптимизация размещения сырьевых ресурсов, математические методы организации и планирования производства); В. Новожилов (методы соизмерения народно-хозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов); Н. Федоренко (оптимизация народного хозяйства, применение математических методов и компьютерных вычислений); А. Анчишкин (исследования в области расширенного производства и макро моделирования); В. Глушков (школа кибернетики и автоматизированного проектирования).

Развитие кибернетики, математической логики и статистики, системотехники способствовало формированию *теории управленческих решений* в качестве нового раздела управленческой науки и использованию новых методов в исследовании процессов управления: экспертного прогнозирования, сетевых методов и моделей (метод критического пути *PERT*), теории массового обслуживания, разработки алгоритмов и методов социологических исследований.

Российская школа системных исследований раскрыла потенциальные возможности науки управления для реализации проектов по совершенствованию процессов самого управления. Анализ общества, сфер и отраслей экономики, регионов, отдельных предприятий и объединений в качестве социально-экономических систем способствовал развитию многих категорий управления: процессов и структуры управления; методов и механизмов хозяйствования; информации и коммуникаций, учета внешних связей и методов управления ими.

Наибольшее распространение получили функциональное и организационное моделирование, функционально-стоимостный анализ, информационно-технологическое моделирование. Спецификой российского системного подхода является первичность рассмотрения социально-экономических аспектов управления. Разрабатываются методики использования и совершенствования системного подхода в процессах управления.

Объективные процессы экономического развития России в 60—70 годы XX века способствовали выделению *науки управления как самостоятельной области экономической науки*. Особенность управленческой науки состоит в интеграции теории, методологии, практики и искусства управления. Наряду с академическими институтами центрами развития управленческой науки стали высшие учебные заведения, работающие в сфере исследований, образования и подготовки, повышения квалификаций и переподготовки кадров, разработки практических программ научного управления.

В конце 70 — начале 80 годов XX века в экономике России усиливается спад производства, ведется поиск резервов и ресурсов для обеспечения жизненного уровня населения. Фактор управления приобретает особое значение для развития производства. Получают распространение идеи «ситуационного подхода» к решению текущих проблем, изучаются различные варианты систем управления, мотивации и стимулирования персонала. *Теория эффективности как раздел науки управления* становится востребованной практиками, занимает важное место в исследованиях академических и отраслевых институтов, а также высших учебных заведений.

В 90-е годы XX века в России происходит переход от командно-административной системы управления к менеджменту.

Современный менеджмент как способ управления деятельностью людей, объединенных корпоративными интересами, отражает в принципах, целях, стратегии, методах и средствах воздействия условия и закономерности рыночной экономики. Тем не менее сумма знаний, нарабатанная в области управления социально-экономическими системами, за весь период развития экономической мысли постепенно адаптируется к новым условиям хозяйствования.

В настоящем учебнике исследуется новый российский менеджмент, отразивший достижения науки управления прошлых лет, национальные особенности и традиции развития экономики и управления, современные тенденции, перспективы и направления будущего развития систем управления экономикой.

ГЛАВА 2

КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Социально-экономические основы современного менеджмента

Формируя социально ориентированную экономику в России, необходимо решить главный вопрос: как и сколько платить. Если платить по труду, то надо учитывать, что труд — это процесс совместной деятельности, он не имеет стоимости, его нельзя взвесить. Не следовало бы мудрить, вводя различные измерители этого процесса, в частности нормативы — условные, абстрактные и т.д. Платить надо за полезность создаваемого продукта, оплата должна зависеть от потребительной стоимости. Платить не по затратам, а по конечному результату труда, выкристаллизовавшемуся в стоимости проданного продукта труда и оказанных услуг.

Следует строить государство и общество с общедемократическими идеалами на основе воссоздания таких социально ориентированных структур, в рамках которых взаимодействовали бы религиозные традиции, формы семейного воспитания, сохранялся бы определенный социальный контроль за социализацией молодого поколения, гуманизацией общества и др.

Кое-кто из сторонников быстрого перехода на рыночную систему считает, что наше выживание связано с конвергенцией (сближением, а в перспективе — слиянием мировых систем). Хотя мир — одна цивилизация, все мы взаимосвязаны и взаимозависимы, но не конвергенция — столбовая дорога цивилизации, а мировое сосуществование всех систем с взаимным обогащением и конкуренцией в сферах материальной и духовной деятельности. Создание моносистемы неизбежно приведет к застою и загниванию как в социальном, так и в экономическом аспекте, ибо моносистема исключает дуализм, не допускает борьбы противоположностей, а игнорирование законов диалектики, в частности единства и борьбы противоположностей, не способствует динамичному развитию.

Рыночная экономика России развивается в условиях действия не только равновесных, но и неравновесных процессов и систем, поэтому следует учитывать естественно-научные и гуманитарные законы. Тем более что к наукам материального толка, к которым должна относиться и экономика, применимы два критерия: физический и социально-гуманитарный. Первый требует описывать сущность явлений на точном языке физики и математики. Второй, ориентируя ученого на субъект, личность, на его цели, желания, эмоции, дух, не предполагает использование математики, оставаясь размытым, аморфным.

Физический критерий, в принципе, применим и к гуманитарным объектам, но неопределенность их поведения оставляет множество лазеек для проникновения ложных концепций. Среди научных принципов нет места эмоциям; любая наука, в том числе и экономическая, проверяется практикой, экспериментом.

Что же в свете этого представляла собой прежняя экономика?

Раньше считалось, что экономика функционирует согласно закону планомерного и пропорционального развития. Провозглашенный волевым образом закон не сработал. А постулат о единстве и согласованности экономических интересов общества, коллективов и работников носил абстрактный характер, и его действие на практике не ощущалось. Ясно одно: активизация деятельности людей зависит от действенности мотивационного механизма, который до сих пор недооценивается.

Между тем согласно законам диалектики и термодинамики чем больше ограничений имеет малоорганизующаяся система, тем больше она требует ресурсов и энергии для поддержания своего существования, следовательно, развивается труднее, медленнее, чем система без лишних ограничений.

Динамика развития сложных материальных процессов всегда нелинейна и многовариантна, и тот процесс, который реализуется в действительности, зависит от множества факторов, даже мельчайших. Нужно иметь в виду, что приближаться к оптимальным решениям или выходить из неожиданных ситуаций может лишь та система, которая раскрепощена, имеет экономическую свободу, свободу организации, свободу мышления и слова.

Необходимо учитывать, что рынок может быть только неравновесным, в лучшем случае, в идеале, — рынком в состоянии текущего равновесия, так как мощный прессинг научно-технического прогресса приводит к тому, что точка равновесия все время смещается. Любые установки и нормы губительны для НТП, а творить его необходимо, творить на свободном рынке, где ни покупатель, ни производитель, ни торговец не знают никаких ограничений, кроме моральных норм.

Многие экономические теории базировались на классическом понятии равновесия, хотя еще в начале XX века было установлено, что равновесный экономический процесс — это перпетуум-мобиле. В настоящее время выдвигается идея о том, что, во-первых, экономике присуща диссипативная структура; во-вторых, производственные процессы развиваются в сторону дезинтеграции, т.е. распыления в соответствии со вторым законом термодинамики; в-третьих, возникает необходимость выяснения роли технологических разрывов в экономическом процессе.

Существование диссипативных структур в экономике возможно лишь при больших потоках энергии и энтропии. Чем больше рост энтропии в системе, тем она жизнеспособнее, тем больше вероятность, что эта система выиграет в конкурентной борьбе. А рост энтропии зависит от увеличения числа элементов, составляющих систему, и способов их самоорганизации. Из этого следует, что крайне целесообразно увеличивать число укладов, свободу их выбора, перемещений, разукрупнение предприятий и т.д.

Диссипативность — это сущность динамического развития экономики. Главной движущей силой упорядоченности и самоорганизации социально-экономических систем является удаленность от равновесия, что прямо противоположно утопическому стремлению некоторых ученых-экономистов к равновесию. Такой принципиально новый подход к формированию рыночного механизма позволяет создавать гибкие, самоорганизующиеся и самоуправляемые структуры различных форм собственности. Экономика России может выжить только в том случае, если она будет совмещать разнообразные формы собственности, в том числе с частным сектором как наиболее оправдавшим себя во всем мире. Совмещение многообразных форм собственности должно осуществляться не путем волевого разделения долей государственного сектора, а в условиях свободной конкуренции на рынке.

Увеличение потоков информации не является самоцелью, а служит главным образом инновационным средством, т.е. способствует увеличению производства наукоемкой продукции: новой продукции, новых видов услуг, новой технологии и средств производства, новых форм организации производства и др.

Успех в конкурентной борьбе невозможен без технологического обновления производства, ресурсосбережения. Справедливо и обратное: непрерывное изменение экономических структур способно стимулировать изменения в технологии. Значит, условие выживания социально-экономических систем как диссипативных структур заключено в их непрерывном изменении, в разнообразии экономических укладов и свободе переходить в любой из них, в радикальном изменении значения обратной связи, что

может осуществиться только на свободном рынке, но не при административной системе, сигналы от которой поступают с опозданием, искажением

Основами эффективного производства в рыночной экономике являются технология и прогрессивный механизм ее реализации. Между затратами на технологию и эффективностью производства имеется связь, похожая на вытянутую по строке S-образную кривую (рис. 2.1). Вначале затраты больше, а отдача меньше, затем отдача резко возрастает при довольно скромных затратах, в последующем эффективность падает и, достигнув предела, уже не зависит от финансовых вливаний. Предельные состояния — это неотъемлемая часть жизни, когда достижение нового уровня технического прогресса становится все более трудным и дорогостоящим.

Кардинальное средство избежать потерь и чрезмерных затрат — переход на новую S-образную кривую, так как их смена — это и есть технический прогресс (ТП). Ключ к успеху — это нововведения. Для предприимчивых менеджеров нет более ответственного момента, чем кардинальная

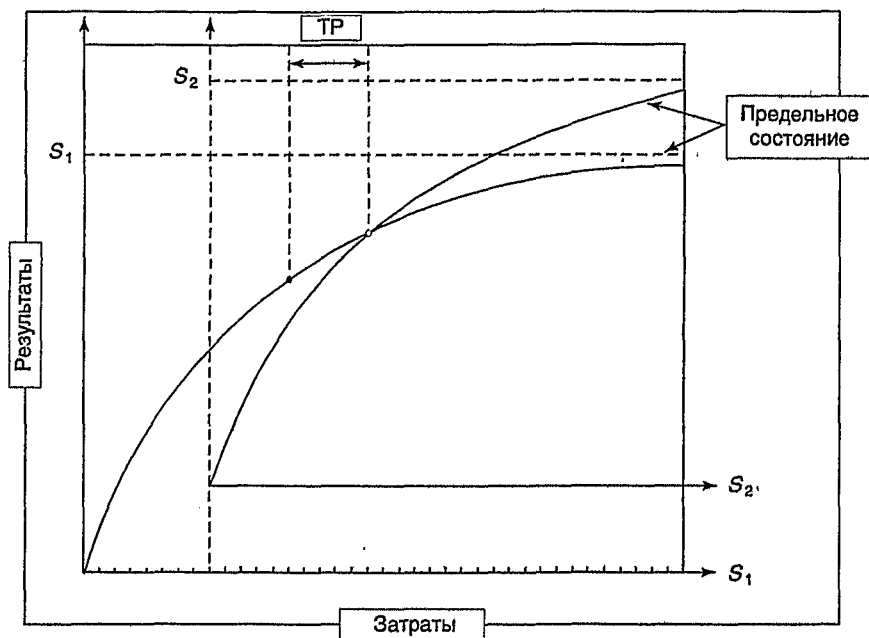


Рис. 2.1. Зависимость технико-экономических результатов от затрат на технологическое обновление:

S_1 и S_2 — технологические кривые; O_1 — начало разработки технологии S_1 ; о — точка, когда целесообразен переход $S_1 \rightarrow S_2$; TP — технологический разрыв

и своевременная смена технологий, т.е. переход с одной S-образной кривой на другую.

За рубежом такой переход называют технологическим разрывом. Если эволюционное развитие технологии путем некоторого улучшения старого процесса позволяет достичь успеха, то переход может дать 10-кратный выигрыш, прибыль в 100—500%. Однако этот переход вносит дезорганизацию в производство. Именно в этот момент по статистике погибают 7 из 10 фирм. Погибают те, которые не учитывают, что в предпринимательском мире наступила четвертая эра технологического разрыва (ТР) — эра управления технологическим обновлением (УТО).

Меняется само содержание ТП: это уже не функция времени, а функция затрат на новую технологию. Главным сейчас становится экономический выигрыш в перспективе за счет сегодняшнего вложения средств. Ни одна другая сфера управления не может сравниться с УТО по потенциалу роста производительности труда. Эра УТО набирает ускорение. SS-переходы учащаются и становятся круче. Главное средство преуспеть — это конкурировать с самим собой, своевременно осуществляя переходы. Сегодняшняя экономичность за счет упущения технологической результативности — самоубийство, так как старая технология весьма уязвима в условиях конкуренции.

Выход из этой сложной фазы — непростое дело: необходимы политическая стабильность, национальное согласие, научно обоснованная уверенность в завтрашнем дне, профессиональные руководители в системе государственного управления и опытные менеджеры рыночных структур.

2.2. Взаимосвязь форм собственности и систем менеджмента

Перестройка системы хозяйствования — одно из важнейших направлений реформирования экономики России. Особое значение она имеет на уровне предприятий, организаций, объединений, акционерных обществ, которые здесь объединены термином «корпорация», или «социально-экономическая система», так как основные методологические и практические рекомендации могут быть применены и к коммерческим, и к некоммерческим организациям.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации термин «предприятие» сохранил свое значение только для групп предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Все остальные юридические лица получили название организаций, которые подразделяются на две группы:

1) коммерческие, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли;

2) некоммерческие, основная цель деятельности которых заключается в эффективной организации и реализации какой-либо функции на основе бюджета, не связанной с извлечением прибыли.

Одним из условий развития конкуренции в российской экономике является создание многообразия форм собственности и соответствующих им методов хозяйствования. В результате разгосударствления и приватизации появляются альтернативные государственному сектору структуры хозяйствования.

Отношения собственности составляют глубинную основу реформирования всей системы управления производством, затрагивают фундаментальные сферы трудовой мотивации. От сущности и содержания трудовой мотивации во многом зависит характер поведения экономических субъектов, их отношение к имуществу, результатам производства, труду.

Зависимость систем менеджмента от форм собственности многообразна, сложна и противоречива. Сама по себе ни частная, ни смешанная, ни государственная, ни муниципальная собственность еще не гарантируют высокой эффективности менеджмента, рачительного и конкурентоспособного хозяйствования. Они лишь закладывают фундамент многообразия форм менеджмента и хозяйствования, в корне изменяют экономические условия функционирования социально-экономических систем, требуют принципиально новых подходов к организации корпоративного управления. Основная задача состоит в выборе собственника, способного обеспечить эффективное, конкурентоспособное предпринимательство.

По формам собственности, организации и содержанию экономической деятельности можно выделить несколько видов предпринимательства, или интрапренерства: подрядное и арендное (собственность на результаты труда и доход, распоряжение имуществом); партнерское и частное с образованием юридического лица с ограниченной ответственностью (малые предприятия, товарищества, кооперативы, как правило, использующие наемный труд); коллективное (собственность трудового коллектива на имущество, продукцию и доходы); акционерное (собственность владельцев акций, включая сторонние предприятия и организации); инновационное (на базе интеллектуальной собственности); по контракту (на базе договора менеджера или администрации в целом с собственником предприятия); финансовое (операции с ценными бумагами, в том числе поручаемые финансовым и страховым компаниям, без обязательного личного участия в труде и управлении) и др.

Одним из наиболее перспективных направлений предпринимательских (интрапренерских) структур становятся так называемые инкубаторы. Они, предоставляя всем участникам предпринимательской деятельности равные права на риск и ошибки, позволяют подготавливать специалистов к работе в рыночных условиях и к руководству людьми. Получив свободу действий, организаторы и участники интрапренерских подразделений легко осваивают предпринимательский стиль управления, овладевают принципами и методами инновационного менеджмента и учатся работать в условиях повышенного хозяйственного риска. К самостоятельности добавляется не только административная, но и личная ответственность за себя и свой коллектив.

Однако этим преимущества инкубаторов не ограничиваются. В интрапренерских организациях, особенно там, где используется венчурный капитал, можно проверять, не особенно беспокоясь за последствия, принципиально новые технологии, новые методы оргпроектирования децентрализованных производственных структур, новые способы стратегического планирования и инновационного менеджмента. При этом нет опасности сорвать основную производственную программу головного предприятия.

По степени стратегической значимости разработок и их технологичности с точки зрения существующей производственной структуры применяется следующая классификация интрапренерских структур в виде инкубаторов: 1) непосредственная интеграция (нововведение имеет большую стратегическую значимость и тесно связано с основным производством); 2) отдел разработки нового продукта или развития нового направления хозяйственной деятельности (нововведение имеет большую стратегическую значимость и частично связано с основным производством); 3) новые специализированные хозяйственные единицы (нововведение имеет большую стратегическую значимость, однако слабо связано с основным производством); 4) микроотделы новых рискованных инициатив (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость, но при этом сильно связано с основным производством); 5) независимые хозяйственные единицы (нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость и совершенно не связано с основным производством).

В смешанной рыночной экономике, в частности в промышленности, функционируют следующие четыре группы иерархических уровней.

Первая группа — это люди, занятые производством определенной продукции, необходимой для других общественных звеньев и для общества в целом. Здесь формируется технический, или «первичный», уровень материального производства. Это начальная ступень организации, по существу

ву элементарный объект, которому присуща управленческая функция «организация».

Вторая группа объединяет людей, занятых управлением в производстве и распределении. Она образует уровень организации промышленного бизнеса, или менеджеральный уровень, к которому относятся люди, принадлежащие к институту менеджеров, управляющих, занимающиеся организацией производства, сбытом товаров, заготовкой материалов, набором кадров и т.д. Этот уровень действует не от собственного имени, а управляет по уполномочию более высокого уровня.

Третья группа — это люди, составляющие институциональный уровень, задача которого состоит в том, чтобы управлять деятельностью института менеджеров, узаконивать ее. Этот уровень представлен советами директоров или членами правлений корпоративных объединений, акционерных обществ, смешанных предприятий, частных и коллективных предприятий. Сюда же входят казенные унитарные предприятия.

Четвертая группа объединяет людей, занятых в правительственных органах, определяющих политику государства. Они составляют высший, социетальный уровень управления, который в конечном счете олицетворяет целостность общественной системы. В современном обществе социетальный уровень организации наиболее четко выявляется в политических понятиях. Через свои органы юридической системы, через отношение к национальной безопасности и другие функции правительство в национальном масштабе создает основной костяк организации государственного управления на уровне общества в целом.

Именно здесь, на государственном уровне, устанавливаются образцы, нормы социального действия и поведения, осуществляется контроль за их выполнением, а также координация и взаимодействие различных секторов экономики.

Почему необходимы государственное управление, прогнозирование и регулирование? В системе вертикального взаимодействия четырех групп иерархических уровней, например в промышленности, функционируют различные формы собственности. Разнообразие форм собственности предопределяет различие целей функционирования, единство и различие интересов субъектов и объектов как государственного управления, так и менеджмента в коммерческих, негосударственных структурах.

Формирующаяся система организационно-управленческих, социально-экономических и межличностных отношений в различных формах собственности характеризуется существенным различием как по сути, так и по содержанию. Поэтому при выборе модели мотивационного механизма и государственного управления и менеджмента горизонтальных структур

необходимо выявить структуру организационно-управленческих отношений, определяя потребности, стимулы и мотивы субъектов и объектов.

В мировом сообществе происходит кардинальный пересмотр стратегии научно-технического развития. Возобладало отношение к технологии как к началу начал современной научно-технической революции. Оно еще более окрепло в период энергетического кризиса, когда на первый план вышла стратегическая задача создания и широкого применения ресурсосберегающих технологий.

Технологический подход к научно-техническому развитию производства и социальной сферы характеризуется комплексностью и ориентацией на конечный результат. Такой подход существенно меняет организацию производства и сферы обслуживания.

В условиях насыщенности западного рынка товарами высокоразвитые страны меняют ориентиры с производства массовой продукции на производство мелких серий большого набора товаров. Реальностью становится уменьшение потребности в стандартных видах продукции, растет разнообразие товаров, что в первую очередь обуславливает фундаментальные изменения как в управлении, так и в структуре производства и его технологиях.

Возникает потребность в небольших предприятиях, способных лучше адаптироваться к запросам покупателей. В результате создается примат потребителя над производителем, повышаются требования к товарам и их качеству, своевременности поставок, разнообразию товаров и услуг, приспособленных к запросам конкретного потребителя.

Такой подход привел не только к новым типам технологий, но и к ускорению их обновляемости. Уже сейчас более быстрое обновление некоторых видов товаров становится характерным и для российского потребительского рынка.

Стихийная сила рынка не в состоянии обеспечить эффективное функционирование экономики, а тем более развитие современного конкурентоспособного производства. Сама жизнь требует соответствующего централизованного и прогнозируемого развития экономики.

Современное производство глубоко дифференцировано и диверсифицировано в различных отраслях, специализирующихся на выпуске определенной продукции. Но по мере дифференциации, возникновения все новых и новых отраслей возрастает роль межотраслевой координации, кооперирования связей, причем не только отраслей, но и экономических районов и территорий. Естественно, что ни отдельный собственник, ни даже крупная корпорация не в состоянии эффективно реализовать объективную тенденцию централизации. Эта тенденция и находит свое выражение в государственном управлении и регулировании.

В условиях современной научно-технической революции уже существуют и возникают вновь такие отрасли производства, техники и науки (атомная энергетика, электроника, космическая техника и др.), организовать и усиленно развивать которые в рамках собственности отдельной корпорации, не говоря уже об отдельном собственнике, невозможно. Здесь нужно объединение, концентрация огромных средств и материалов, усилий больших коллективов ученых, инженеров, рабочих. Система государственного управления является тем органом, который вынужден брать на себя эти сложные, динамически развивающиеся, подчас противоречивые функции.

Теория и практика современного менеджмента в России еще не освоены, а отечественные менеджеры пока не овладели должным образом передовым опытом. Обращаясь к международной практике менеджмента, российским руководителям следует учитывать, что американские менеджеры воспитаны на идеях рационалистической школы, последствия которой и сегодня сказываются на результатах хозяйствования и на формировании корпоративной культуры менеджмента.

Сторонники организационного гуманизма Т. Питерс, Р. Уотерман стремятся «перевоспитать» американских менеджеров, а задачи объективного отражения трудовых отношений на американских фирмах во всей их сложности оказались весьма непростыми, тем более что в сознании руководителей корпораций доминировали убеждения: текущая прибыль — любой ценой, цифры — важнее людей.

Профессионализм в системе менеджмента постоянно отождествляется с твердолобым рационализмом. В американских школах бизнеса процветает рационалистический подход. Согласно этому подходу хорошо подготовленные профессиональные менеджеры могут управлять чем угодно. Рационализм, по мнению некоторых ученых и крупных практиков, уже привел ряд корпораций к серьезным ошибкам.

При рационалистическом подходе недооцениваются покупатели, но он показывает, насколько рабочие могут идентифицировать себя с работой, которую они выполняют, если им предоставляют немного больше самостоятельности. Рационализм не позволяет ответить на вопрос, почему самоконтроль качества настолько эффективнее контроля, осуществляемого специализированной службой. Рационалистическая модель менеджмента не нацеливает на то, чтобы лелеять энтузиазм разработки новых продуктов, не побуждает менеджеров поощрять внутрифирменную конкуренцию изделий, дублирование и вытеснение одних продуктов другими. Рациональный принцип управления не согласуется с тем, что современные профессиональные менеджеры не только делают деньги, но и облегчают существование людей.

В США долгие годы господствовала светская, рационалистическая мифология, гением которой был американский руководитель корпорации с его организаторскими способностями. В 80-х годах обнаружили, что большинство бизнесменов и менеджеров оказались не в состоянии освободиться от тирании, сверханализа и узкого рационализма. В последние два десятилетия американские менеджеры все больше полагались на высокую оценку аналитической беспристрастности и методологической элегантности в ущерб интуиции, опирающейся на опыт. Быть узкорациональным часто означает занимать негативную позицию. Аналитический подход способствует предупреждению, а не поддержке.

Профессиональный менеджер в США часто видит себя в роли судьи, который говорит либо «да», либо «нет» по поводу возникающих идей. Руководитель высшего звена считает, что его работа состоит в том, чтобы выносить суждения, наложить вето на новую идею, так как она якобы всегда непрактична, скорее сформулировать негативный довод, чем выдвинуть конструктивный.

Капиталовложения сами по себе не дают оптимального эффекта. Качество продукции и производительность труда рабочих зависят от качества современного менеджмента. Профессиональные менеджеры определяют, изучают и анализируют проблемы. Они с головой уходят в специализацию, стандартизацию, эффективность, производительность и оперирование цифрами. Однако они идут на всякие увертки, когда надо принимать сложные решения. Иногда они жалко выглядят, когда им поручают добиться прибыльности, обеспечить нормальную работу и продвинуть организацию на новые рубежи. Менеджеры слишком мало занимаются своими рабочими, они их побаиваются.

Стандартное образование больше не обеспечивает будущих высших руководителей (президентов) глубоким практическим знанием производственно-технологической базы их компаний. Им нужны финансовые, юридические, социально-психологические и другие знания. Остроту проблемы усугубляют утрата перспективы и отсутствие чувства целостности системы. Менеджерам не хватает гуманитарного образования, широты взглядов, чувства истории.

Японские и западногерманские менеджеры по профессионализму, гибкости, предприимчивости и решительности начинают обходить своих американских коллег. Причины отставания американцев в том, что в школах бизнеса их пичкают ненужными знаниями; профессиональным менеджерам не хватает ясной перспективы; менеджеры не идентифицируют себя с тем, что делает их фирма; они не проявляют достаточного интереса к своим сотрудникам; высшие руководители и их аппарат

замкнулись на аналитических вопросах и недооценивают воздействие внешней среды.

Менеджеры нового типа. В корпорациях США выдвигаются новые менеджеры, их отличительной чертой является стремление к наилучшей организации работы подчиненных. Они не настолько бессердечны, авторитарны и зависимы от компании, как деловые люди 50-х годов, но вместе с тем все еще обособлены от людей и эмоционально малодоступны.

Проведенные исследования современной американской корпоративной культуры показали, что существуют четыре основных типа менеджеров: мастера, борцы с джунглями, люди компании и игроки.

Мастера. Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к людям. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько они творчески относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Борцы с джунглями. Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в человеческих джунглях, где каждый стремится съесть другого. Их интеллектуальные, психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть.

Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: львы и лисы. Львы — это победители, которые добились успеха и строят свою «империю». Лисы, устроив свои «гнезда» в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

Люди компании. Они идентифицируют себя с организацией, к которой принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и скорее добиться безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к усилению сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устроить дела в условиях сильной конкуренции.

Игроки. Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, и часто увлекаются новшествами. В отличие от борцов с джунглями они стремятся не к созданию собственной «империи», а к получению удовлетворения от победы как таковой. Их главная забота — приобрести славу победителей. Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип.

Руководителям, занимающим наиболее высокие посты, вместе с чертами игроков присущи черты людей компании. Они ведут игру в основном в интересах компании, идентифицируя себя с ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам компании, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере того как они продвигаются по служебной лестнице, их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а в характере переплетаются очень разные, порой противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и т.д. Однако все это касается в основном интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т.е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного общения с людьми.

Решающее значение для выявления сущности менеджмента имеет собственность, которая в настоящее время тесно связана с ходом приватизации. Приватизация означает приобретение юридическими или физическими лицами у государства и местных органов управления в частную собственность: предприятий и их подразделений; материальных и нематериальных активов предприятий; долей, паев, акций государства и местных органов управления в капитале акционерных обществ и товариществ; долей паев, акций приватизируемых предприятий в капитале иных АО и товариществ, предприятий с участием иностранного капитала, коммерческих банков, концернов, союзов и других объединений предприятий.

Приватизация осуществляется несколькими способами: продажей акций акционерного общества открытого типа; продажей предприятий на аукционе; продажей предприятий по коммерческому конкурсу; инвестиционными торгами; продажей активов ликвидируемых и ликвидированных предприятий; выкупом арендованного имущества.

Целями приватизации являются: создание слоя частных собственников; повышение эффективности работы предприятий; социальная защита работников; содействие финансовой стабилизации; создание конкурентной среды; демонополизация и привлечение иностранных инвестиций.

Важная роль в решении этих задач принадлежит менеджменту и профессионалам-менеджерам. Для наглядности взаимодействие собственника (правления, директората), исполнительного директора (главного менеджера), производственного менеджера и финансового менеджера покажем на схеме (рис. 2.2). Их отношения регулируются контрактами, тем не менее большую роль играют личные контакты, взаимное доверие, стремление к сотрудничеству и процветанию корпорации.

Действия предпринимателя определяются главным образом поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, а действия финансового менеджера — поведением инвесторов, акционеров, кредиторов (включая коммерческие банки, финансовые органы, в том числе налоговые инспекции, страховые компании).

Собственник или лица, уполномоченные собственником управлять его имуществом, в соответствии с законом и учредительными документами решают вопросы создания предприятия, определяют цели его деятельно-



Рис. 2.2. Взаимодействие собственника, предпринимателя, менеджера по производству и финансового менеджера

сти, реорганизации и ликвидации, осуществляют контроль за эффективностью использования и сохранностью имущества, распоряжаются финансовыми ресурсами и проводят самостоятельную финансовую политику.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом, управляющим его имуществом на праве полного хозяйственного ведения с установлением пределов такого ведения собственником имущества. Отношения субъекта, управляющего предприятием, и собственника имущества регламентируются контрактом.

Контракт на ведение предпринимательской деятельности, заключаемый предпринимателем и собственником имущества, определяет взаимные обязательства сторон, устанавливает ограничения прав использования имущества и осуществления отдельных видов деятельности.

В том случае, когда предприниматель и собственник — одно лицо, ему принадлежит право ведения предпринимательской деятельности путем учреждения и приобретения предприятия, найма и увольнения работников, полного распоряжения прибылью после выполнения обязательств перед бюджетами и банками.

Менеджеры в своей деятельности руководствуются следующими организационно-экономическими принципами.

1. Равенством производителей (продавцов) и потребителей (покупателей) перед внешними факторами.

2. Равновесием цен (курсов, процентных ставок) на основе сбалансированности спроса и предложения.

3. Экономическим регулированием самостоятельных действий субъектов рыночных отношений (производителей, продавцов, посредников, потребителей, покупателей).

4. Использованием юридических законов для экономического регулирования.

5. Наличием конкуренции как условия экономического прогресса и экономического регулирования.

2.3. Отношения государственного управления и менеджмента

История возникновения и развития государственности и соответственно форм и методов государственного управления насчитывает по крайней мере семь тысячелетий и пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение феномена управления в жизни общества. За начало отсчета обычно принимают зарождение письменности в древнем Шумере, относимое к пятому тысячелетию до нашей эры.

Такое достижение в жизни человечества привело к образованию особой группы жрецов — «бизнесменов», «коммерсантов», связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты. В литературе по истории государственности эта первая управленческая революция характеризуется как религиозно-коммерческая.

Вторую управленческую революцию связывают с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. На основе законов был внедрен светский стиль управления, усилены контроль и ответственность за выполнение работ. Поэтому вторую управленческую революцию считают светско-административной.

Третья управленческая революция известна как производственно-строительная, ибо она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.).

Четвертая управленческая революция связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII—XVIII вв.). Ее результатом стало отделение управленцев от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления.

Пятая управленческая революция (конец XIX — начало XX в.) известна как бюрократическая: ее теоретической платформой послужила концепция рациональной бюрократии. Основными ее результатами явились формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев.

Среди выдающихся государственных деятелей России на рубеже XVIII—XIX вв. видное место занимал Михаил Михайлович Сперанский. Централизованное управление пересекалось с губернским управлением, и Сперанский подготовил ряд правовых актов по упорядочению системы. Он сформулировал нормативные требования (свойства) к модели управления (образу правления) и общие правила организации управления. Его перу принадлежат записки и организационные проекты по переустройству государственного управления Российской Империи, а также проекты учреждений Сенатов, правительствующего и судебного. В конце 1826 г. Николай I учредил специальный комитет по реформированию государственного управления, в состав которого вошел М.М. Сперанский. В 1833 г. под его руководством завершилось составление первого Свода законов Российской Империи.

Важная роль в укреплении государственности, формировании в России эффективной системы управления принадлежит Андрею Федоровичу Дерябину — крупному организатору российской промышленности на рубеже XVIII—XIX вв. Он принимал активное участие в разработке нормативных актов горного законодательства, в реорганизации местного и центрального управления горным и заводским производством. Им были подготовлены проекты по улучшению работы управленческого аппарата, повышению оперативности, сокращению документооборота, упорядочению структуры, установлению четких функций. А.Ф. Дерябин придавал важное значение мотивации, моральным и материальным стимулам, социальному обеспечению персонала.

Итак, управление появилось, во-первых, с разделением и специализацией труда; во-вторых, с необходимостью организации коллектива для достижения какой-либо цели; в-третьих, с необходимостью в защите и охране социума, в установлении определенного законопорядка, в координации и регулировании развития различных сфер деятельности и т.д.

Впервые проблему управления пытались решить древние египтяне. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля за результатами, а также рассредоточения функций управления.

Принцип универсальности управления был сформулирован Сократом за 400 лет до н.э. Его современник персидский царь Кир выдвинул идею о необходимости выяснения причин, побуждающих людей к действию, как мы сейчас говорим, мотивации. В Древней Греции занимались изучением способов выполнения трудовых операций и обеспечения их ритмичности. Платон сформулировал принцип специализации.

Существует ли взаимосвязь государственного управления и менеджмента? Хотя значения русского слова «управление» и английского «менеджмент» близки, их нельзя трактовать однозначно — следует учитывать макро- и микроэкономические подходы, принципы и методы хозяйствования.

Принципиальные различия в трактовке и применении этих понятий доступны, правда, только в основном, управленцам-практикам и ученым, изучающим историю развития управленческой мысли. Крайне важно разобраться в их происхождении, сути, содержании, а также в их взаимосвязи и различии (табл. 2.1).

Понятие управления вообще и государственного управления в частности намного шире принятого понятия «менеджмент» в США, Европе, Японии. Государственное, а тем более социальное управление, применяется к самым различным видам человеческой деятельности. Имеются три

Принципы определения сущности управления и менеджмента

Формальное определение понятий		
УПРАВЛЕНИЕ	1. Искусство (практика) выполнения управленческих работ 2. Наука (область человеческого знания) 3. Функция (вид деятельности) 4. Технология управления 5. Орган управления 6. Люди, управляющие чем-то или кем-то	МЕНЕДЖМЕНТ
СУЩНОСТЬ		
управления в закрытых системах		менеджмента в открытых системах
1. Управление как административное воздействие		1. Менеджмент как процесс мотивации для активизации деятельности
2. Управление по отклонениям от плана и по средствам постановки цели		2. Менеджмент — ситуационное управление по конечным результатам
3. Функциональное управление по стадиям производства		3. Менеджмент — управление по бизнес-процессам и проектам
4. Управление в жестких (властных) структурах		4. Менеджмент — управление в гибких смешанных структурах
5. Управление на основе жестких инструкций и регламентации		5. Менеджмент — адаптивное управление с использованием гибких технологий и с учетом индивидуальности человека
6. Бескомпромиссное управление		6. Менеджмент — управление на основе теории компромиссов
7. Управление как жесткая система контроля		7. Менеджмент — управление на основе гибких методов контроля, вмешательство в исключительных случаях
8. Управление путем интеграции и ограничения, а также внутрисистемной конкуренции		8. Менеджмент — управление на основе диверсификации и неограниченной конкуренции
9. Управление как процесс реализации производственно-управленческих технологий		9. Менеджмент — управление на основе контрактов, самоорганизации и самоуправления
10. Управление на основе вертикального (одномерного) мышления и диктаторского стиля руководства		10. Менеджмент — управление на основе корпоратизма, баланса стимулов и мотивов, сочетания интересов владельцев различных форм собственности
11. Управление посредством ограниченного внутрисистемного маркетинга		11. Менеджмент — управление на базе концепции многоуровневого и многопрофильного маркетинга
Формирование интегральной теории социального управления постиндустриальным обществом		

основные области, сферы управления: 1) управление системами машин, технологическими процессами и вообще процессами, имеющими место при целенаправленном воздействии человека на природу; 2) управление деятельностью коллективов, решающих ту или иную задачу; 3) управление процессами, происходящими в живых организмах.

Система государственного управления России имеет дело с социально-экономическими процессами, происходящими в многоукладной экономике, — в государственном, смешанном, частном секторе, а также в общественных некоммерческих организациях, применяя специфические методы регулирования, своеобразные экономические и организационные способы мотивирования и регулирования поведения различных структур хозяйствования в системе рыночных отношений.

2.4. Разграничение сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики

В условиях реформирования системы управления проблема разграничения сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики приобретает особую актуальность. Возможно ли ввести приемы и методы работы рыночного сектора в государственную сферу и до какой степени такое возможно? Мнения практиков и ученых разделились. Одни отстаивают мнение о неприменимости методов рыночного сектора для государственной сферы, другие делают упор на черты сходства между ними, высказывая мнение, что любые различия между рыночным сектором и государственной сферой будут постепенно стираться.

Сторонники мнения о неприменимости методов деятельности рыночного сектора к государственному приводят следующие аргументы:

- государственные учреждения и организации не испытывают на себе влияния конкуренции и не имеют никаких стимулов для снижения затрат и повышения эффективности;
- цели деятельности в государственной сфере — служить обществу, сохранять законность и порядок, бороться с бедностью, повышать благосостояние населения и др.;
- государственные учреждения и организации гораздо больше подвержены влиянию со стороны политиков, групп давления, избирателей — тех, кто так или иначе заинтересован в деятельности государственного сектора;
- функции государственной сферы ограничиваются законотворчеством;
- государственная деятельность основана на налогообложении, а не на плате за ее услуги;

- определенные виды деятельности должны обеспечиваться только государством (оборона, правопорядок, социальная сфера и др.) и не могут быть отданы на откуп рынку.

Сторонники конвергенции государственной сферы и рыночного сектора считают, что различия между ними будут стираться, и это уже проявляется в следующем:

- государственные учреждения начинают взимать плату за некоторые услуги;
- рыночный сектор тоже заинтересован в решениях, принимаемых политиками, особенно тогда, когда некоторые фирмы сталкиваются с повышением затрат и снижением продаж;
- деятельность рыночного сектора также ограничивается законодательными актами;
- имеет место партнерство государственной сферы и рыночного сектора на местном уровне, например в работе по улучшению коммунального хозяйства.

Все это свидетельствует о том, что зачастую провести четкое разграничение между государственной сферой и рыночным сектором довольно трудно. Целесообразнее сравнивать их организационные аспекты (размер, процесс принятия решений, структуру, стиль и методы управленческой деятельности и др.).

Анализ зарубежной практики показывает, что сравнение государственной сферы и частного сектора нужно делать с большой осторожностью. В частном секторе существует прямая связь между коммерческим успехом и качеством предоставляемой клиенту услуги. Государственные же учреждения находятся в гораздо более сложном положении, по многим параметрам весьма отличающемся от положения частного сектора.

В принципе, предоставление услуг государственными учреждениями, характер этих услуг, способ их предоставления не находятся в зависимости от фактора рынка. В подобных обстоятельствах соотношение между общественными ожиданиями и уровнем предоставляемых государственными учреждениями и организациями услуг определяется на основе политической оценки социальных и экономических приоритетов. Поэтому напрашивается вывод: лица, исполняющие свои функции от имени государства, профессионально ответственны за то, чтобы выполнять свою работу с как можно более высоким качеством при имеющихся ресурсах.

Решая вопросы разграничения сфер деятельности между государственным и рыночным секторами экономики России, рекомендуется учитывать характерные черты, которые приведены ниже.

1. Приверженность к действию. Эффективная коммерческая организация сразу приступает к делу, а государственный чиновник анализирует, советуется, но не принимает решения, пока его не вынудят к этому.

2. Быть ближе к клиенту. Коммерческая организация чутко прислушивается к запросам клиента и реагирует на его требования. В противном случае она разоряется. Основной же части органов государственного управления такой исход не грозит.

3. Самостоятельность и предприимчивость. В людях следует стимулировать проявление ответственности и инициативы, отказ от рутины и покорного следования шаблонам и инструкциям.

4. Эффективность через людей. Каждый работник коммерческой организации стимулируется за проявление новаторства, служащего улучшению работы. В государственной же сфере акцент делается на снижение затрат, а не на улучшение качества услуг.

5. Выполнять работу несмотря на изменения в системе ценностей. Люди, работающие в коммерческой организации, разделяют общую систему ценностей и имеют в качестве мотивации цели коммерческой организации. Ценности, которых придерживаются чиновники и политики, меняются с течением времени. Так что же, если государственные служащие разделяют идеи одной партии, они не могут работать, если к власти придет другая партия? Избежать данной ситуации можно, если исходить из таких ориентиров, как профессионализм, концентрация усилий на конкретных требованиях клиента.

6. Выбор сферы деятельности. Коммерческая организация должна уметь найти тот род деятельности, для которого она более всего пригодна, и заняться им. Что касается учреждений государственной сферы, то они выполняют те виды деятельности, которые предписаны им законодательством, распоряжениями и т.д.

7. Простота структуры, нераздутые штаты. Коммерческая организация имеет простую структуру с небольшим числом иерархических уровней. Такой подход противоречит традиционной бюрократической структуре со множеством иерархических уровней.

8. Сочетание жесткости и мягкости. Реализация основных целей контролируется сверху. В то же время нижние иерархические уровни самостоятельны в действиях, способствующих достижению этих целей. Должен быть найден баланс между централизованным управлением и свободой действий на местах.

Государственное управление, приобретающее характер социального управления, как сфера сложной профессиональной деятельности становится объектом изучения ряда наук: социологии, политологии, правове-

дения, психологии, организационного администрирования, экономики, информатики и т.п., Каждая из этих наук должна иметь свой предмет исследования. Например, в США существуют два вида магистерских программ: «Государственное управление» (Public Administration) и «Государственная политика и управление» (Public Policy and Management). Содержание первой программы определяют социально-политические науки, второй — экономика.

В настоящее время возникла необходимость в переосмыслении ряда положений отечественной теории и практики управления и зарубежных концепций менеджмента. Следует определить фундаментальные положения как теории государственного социального управления, так и современного менеджмента горизонтальных рыночных структур.

Фундаментальные научные категории в системе менеджмента в переводной литературе не имеют законченных определений. Понятие «менеджмент» употребляется по меньшей мере в следующих значениях: как синоним термина «управление организацией» безотносительно к ее размерам, видам деятельности и форме собственности; как эквивалент выражения «управление национальной экономикой» в высших эшелонах администрации в государственном, отраслевом и региональном разрезах экономической деятельности; аналог термина «руководство коллективом»; синоним термина «аппарат управления».

В зависимости от форм собственности возникают различные организационно-управленческие и социально-экономические отношения в государственных, смешанных и частных структурах и между субъектами и объектами хозяйствования в них. Цели, задачи и организационная культура в структурах государственного управления и в системе менеджмента горизонтальных коммерческих структур тоже различны. Поэтому неправомерны ни концепции, ни гипотезы, ни принципы глобального менеджмента, ни, тем более, построения модели глобального менеджмента на макроэкономическом уровне государственного регулирования. Ведь известно, что во всех развитых странах, в том числе и в России, существуют соответствующие системы государственного управления, инфраструктурой которых является государственная служба.

Что касается социального управления экономикой, его особенностей, предмета и объекта, сущности и содержания, принципов, ценностей и менталитета, а также требований к отбору, подготовке, аттестации, оценке государственных служащих и повышению их квалификации, то весь комплекс этих и других важных вопросов рассматривается в учебной дисциплине «Государственное и муниципальное управление». Научное, практическое и учебно-методическое решение этих вопросов требует четкого

определения того, в чем общность и особенности государственного и муниципального управления, менеджмента вообще и менеджмента в системе коммерческих структур. В высших экономических учреждениях и на экономических факультетах технических вузов к решению этих вопросов подходят весьма упрощенно, ставя знак равенства между государственным управлением и менеджментом. Такой упрощенный подход к проблемам государственного управления и менеджмента может нанести непоправимый вред не только качеству образования, но и процессам стабилизации экономики в России, вызвать замедление темпов экономического роста.

Рыночная экономика характеризуется взаимосвязью и степенью использования потенциалов как смешанного, государственного, так и частного, негосударственного, секторов. Поскольку потенциал рыночной экономики — это сумма различных потенциалов экономики, то важно знать закономерности перехода от государственных форм собственности к частным, коммерческим, негосударственным и смешанным. Для этого воспользуемся графиком координат, представленным на рис. 2.3. На оси ординат обозначен достигнутый уровень, например в 1985 г., обобществленного потенциала бывшего СССР. Его развитие происходило по логистической кривой. Поэтому возникла объективная необходимость создать реальные условия для активизации использования имеющихся потенциальных возможностей для удовлетворения потребностей людей на основе приватизации и разгосударствления государственной собственности.

Из рис. 2.3 видно, что теоретически государственный сектор России в условиях приватизации формируется и развивается по гиперболе, а частный, смешанный и коммерческий секторы — по экспоненте. Пересечение двух кривых образует точку сочетания и взаимодействия различных секторов экономики.

Важнейшей причиной инфляции и спада производства стали недостаточно проработанная идеология приватизации и тактика ее реализации. Вряд ли было экономически целесообразно так интенсивно разрушать, например, государственный сектор легкой и пищевой промышленности, не создав реальных условий для формирования качественно нового частного и коммерческого секторов в этих отраслях.

Поскольку процессы управления государственным сектором — это реализация складывающихся производственно-экономических общественных отношений в целях обеспечения социальной защиты населения, то здесь приходится иметь дело с государственным, региональным и муниципальным управлением, которому присущи свои ценности, стиль, методы работы и т.д.

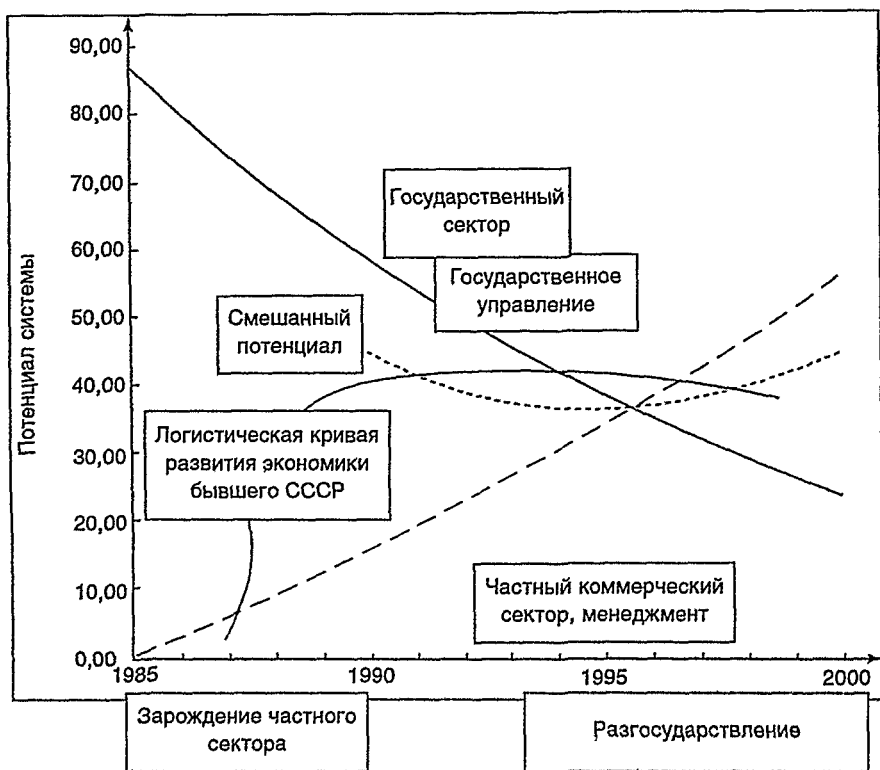


Рис. 2.3. Закономерности перехода от планово-государственной к смешанной рыночной экономике

Что касается негосударственного, частного, коммерческого секторов в разнообразных сферах деятельности, где формируются иные производственно-экономические отношения, то здесь приходится иметь дело с теорией и практикой менеджмента в системе горизонтальных рыночных структур.

Принципиальным концептуальным положением формирования и развития государственного управления и менеджмента является системный подход с точки зрения ресурсов и потенциала к функционированию различных секторов экономики и пропорционально сбалансированного их развития. Для этой цели руководители, государственные деятели и менеджеры должны уметь прогнозировать системное развитие государственного и негосударственного секторов и отдельных корпораций (социально-экономических систем), как производственных, так и непроизводственных. Их развитие прогнозируют исходя из критерия эффективности хозяйствования.

2.5. Ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности хозяйствования

Наиболее конструктивным, отвечающим требованиям современной перестройки механизма хозяйствования, является ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности хозяйствования. Применительно к проблеме измерения эффективности деятельности корпораций или социально-экономических систем ее целесообразно рассматривать по составляющим оценки:

- критерию эффективности хозяйствования;
- ключевому принципу оценки эффективности;
- показателям (системе показателей) эффективности;
- методике расчета эффективности хозяйствования;
- организационно-экологическим мероприятиям по введению новой системы оценки в практику.

В условиях формирования и функционирования открытой смешанной экономики использование потребностного критерия при оценке эффективности хозяйствования представляется существенным методологическим принципом. Следовательно, разрабатываемая система оценки эффективности хозяйствования должна базироваться на потребительной стоимости — продукте, выдержавшем проверку на общественную полезность. Значит, мерой эффекта должен быть не произведенный, а потребленный общественный продукт, т.е. такой продукт, который прошел через все стадии воспроизводства. Этот принцип должен применяться при оценке эффективности хозяйствования на любом иерархическом уровне. Различие здесь будет лишь в сути формулирования конкретных конечных результатов, а не в методологии оценки.

Понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», что означает возможность, мощь, скрытые возможности. Под потенциалом подразумеваются (согласно Большой Советской Энциклопедии) запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, региона, государства в определенной области.

До последнего времени эта категория применялась в основном только для обобщенных количественных характеристик (фонды, людские ресурсы) народного хозяйства в целом.

К потенциальным возможностям относятся кадры, финансы, средства производства, информационные ресурсы, организационный потенциал, инновационный потенциал, инфраструктура рынка, строительный потенциал, транспортный потенциал и др.

Взаимосвязь между потенциалом любой социально-экономической системы, уровнем и значением его фактического использования на временном интервале может быть представлена в виде графика (рис. 2.4).

Ось ординат характеризует размер потенциальных возможностей производства (ПВП), фактическое значение его использования (ФИП) и величину неиспользованной части потенциала ($\Delta НП$) социально-экономической системы. Ось абсцисс — темпы роста потенциала и периодичность оценки этих величин. Из графика видно, что за любой период времени (t) можно выделить заданное (потенциальное) и действительное (фактическое) состояние системы, характеризующиеся количественно через потенциал ($НП_t$) и фактическое его использование ($ФИП_t$). Поскольку максимально возможное приближение действительного состояния системы к заданному осуществляется только на основе управления, то потенциальный результат системы управления, который может быть получен в будущем, прямо соответствует величине неиспользованной части потенциала системы ($\Delta НП_t$).

Сокращение величины $\Delta НП_t$ системы будет характеризовать частичный эффект управления воспроизводством.

По оценке специалистов, если общие потери, т.е. недоиспользование потенциала системы, принять за 100%, то потери по вине объекта управления составят 20—30%, а остальные приходятся на субъект управления. Потери за счет внутреннего управления равны 40—50%, а остальные потери происходят за счет внешнего управления.

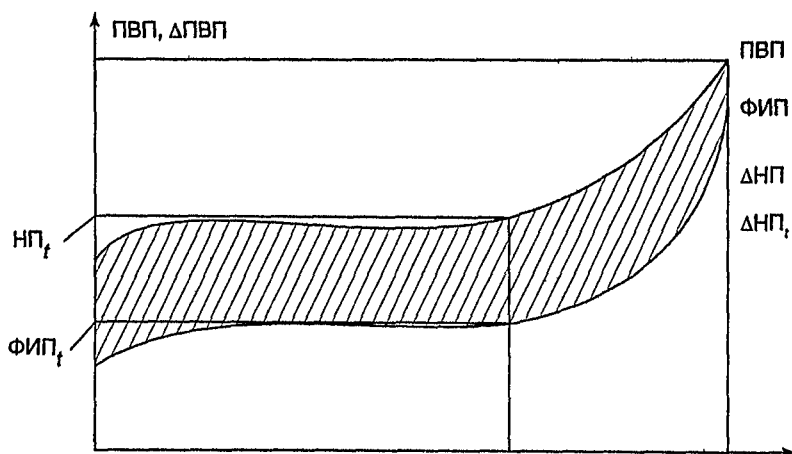


Рис. 2.4. Потенциальные возможности производства (ПВП)

Полный эффект управления процессом воспроизводства (ПЭУ) определяет реальный эффект производства (РЭП), эффект управления по фактору потерь живого и овеществленного труда (ЭП) и эффект управления по фактору непроизводительного использования живого труда (ЭН). Величины ЭП и ЭН можно установить путем сравнения данных отчетного и базового периодов. Абсолютная эффективность управления ($\Theta_{\text{аб}}$) представляет собой отношение ФИП к ПВП. Относительная эффективность есть отношение полного эффекта управления (РЭП + ЭП + ЭН) к затратам ($\Sigma_{\text{з}}$).

Государственный сектор экономики развивается по гиперболе, а негосударственный — по экспоненте. Пересечение этих двух кривых дает точку экстремума. Эта точка подвижна и зависит от внутренних и внешних обстоятельств, политики государства. Пересечение двух кривых характеризует соотношение государственного и негосударственного секторов.

Эффективность того или иного сектора определяется критерием, принципом его оценки. Чтобы задействовать критерий в определенный момент, нужна система показателей. Классический критерий эффективности функционирования смешанной экономики имеет следующий вид:

$$\text{ЭС} = F(\text{ПВ} - \text{ИБ}) \rightarrow \max Y_n, \quad (2.1)$$

где ЭС — эффективность функционирования системы;
 F — функция;
 ПВ — потенциальные возможности системы;
 ИВ — уровень использования возможностей системы;
 Y_n — удовлетворение потребностей.

Критерий эффективности государственного сектора — это максимизация удовлетворения социальных потребностей граждан при рациональном использовании имеющихся возможностей. Критерий эффективности негосударственного сектора характеризуется уровнем развития предпринимательства и ростом прибыли.

$$\Theta_{\text{гс}} = F(\text{ПВ}_{\text{гс}} - \text{ИБ}_{\text{гс}}) \rightarrow \max Y_n; \quad (2.2)$$

$$\Theta_{\text{нс}} = F(\text{ПВ}_{\text{нс}} - \text{ИБ}_{\text{нс}}) \rightarrow \max Y_n. \quad (2.3)$$

Интегральная эффективность функционирования системы приведена на рис. 2.5.

В любой системе решается задача максимально удовлетворить потребности человека, социума, общества, коллектива. Но потребности человека растут, поэтому и в государственном, и в негосударственном секторах необходимо рационально использовать имеющиеся потенциальные возможности. Следовательно, математически $F(\text{ПВ} - \text{ИБ}) \rightarrow 0$.

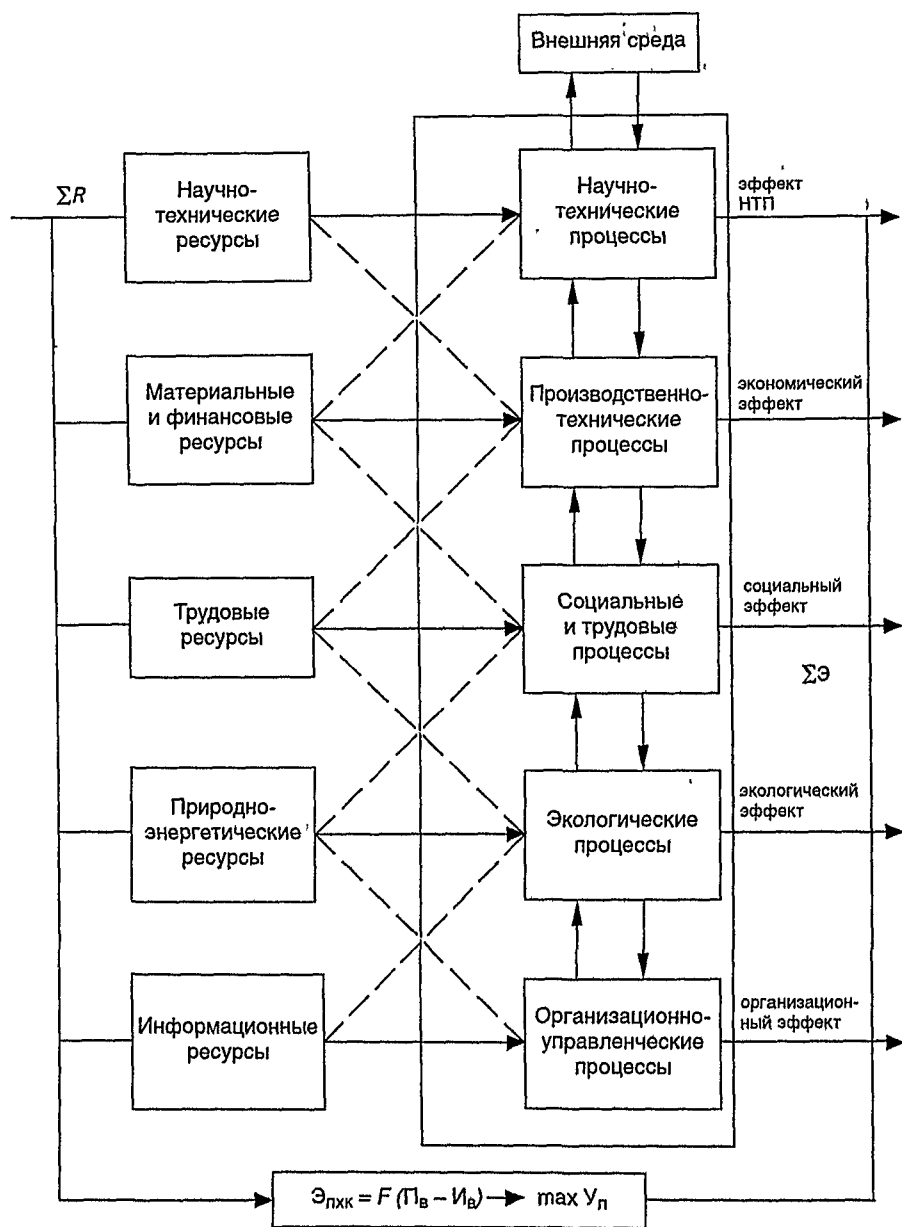


Рис. 2.5. Интегральная эффективность функционирования системы:
 ΣR — суммарные ресурсы; $\Sigma \mathcal{E}$ — суммарный эффект

Вектор потребностей характеризует материальные, духовные и социальные потребности. Материальные потребности включают потребности в пище, одежде, жилье. Духовные потребности — это потребности в образовании, культуре и др. Социальные потребности включают потребности в труде, отдыхе, среде обитания (экология), потребность участия в управлении.

Для того чтобы количественно рассчитать эффективность хозяйствования, необходимо выделить ключевой принцип эффективности. Как отмечалось ранее, система оценки эффективности должна базироваться на потребительной стоимости, т.е. стоимости продукта, выдержавшего проверку на общественную полезность. Этот принцип и является ключевым.

2.6. Менеджмент и менеджеры

Менеджмент (management) обычно переводится с английского как управление. Глагол «to manage» (управлять) произошел от латинского manus (рука). Первоначально этим термином обозначали умение объезжать лошадей или править ими. Затем данным термином стали обозначать умение управлять колесницами. Сегодня речь идет об управлении людьми. Под этим понимается умение добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения. Поэтому важнейшей функцией менеджмента является мотивация.

Однако менеджмент нельзя считать только процессом управления людьми. В английском языке семантика слова «менеджмент» сложна. Из фундаментального Оксфордского словаря английского языка можно извлечь такие его толкования: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода уметость; 4) административная единица.

Таким образом, понятие «менеджмент» употребляется во многих значениях: управление, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Менеджмент — междисциплинарная отрасль знаний, сочетающая в себе достижения экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использующая опыт управленческого искусства. Он также включает теорию и практику управления, гибкое и активное применение которых обеспечивает успех.

Российский менеджмент — это комплексная инновационная наука, которая только зарождается одновременно с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных усло-

вий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление, одновременно процесс деятельности и науку, имеющие дело со сменой состояний, качеств объекта. Он имеет определенные закономерности и принципы как и любая другая наука.

Менеджмент характеризуется определенными тенденциями, тормозящими или ускоряющими его развитие, и потенциалом, имеющим соответствующую динамику. Поэтому необходимо своевременно выявлять намечающиеся тенденции и динамику и уметь использовать их в процессе управления. Менеджмент можно рассматривать как элемент культуры, системы ценностей и убеждений.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Поэтому главная задача менеджмента — сделать информацию, знания, опыт и нововведения производительной силой.

Наиболее характерны для инновационной управленческой мысли четыре новые тенденции: 1) интернационализация менеджмента, осмысление новых реалий, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций и международных систем информации; 2) рост международной конкуренции, ведущей к выживанию наиболее эффективных корпораций; 3) ориентация на такие ценности, как социальная и экономическая эффективность, реализация потенциала работника и системы, растущая готовность к нововведениям; 4) сочетание различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе в зависимости от принятой организационной культуры и человеческих отношений.

Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включая их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности. Поэтому одна из важнейших задач менеджмента состоит в содействии развитию персонала, его обучению и в гарантии его роста. Менеджеры должны уделять постоянное внимание продвижению сотрудников по служебной лестнице на основе планирования их карьеры.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций; выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее соответствующих требованиям действий; разработкой конкретного

курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную.

Существует еще саоменеджмент (более правильно — самоуправление). Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмами, генетической программой), так и с организацией (вещами, людьми, идеями, отношениями), социальным управлением.

Сила современного менеджмента, с одной стороны, в том, что он позволяет превратить человеческие знания, опыт и достижения научно-технического прогресса в производительную силу, а с другой — в созидательном применении информационных технологий, способствующих наращиванию информационного потенциала работников, что инициирует творчество и инновационные процессы.

Кто же такой менеджер? В буквальном переводе с английского языка — руководитель, управляющий. Термин «менеджер» используется для обозначения должностей: директор, руководитель лаборатории, заведующий отделом, начальник цеха, президент крупного международного концерна, заведующий магазином, администратор рок-группы и др.

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет фирмой или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Менеджер — это прежде всего наемный управляющий, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одновременно выполняет определенные управленческие функции.

В понятийном аппарате зарубежного управления понятие «менеджер» очень часто соседствует с понятием «бизнес» как деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции и услуг. Значит, менеджмент бизнеса — это управление коммерческой деятельностью, хозяйственными организациями.

Но бизнесмен и менеджер — это не одно и то же. Бизнесмен — это человек, который делает деньги, владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего доход, деловой человек, у которого нет подчиненных, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в корпорации, однако является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Более частным случаем бизнеса является предпринимательство. Этот вид деятельности связан с личностью предпринимателя, который занимается бизнесом, реализует нововведения, вкладывает собственные средства в новое дело, принимая на себя риск.

Если менеджер придерживается рационализма, то различия между ним и предпринимателем очень велики. Но они стираются в условиях, когда менеджер придерживается предпринимательского стиля управления.

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведение человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Человек в системе менеджмента имеет определенные притязания и ожидания, касающиеся: содержания, смысла и значимости работы; творческого характера работы; степени независимости, прав и власти на данной работе; степени ответственности и риска; престижности, общественного статуса работы; безопасности и условий работы; признания и поощрения хорошей работы; заработной платы и премий; социальной защищенности; гарантий роста и развития; отношений между членами организации. Чтобы можно было некоторым образом реализовать эти притязания, строят модель в виде матрицы для каждого работника, в которой отражаются обобщенные ожидания по отношению к организации.

Человек в свою очередь должен проявить себя как: специалист в определенной области, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией; член коллектива, способствующий успешному его функционированию и развитию и придерживающийся принятых в нем ценностей; личность, обладающая определенными моральными качествами, способная создавать коммуникации и поддерживать нормальные отношения с коллегами; специалист, стремящийся к развитию своих способностей; работник, преданный фирме и готовый защищать ее интересы; исполнитель определенной работы, делающий ее качественно; член фирмы, способный занять должное место в ней и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность, поддерживающий распорядок и соблюдающий принятые нормы поведения.

Ожидания организации относительно каждого сотрудника могут различаться. При этом в рамках одной и той же системы по отношению к различным субъектам могут возникать разные комбинации ожиданий. В этих условиях можно предложить единую универсальную модель ожиданий системы по отношению к человеку. По-видимому, можно предложить аналогичную модель ожиданий человека по отношению к организации (системе).

Существует проблема стыковки как этих двух макромоделей, так и микромоделей по различным комбинациям ожиданий внутри системы.

Для разрешения этой проблемы могут быть использованы методы моделирования информационных технологий.

Итак, менеджмент — особая динамическая организация управления, необходимая экономически самостоятельному хозяйственному объекту, гибкая система предприимчивого и инновационного руководства, способная чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды.

Факторы, характеризующие модель менеджера. Отмечалось, что менеджеры должны обладать определенными знаниями, навыками, личными качествами, соблюдать определенные этические нормы. Поэтому есть необходимость в разработке модели менеджера. На рис. 2.6 приводятся основные необходимые качества менеджера и влияющие на них факторы. С учетом специфики отрасли, места расположения фирмы или корпорации, в которой будет трудиться менеджер, приведенные характеристики могут уточняться, расширяться.

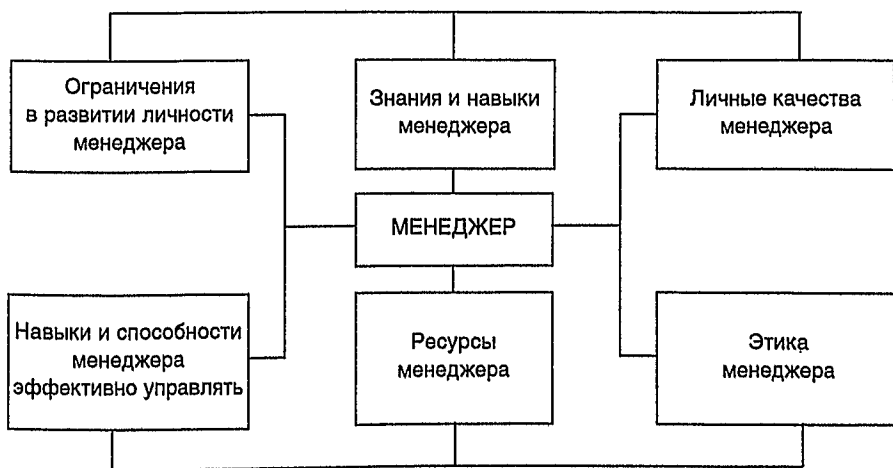


Рис. 2.6. Личные качества менеджера и влияющие на них факторы

Знания и умения менеджера. Современный менеджер во всем мире воспринимается как инновационный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера. А для этого менеджер должен знать: закономерности и принципы рыночной экономики; теорию и практику современного менеджмента; теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования; формы и методы мотивации целенаправлен-

ного поведения людей в системе менеджмента; современные парадигмы мотивационного управления; системный подход к проектированию рыночных структур; методы комплексного анализа результатов работы рыночных структур; действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях национальной экономики.

Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление, уметь разбираться во внутренней взаимосвязи факторов, действующих на фирме, и взаимодействии последних с внешней средой. Он должен обладать высокими человеческими качествами и быть хорошим психологом, уметь пойти на разумный и взвешенный риск, осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, вести маркетинговые исследования, прогнозировать развитие системы с учетом потребностей рынка и занятия в нем новых ниш.

Личные качества менеджера. Менеджеру необходимо иметь:

- тягу к знаниям, профессионализм и творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- способность влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость, приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- ответственность за работу и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Наряду с этим менеджеры должны обладать такими специфическими качествами, как:

- способность эффективно управлять собой и своим временем;
- способность устанавливать свои личные ценности;
- способность четко определять цели выполняемой работы и собственные цели;
- способность к саморазвитию;
- способность решать проблемы быстро и эффективно;
- способность к риску;
- изобретательность и гибкое реагирование на изменение ситуации;
- влияние без прямого давления на окружающих;

- умелое использование людских ресурсов;
- способность освоения новых подходов в отношении своих подчиненных;
- умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;
- умение создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этика менеджера. Этика — это система норм нравственного поведения какой-либо общественной или профессиональной группы. Этика подразделяется на теоретическую, или философскую, и практическую. Последняя является одной из древнейших теоретических дисциплин, объект изучения которой — мораль. Практическая, или нормативная, этика обосновывает нравственные принципы, идеалы и нормы.

Рассмотрим основные этические нормы применительно к действиям в сфере экономики:

- наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- конкуренция должна осуществляться по честным правилам;
- созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не возникало расслоения общества;
- техника должна служить человеку, а не человек технике;
- разумная форма участия работающих в делах корпорации должна не только увеличивать желание работать лучше, но и развивать чувство ответственности;
- распределение материальных благ должно подчиняться действующим моральным нормам.

На рис. 2.7 приведена схема влияния внутренних и внешних факторов на этику менеджера.

Менеджер в отношениях со своими коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции, не использовать грязные деньги в своей деятельности; играть в открытую, если партнер делает так же; стараться выполнять данное обещание при любых условиях; использовать только честные методы при необходимости повлиять на подчиненного; быть требовательным, не оскорбляя достоинства своих подчиненных, быть внимательным и предупредительным.

Ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются: информация, время и люди; умело используя их, руководитель обеспечит получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им корпорации.

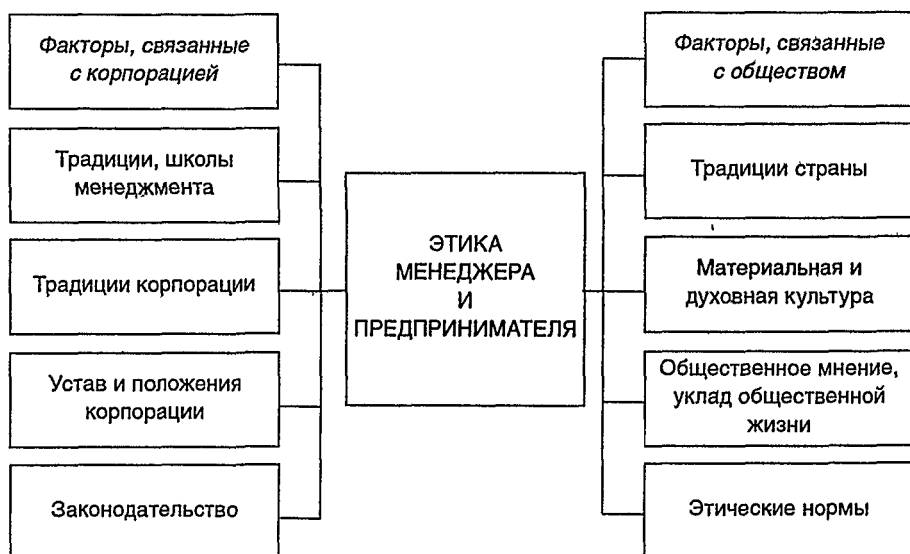


Рис. 2.7. Влияние внутренних и внешних факторов на этику менеджера

Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять:

- способность управлять собой;
- разумная система личных ценностей;
- четкие личные цели;
- стремление к постоянному личному росту;
- навыки и упорство в решении проблем;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- умение обучать и развивать подчиненных.

Ограничениями в развитии личности менеджера могут стать: неумение управлять собой; размытые личные ценности и смутные личные цели; неспособность к саморазвитию; недостаточные навыки решения проблем и отсутствие творческого подхода; недостаточное понимание особенностей процессов управления; слабые навыки управления людьми и ресурсами; низкая способность формировать и обучать коллектив.

Анализ влияния рассмотренных факторов на руководителей государственных структур и менеджеров коммерческих структур позволяет определить, что требуется от хорошего современного менеджера.

Знания и навыки менеджера.

1. В условиях стрессов, давления обстоятельств и неопределенности ситуаций умелый менеджер должен эффективно управлять собой и своим временем. Проблем становится все больше, они все сложнее, а средства их решения зачастую ограничены. В этих условиях способность решать проблемы быстро и результативно становится все более важной частью управленческих навыков.

2. Дискредитация традиционных ценностей приводит к серьезному «расстройству» личных убеждений и ценностей, поэтому от современных менеджеров требуется способность установить свои личные ценности.

3. При широкой возможности выбора менеджеру необходимо четко определить как цели выполняемой коллективом работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю, поэтому каждый менеджер должен сам стремиться к личностному росту и развитию.

5. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и приспособление к быстро меняющимся ситуациям, следовательно, руководители должны быть изобретательны и гибко реагировать на изменения ситуации.

6. Традиционные иерархические отношения осложняются. Поэтому необходимы иные навыки влияния на окружающих, а не прямые приказы.

7. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают потребностям настоящего и будущего; нужны новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

8. Большие затраты и проблемы связаны с использованием труда наемных работников, поэтому от каждого руководителя требуется более умелое, чем прежде, распоряжение людскими ресурсами.

9. В связи с возрастающими масштабами изменений в экономике менеджерам необходимы высокая степень самообучаемости и умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

10. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно принимающих и проводящих в жизнь управленческие решения, поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Итак, главными качествами современного эффективного менеджера являются: высокий профессионализм, умение поддерживать новшество

и поощрять совершенствование; поощрять персонал к откровенности и проведению эффективных групповых дискуссий; поощрять персонал за хорошую работу и критиковать тогда, когда это действительно необходимо; оказать помощь подчиненным, когда они в этом нуждаются; умение придерживаться своей принципиальной линии даже в кризисных ситуациях, не бросаясь в крайности; способность не переносить дела, а решать их в порядке важности, устанавливая для себя жесткие нормы времени; неукоснительное соблюдение правил, принятых в системе; оперативность в принятии обоснованных решений, в том числе в ситуациях, связанных с риском.

В мировой практике корпорационный менеджмент имеет ряд характерных черт (принципов):

- ориентация на энергичное и быстрое действие;
- постоянный контакт с потребителем;
- предоставление подчиненным определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;
- отношение к людям как главному источнику повышения производительности труда и эффективности производства;
- связь с жизнью, усиленный акцент на одну (или несколько) область, имеющую ключевое значение для данного бизнеса;
- ограничение деятельности тем, что знаешь и умеешь лучше всего;
- внедрение простых форм управления и поддержание немногочисленного управленческого штата;
- сочетание в управлении свободы в одном и жесткости в другом;
- ориентация на сугубо человеческую потребность — потребность быть хозяином своей судьбы;
- понимание того, что чувство гордости творит чудеса;
- установление стандартов качества и требование их соблюдения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Раскройте суть и содержание новой управленческой парадигмы и ее отличие от традиционной рационалистической.
2. Каковы взаимосвязь и различие государственного управления и менеджмента в системе рыночных отношений?
3. Охарактеризуйте социально-экономические основы российского менеджмента.
4. Приведите классификацию интрапренерских структур в виде так называемых инкубаторов.
5. Что такое современный профессиональный менеджмент в США?

6. Какова взаимосвязь собственника, предпринимателя, исполнительного директора, промышленного менеджера и финансового менеджера?
7. Каковы закономерности перехода от планово-государственной экономики к рыночной?
8. Что такое менеджмент и менеджер? Приведите классификацию видов менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации.— М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ./Научн. ред. Л.И. Евенко.— М.: Экономика, 1989.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.— М.: Гардарики, 1996.
5. Кубашкин Н.И. Основы менеджмента. Финансы, учет, аудит.— М.: Экономпресс, 1997.
6. Основы менеджмента/Под ред. В.С.Верески, И.Д. Михайлова.— Харьков: Основа, 1996.
7. Олегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.— М.: Финстатинформ, 1997.
8. Поршнев А.Г. и др. Управление организацией.— М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Русинов Ф.М. и др. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений.— М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Русинов Ф.М. Основы государственного регулирования смешанной экономики в системе рыночных отношений России.— М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1997.

ГЛАВА 3

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

3.1. Особенности национальной деловой культуры

Глубокие, исключительно трудные, во многом противоречивые, но исторически неизбежные преобразования экономической среды хозяйствования в России пробудили активный интерес к менеджменту.

Едва ли найдется в России менеджер или предприниматель, который не примерял бы на себя управленческие «одежки» из американского, реже — из японского гардероба. Глобализация бизнеса отчетливо показала, что на его эффективность влияют не только так называемые жесткие факторы: земля, климат, оборудование, но и мягкие, которые нельзя осязать или измерить, но влияние которых весьма ощутимо. Одним из них является отношение к работе, формирование деловой культуры. В совокупности мягкие факторы образуют присущую жителям данной страны культуру, понимаемую как наработанный веками набор образцов поведения и привычек. Руководителей интересует прежде всего деловая культура. До сих пор не известно ни одного исследования, из которого можно было бы узнать об особенностях, преимуществах и недостатках российской деловой культуры. Между тем знание особенностей национальной деловой культуры позволяет руководителю осознать причины и вероятные последствия многих собственных решений, решений и поступков коллег и подчиненных, своего начальства или акционеров.

Если иностранные менеджеры в основном изучают особенности деловой культуры других стран — тех, где им приходится работать, или тех, которые достигли наибольших экономических успехов, то российским менеджерам необходимо изучать деловую культуру своей страны, поскольку Россия позже других начала строить современные рыночные отношения.

Осознать это необходимо, потому что как бы мы ни пытались копировать западные и восточные образцы или чувствовать себя русскими пред-

принимателями досоветского периода, существуют реальные условия, и очень полезно их знать. Нужно попытаться понять, что уже сформировалось в российской деловой культуре и какие черты ей присущи. Разобравшись в этом, легче предвидеть, каковы реальные шансы внедрения разных моделей менеджмента в России.

Существуют три уровня культуры в бизнесе: первый — это национальная культура; второй — организационная культура, культура данной деловой организации; третий, нижний, уровень — это управленческая культура. У нас ее еще называют стилем руководителя: как руководитель реализуется в своих действиях.

Национальная культура сильно влияет на организационную, которая в свою очередь влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководителе управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру.

Предпринимательство в нашей стране не может развиваться без такого важного элемента, как *контрактная культура*. Если контракт подписан, его надо выполнять. Он может стать частью национальной культуры. В настоящий момент контрактная культура у нас весьма низкая.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти — не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами — замкнутыми группами. И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Стоит ли сохранять такое положение, эффективно ли это для предпринимательской экономики, нужно проверить каждой организации.

Кластерная форма характерна и для западных бизнес-структур, но на Западе такая группа — это сплоченная команда. Значит, можно поставить вопрос: русские — коллективисты или индивидуалисты? Как показали социологические исследования, россияне — большие индивидуалисты. Однако власть считается больше с группой, чем с индивидом. Нам еще предстоит, если мы хотим видеть каждого отдельного человека в системе, менять образцы поведения как руководителя, так и подчиненного.

Однако даже при экстремальном индивидуализме русские уживаются друг с другом в коллективе, группе, считая, что группа является наиболее важной частью социально-экономической системы, т.е. понимая, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. Для россиянина группа — это защита.

Когда человек устраивается на работу, важно понять, видит он в группе защиту или идет в нее как в команду единомышленников. Это должен проанализировать руководитель, чтобы у него с группой не возникло конфликта.

В отличие от Запада у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. При групповой работе русские опасаются, что кто-то «прокатится зайцем» за их счет, хотя, в принципе, любят работать вместе. Этот страх проявляется у нас сильнее, чем, скажем, у американцев.

Кроме того, на Западе в силу опять же большей структурированности, формализованности заданий, оценки каждого отдельного работника можно быстро выявить индивида, который плохо или хорошо что-то сделал, т.е. в основе работы — индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. Поэтому работа в группе более эффективна. В России же в группу «бросили» задание, и там начинают между собой разбираться, что нужного эффекта, конечно, не дает, хотя работа в группе сегодня эффективнее, чем при любой другой организации труда.

Многое зависит от руководителя. Он должен уметь делиться своим успехом, и чем лучше он умеет это делать, тем больше шанс, что люди будут работать лучше, пойдут за ним.

Участие в управлении невозможно без принятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками. И это работа прежде всего в интересах системы, а не в своих личных. В России же под участием в управлении понимают другое: человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, не собираясь при этом брать на себя ответственность за реализацию предложений или хотя бы их части.

У американцев, наоборот, преобладает желание взять на себя ответственность. Очень важно создать в системе такую среду, в которой безответственный человек чувствовал бы себя неудобно. Предприниматель, тот, кто создавал фирму (а создать ее нельзя, если не взять на себя ответственность), знает, как это делается, у него есть практический опыт. Так вот, он должен помочь своим подчиненным научиться созидать. Обучение происходит в основном на работе. Нормальный руководитель до 40% времени тратит на работу с людьми, на обучение подчиненных. Ведь ответственность возможна только тогда, когда вы обучены, компетентны и не боитесь принимать решения.

Для того чтобы решить вопрос о том, что является стимулирующим фактором в российских условиях, надо разобраться, чем мотивирована нация.

Принято выделять четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной группе стран либо культур.

Первый вид — достижение цели, где деньги играют большую роль, например, желание стать лидером на рынке, первым выйти с какой-то новинкой.

Второй вид — защитная мотивация, т.е. стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела, желание создать свой мир (этому, кстати, соответствует кластерная структура). Эта группа стран больше всего ценит стабильность.

Третий вид — это группа социальной мотивации, где зачастую действует уравнилельный подход. В странах третьей группы люди хотя и ценят качество жизни, но считают, что лучше ничего не менять, чтобы не стало хуже.

Четвертый вид — это тоже в основном страны с социальной мотивацией, однако они, желая повысить качество жизни, согласны идти на риск.

По результатам исследований «новые русские» по своей мотивации примыкают ко второй группе, которая больше всего ценит стабильность. Это очень важный результат, так как он показывает, что россияне предпочитают мотивацию на достижение и отказались от мысли ничего не менять. Правда, наши руководители в бизнесе по-прежнему считают, что изменения не должны влиять на стабильность их положения, т.е. достижение для них не играет большой роли, но сдвиг все равно наметился.

Будут ли русские в дальнейшем больше мотивированы на достижение, т.е. двигаться в сторону первой группы мотивации? Для того чтобы спрогнозировать это, нужны исследования экономики России. Так что важный вопрос, куда мы движемся в смысле культуры — на Восток или на Запад, пока остается открытым.

С другой стороны, сейчас говорят, например, что есть русская специфика в бизнесе. Этому способствует новый уровень культуры — так называемая институциональная культура: бизнес и предпринимательство являются одним из институтов общества, который занимается созданием дополнительной потребительной стоимости, развивая свою культуру. И в этой культуре есть некая доля интернациональности. Поскольку политика протекционизма широко распространена в мире, ею приходится пользоваться и в системе менеджмента. Опыт показывает, что свой, или третий, путь не всегда оказывается самым лучшим, а институциональная культура бизнеса, привнесенная с Запада, доказывает свою эффективность всегда, в том числе и в России. Отсюда следует вопрос: можно ли привить в стране иностранную бизнес-культуру? Создание предприятий с участием иностранного капитала показывает, что такое возможно.

Однако исследования показали, что есть возрастные границы усвоения человеком другой культуры, по достижении которых изменить что-либо довольно сложно. Значит, теперешнему поколению в бизнесе не стоит рассчитывать на серьезные изменения в поведении отечественных партнеров. Новое поколение российских предпринимателей и менеджеров должно обучаться образцам поведения с детства, тогда будет возможен успешный результат.

В бизнесе важна моральная среда, для предприятия важна мораль нанимаемых работников, а формируется мораль религией, другого института человечество пока не придумало. Поэтому, когда мы говорим о низкой морали, мы имеем в виду невысокое влияние религиозного и светского образования на воспитание людей.

Для бизнеса самое трудное — это менять людей, а не систему, но при помощи хорошей системы можно заставить людей поменять свои привычки.

Знание истории национальной культуры, ее ценностей и образцов поведения людей в различных хозяйственных ситуациях позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи, особенно в системе предприятий с иностранными инвестициями.

3.2. Роль российской культуры в системе современного менеджмента

В системе современного менеджмента особое место принадлежит национальной культуре как специфической совокупности способов взаимодействия людей в данном обществе с окружающей их внешней и внутренней средой, что проявляется в творческом процессе создания и использования духовных и материальных ценностей.

В системе государственного управления и менеджмента горизонтальных рыночных структур важное место принадлежит внутрикультурным отношениям.

Определенное упорядочение и систематизацию в изучение и описание российской культуры внесли работы Н.А. Бердяева, Л.Н. Гумилева, В.О. Ключевского, П.К. Милюкова, П.Я. Чаадаева и др.

Так, В.О. Ключевский приводит следующий перечень черт национального характера великоросса: расчетливость; изворотливость в мелких затруднениях; привычка к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями; больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед; больше осмот-

рительности, чем предусмотрительности; больше замечать следствия, чем ставить цели; каприз собственной отваги (авось); производить впечатление непрямоты, неискренности; думать надвое, и это кажется двоедушием; кратковременное напряжение сил (аврал); приемлемость совместной работы на больших просторах.

В.О. Ключевский пишет, что расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги. Эта склонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великоросское авось.

П.Я. Чаадаев видел проявления противоречивости русского национального характера в следующем: деспотизме, гипертрофии государства (этатизме); в жестокости, склонности к насилию; обрядоверии; безличном коллективизме; национализме и самохвальстве; эстахологически-мессианской религиозности; воинствующей безбожности; анархизме, вольности (внутренней свободе); доброте, человечности, мягкости, сострадании, универсализме и всечеловечности; внешнем благочестии, раболепии, слепой покорности; бунтарстве, своеволии; искании Бога.

Г. Дилиганский указывает на такие социальные установки современного русского архетипа, как: способность к терпению; духовность, приоритет духовного над материальным; склонность к ценностной, морально-этической рефлексии; государственность и патернализм; внутренний эскапизм, дополненный эскапизмом внешним (экстенсивность); широта русской натуры; антиномичность; вопрошающее, сомневающееся в самом себе самосознание; предрасположенность к социальной утопии, к ожиданию чудесного и внезапного преобразования жизни; экстравертность, открытость в коммуникации; адаптационный индивидуализм незападного типа и низкая способность к разумному самоограничению во имя групповых интересов; постоянная потребность в некоем внешнем «образце», подсказывающем, куда надо идти; способность впитывать инородные культурные образования или отвергать их, защищая свою постоянно находящуюся под угрозой самобытность («устойчивая неустойчивость»).

Все эти стороны характера заслуживают того, чтобы их учитывать в деятельности руководителей как системы государственного управления, так и менеджмента. Однако до сих пор остается неясной та степень, с которой проявляются приведенные характеристики, и связь между ними в разных ситуациях. Предстоит изучить, как влияет национальная культура на другие уровни культуры (институциональную, организационную, управленческую культуру — стиль управления).

Кроме того, следует различать культуру русских и культуру россиян, включающую свыше 100 национальных культур.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определявшего взаимоотношения людей, лежат антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы в ментальности русского человека понятием воли, которые блокируют всякую индивидуальность, незапрограммированную активность отдельных людей.

В результате коллективизм россиян приобретает все более формальный и искусственный характер. На расположение личности к индивидуализму или коллективизму влияют род занятий, культура региона, возраст и стаж работы, а также степень вовлеченности в руководство другими людьми. Интерпретация соотношений индивидуализма и коллективизма в терминах управления показана в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Проявления индивидуализма и коллективизма в деловой культуре

Показатель	Индивидуализм	Коллективизм
Идентификация себя	Осознание себя как «я»; идентификация себя только с собой как личностью	Осознание себя как «мы»; идентификация себя с социальной сетью по принадлежности
Связь с социально-экономической системой	Эмоциональная независимость индивида от системы; расчет на основе вовлеченности в дела системы; упор на инициативу, достижение и в идеале — лидерство	Эмоциональная зависимость индивида от системы; вовлеченность в дела системы; упор на принадлежность и в идеале — членство
Отношения дружбы и стандарты поведения	Имеется потребность в специфических отношениях дружбы, определяемых особыми чертами индивида. Одни и те же нормы поведения везде и для всех (универсальные, единая мораль); честность — это говорить то, что думаешь	Дружба предопределена стабильностью социальных отношений с проявлением потребности в престиже в рамках этих отношений. Различные нормы поведения внутри и вне группы для одного и того же человека (двойная мораль): можно скрывать правду во избежание конфликта
Отношения с коллегами	Имеют контрактную основу и строятся на взаимозависимости и взаимодействии; каждый сам за себя	Подобны семейным: один за всех и все за одного
Научение	Провинность ведет к чувству вины и потере уважения к себе. Изучение того, как научиться. Знания и умение для большего благосостояния и уважения к себе	Провинность ведет к обвинениям и потере своего лица и лица группы. Изучение того, как что-то делать. Знания и умение для большего авторитета в группе

Показатель	Индивидуализм	Коллективизм
Цели	Краткосрочные, устанавливаются индивидом	Долгосрочные, устанавливаются другими
Проектирование работы и структуры	Ролевая ориентация. Тенденция к широкой специализации. Отслеживание процесса. Упор на сложность (качество) работы. Низкая важность контекста работы. Внимание отношению к работе. Преимущественно горизонтальные связи. Координация на основе дифференциации. Широкий масштаб управляемости с малым количеством уровней. Работа для человека	Ориентация на задачи. Тенденция к узкой специализации. Отслеживание функции. Упор на масштаб (количество) работы. Высокий контекст работы. Внимание отношениям, связанным с работой. Преимущественно вертикальные связи. Координация на основе интеграций. Малый масштаб управляемости с большим количеством уровней. Человек для работы
Решение проблем и принятие решений	Ориентация на внешние проблемы. Вера в силу индивидуальных решений	Ориентация на внутренние проблемы. Вера в силу групповых решений
Коммуникации	Низкая важность контекста. Обратная связь через реализацию себя	Высокая важность контекста. Обратная связь через открытие себя для других
Конфликт	Больше видится конструктивное начало: основа здоровой конкуренции. Сотрудничество как путь к разрешению конфликта	Больше видится разрушительное начало: боязнь распада группы. Компромисс как путь к разрешению
Источники власти	Преимущественно личностные источники власти	Преимущественно статусные источники власти
Лидерство	Внимание отношениям в структуре; результаты важнее отношений; управление индивидом в группе	Внимание отношениям в структуре; отношения важнее результатов; управление группой индивидов
Карьера	Больше учет индивидуальных способностей и умений. Процедуры формализованы	Больше учет мнения группы. Процедуры носят неформальный характер и могут меняться

Для культуры русского человека характерна фетишизация власти, порождающая квазиэтатизм, причем не в западном, а в восточноимперском смысле. Поэтому государственная власть определяется формулой: «желание участвовать в управлении, но не брать на себя ответственности».

При выборе формы участия людей в управлении рекомендуется учитывать результаты исследований специалистов МГУ имени М.В. Ломоносова, в ходе которых были получены две модели участия в управлении (рис. 3.1).

РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ



АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ

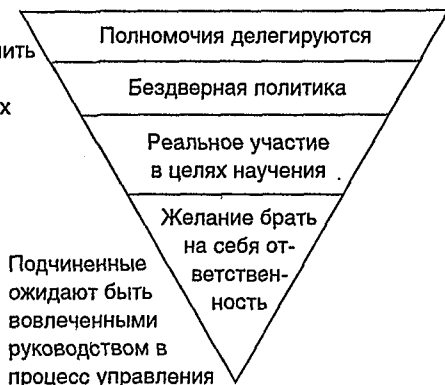


Рис. 3.1. Модели участия в управлении

Каков же вывод? В России участие в управлении не является долговременной традицией: власть обращается к людям в тех ситуациях, когда чувствует свою слабость. Брать на себя ответственность люди не привыкли, поскольку это не стало элементом организационной культуры. Следовательно, и ответственность для власти была чуждым делом. Успехи и неудачи связывались подчиненными с работой руководителей. Сравнительные показатели, характеризующие власть, приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Характеристика власти

Показатель	Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
Организационная политика	Минимальное неравенство среди работников. Равноправие и доступность руководства. Уважение к руководителю	Неравенство и привилегии для руководителей признаются нормой. Чинопочитание и малая доступность руководства. Эмоциональное отношение к руководству
Ожидание работника	Иметь демократичного руководителя и получать совет, как что-то делать	Иметь авторитарного руководителя и получать от него указания, что делать
Дружба и мораль	Меньше отдыха и больше доверия друг к другу; гордость за успех другого	Больше страха и меньше доверия друг к другу; зависть к успеху другого
Научение	На уровне взаимозависимости и взаимодействия. При ошибках меняют систему	На уровне зависимости и противостояния. При ошибках меняют людей

Показатель	Малая дистанция власти	Большая дистанция власти
Стимулирование	Разрыв в оплате незначительный. Дифференциация оплаты за счет социальных выплат	Значительный разрыв в оплате. Дифференциация оплаты за счет прямых выплат и привилегий
Цели	Слабоформализованные цели, разделяемые всеми уровнями иерархии	Сильноформализованные цели, разделяемые по уровням иерархии
Проектирование работы и структуры	Неравенство людей. Упор на роль работника. Приоритет групповой работы. Широкий масштаб управляемости. Преимущество горизонтальных связей	Неравенство в статусах. Упор на роль менеджера. Приоритет индивидуальных заданий. Узкий масштаб управляемости. Преимущество вертикальных связей
Решение проблем и принятие решений	К решению принимаются и неструктурированные проблемы. Преобладают рациональные решения. Есть ответственный за решения	К решению принимаются только структурированные проблемы. Приоритет политическим решениям. Трудно найти ответственного за решения
Групповая динамика	Сотрудничество и сплоченность на основе свободы и порядка	Конкуренция и «организационный беспредел» у безвластных
Отношения между «этажами» власти	Скрытая гармония	Скрытый конфликт
Основа власти	Законность и компетентность: прав тот, на чьей стороне закон. Преимущественно должностная. Делегирование полномочий через участие	Сила и харизма: прав тот, у кого власть. Преобладает личная основа власти. Делегирование полномочий через децентрализацию
Лидерство	Плюралистическое лидерство, основанное на выборе большинства. Лидер выглядит так, будто у него меньше власти, чем есть на самом деле	Олигархическое лидерство, основанное на кооптации. Лидер демонстрирует максимум власти, которая у него есть на самом деле
Карьера	Уровень образования влияет на уровень власти	Уровень образования не влияет на уровень власти
Изменения	Эволюционные и через перераспределение власти в системе и изменение правил; сила используется редко	Прерывистые и через перестановку людей в верхних эшелонах иерархии (отчуждение от власти). Политические конфликты ведут к использованию силы

Россия является евроазиатской страной, поэтому российские менеджеры различных форм собственности обязаны знать суть западной и восточной культур. Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать наиболее благоприятные условия по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности и экономического лидерства.

На практике применяется различная классификация типов культуры: демократическая и авторитарная, открытая и замкнутая, рыночная и этатическая. В табл. 3.3 приводится известная разработка для разграничения западной и восточной культур на основе сравнительного подхода, которую должны учитывать российские менеджеры.

Таблица 3.3

Параметры разграничения западной и восточной культур

Запад	Восток
1. Преимущественно партисипативная модель участия	1. Преимущественно подданническая политическая культура
2. Индивид — основной элемент политики	2. Общность (семейная, клановая, профессиональная)
3. Устойчивые традиции политической демократии	3. Устойчивые традиции авторитаризма
4. Индивид пресыщен политикой, но воспринимает правила участия в ней	4. Индивид давно насытился политикой, но не приобщился к ней
5. Западные религии формируют открытый тип участия в политике	5. Восточные религии формируют тип скрытого участия и фанатичного — в экстремальных условиях
6. Преобладание общенациональных интересов	6. Первостепенная роль национально-этнического фактора
7. Преобладание модернизма в общей и политической культуре	7. Устойчивость традиционной и политической культуры
8. Возрастание роли политических лидеров в силу личностных факторов и усложнения политического развития	8. Возрастание роли политических лидеров в силу харизмы, повышение роли партий и общественных движений
9. Наличие солидного среднего класса и соответствующего его интересам политического менталитета	9. Резкий разрыв между элитами и массами и соответствующий политический менталитет

Все эти особенности типов культур должны учитываться в практической работе, а также в системе непрерывного инновационного образования, так как оно прямо связано с конкурентоспособностью и лидерством. Россия не может иметь высококачественную продукцию без качественных материалов и высокой культуры управленческого труда, без профессионального человеческого капитала, который в соединении с физическим капиталом дает увеличение производительности труда, повышение качества продукции и услуг.

В табл. 3.4 приведены основные характеристики статуса группы в системе менеджмента и их использование в различных культурах национальной экономики.

Таблица 3.4

Статус группы в различных деловых культурах

Япония	Россия	США
1. Работа в группе как цель	1. Работа в группе как средство	1. Работа в группе как средство
2. Способ жизни	2. Защитный элемент	2. Путь к рационализации
3. Естественное поведение	3. Необходимое поведение	3. Реализуемое поведение
4. Привычка	4. Принуждение	4. Сознательность
5. Эффективность	5. Выживание	5. Производительность
6. Качество и способ делать лучше	6. Масштаб или способ делать больше	6. Способность или способ делать дешевле

Анализируя эволюционное развитие предпринимательства в России, нельзя обойти проблему гуманизма в работе, которая ассоциируется с принципом работы для человека. В период индустриального общества господствовал принцип человека для работы.

Проведенные исследования позволили выявить его негативные последствия и наметить пути перехода от этой индустриальной установки к новому принципу работы для человека, что выдвигает объективную потребность в свободном времени. При этом россияне смотрят на проблему работы и отдыха через количественную парадигму, а американцы — через качественную. Различия в характеристиках работы и отдыха в России и США перечислены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Различия в организации жизни

Россияне	Американцы
1. Работать больше, чтобы сделать больше	1. Работать усерднее, чтобы сделать лучше
2. В работе и отдыхе больше ориентированы на количество	2. В работе и отдыхе больше ориентированы на качество
3. Экстенсивность как главный принцип, поглощающий свободное время	3. Интенсивность как главный принцип, сохраняющий свободное время
4. Низкая структурированность работы обуславливает низкую структурированность свободного времени	4. Высокая структурированность работы обуславливает высокую структурированность свободного времени

Принципиальные различия между трудовыми ценностями России и США состоят в том, что российский предпринимательский менеджмент находится на стадии количественного роста, поэтому качественная сторона

дела пока недооценивается. Установлено, что руководители системы государственного управления и российские менеджеры работают в среднем на 1,5—2 часа в день больше, чем их американские коллеги. Отдых у американских менеджеров планируется на предсказуемой основе.

Исторические пути реформирования системы управления можно свести к двум главным:

1. Эволюционный путь, основой которого является мирное, постепенное и последовательное преобразование (как локальное, так и широкомасштабное) с предварительной проработкой концептуальных основ, определением масштабов, направлений, этапов и последовательности преобразований. В настоящее время возникает потребность не только в узком и однонаправленном эволюционном преобразовании, но и коэволюционном трансформировании систем управления на всех уровнях хозяйствования в различных формах собственности.

2. Революционный путь реформирования, когда реформаторы, опираясь на массовые симпатии противников прежнего режима, действуют в интересах большинства. В этом случае поддержка снизу усиливается, социальная база реформ расширяется и укрепляется, а оппозиция преобразованиям ослабевает и постепенно сходит на нет.

Однако бывают такие ситуации, когда выдвигается программа, от которой выигрывает меньшинство, а проигрывает большинство населения. При таком непопулярном варианте поддержка снизу ослабевает, социальная база преобразований хотя и образуется, но остается относительно узкой, параллельно возникает и укрепляется соответствующая оппозиция.

3.3. Профессионализация менеджмента

Эффективность корпоративного хозяйствования в динамически функционирующей рыночной экономике в решающей мере зависит от системы менеджмента и его профессионализма. В связи с этим нам еще предстоит пережить свою революцию менеджмента и менеджеров, без которой, как показывает мировой опыт, цивилизованное общество построить невозможно. А для этого предстоит изменить традиции пренебрежительного отношения к менеджменту вообще и к обучению управлению в частности.

До сих пор у нас широко распространено мнение, что управлять людьми несложно, никаких специальных знаний для этого не требуется, нужны лишь минимальные организаторские способности и некоторый опыт.

Проблему можно решать в двух направлениях. Во-первых, готовить в вузах дипломированных специалистов — аналитиков с очень основательной системой философских и управленческих знаний. Во-вторых, ввести соответствующие учебные дисциплины для всех студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Менеджмент». Кроме того, необходимо поднять уровень аналитического подхода у руководителей всех звеньев, создать культуру системного мышления в обществе в целом.

В государственном образовательном стандарте в перечне специальностей сравнительно недавно появилась специальность «Менеджмент», и, конечно, сразу же возникли различные мнения по поводу ее названия, целесообразности, практического содержания, специфики и принадлежности к определенной области знаний и профессиональной деятельности.

Наиболее общей точкой зрения является та, что менеджмент — это специальность, профессия и квалификация, требующая фундаментального основания: экономического, технологического, информационного, юридически-правового, социально-психологического и т.д. В связи с этим возникают серьезные теоретические и практические задачи отбора и формирования профессионального корпуса управленцев, организаторов, менеджеров. Будущих менеджеров нужно готовить в вузах как на экономической и технологической, так и на инженерной базе, начиная с низшей ступени: референт, помощник, советник, консультант руководителя.

Не исключается возможность подготовки менеджера как специалиста смешанного типа: экономиста-менеджера, инженера-менеджера, технолога-менеджера, юриста-менеджера, товароведа-менеджера, коммерсанта-менеджера, предпринимателя-менеджера, врача-менеджера и т.д. Особенность специальности заключается в ее соединении с другими специальностями в процессе первого высшего образования.

Практика подтверждает необходимость подготовки профессиональных менеджеров в системе второго образования, но это вовсе не значит, что следует исключить первое образование. Профессионализм в любом деле формируется лучше, если он формируется с «чистого листа». Специальность «Менеджмент» в этом случае не исключение.

Менеджмент по опыту цивилизованных индустриально развитых стран, да и по опыту реформирования управления в России, необходимо рассматривать как инновационный тип управления в системе горизонтальных рыночных отношений между производителями, потребителями и посредниками.

Системно-инновационный тип управления порожден потребностями открытой либеральной экономики и обладает вполне определенными чертами. К ним относятся: приоритеты экономических интересов и процес-

сов, важность человеческого фактора, гибкие организационные формы, конкурентоспособные системы управления, профессиональная подготовка менеджеров.

Профессионализация менеджмента обусловлена нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции. Современный менеджмент — это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства.

Профессионализация менеджмента определяется шестью факторами: 1) профессиональной подготовкой самого менеджера; 2) профессионализмом персонала управления; 3) организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация; 4) стимулированием реализации потенциала менеджера в созидательном труде; 5) духовностью, терпимостью и поиском правды; 6) созидательным проявлением любви к Родине.

В своей профессиональной деятельности менеджер, как функциональный работник, так и системный руководитель корпоративного управления, выполняет разные роли: генератора идей; концептолога — проводника концепции управления; инноватора — как защитника, так и организатора реализации инноваций; организатора — проектировщика организационных структур; арбитра — главного лица в решении конфликтов; эксперта — человека, умеющего провести анализ и дать объективную оценку; консультанта — специалиста, способного дать полезные рекомендации, советы и установки. Наконец, менеджер — это лидер, руководитель, принимающий решения и берущий на себя ответственность.

Профессионализм созидания и законопослушность управленцев и менеджеров должны стать основной мерой их ценности, поэтому профессиональное отношение к любому виду деятельности должно воспитываться как осознанная необходимость не только выживания, но и цивилизованного развития.

Разрабатывая модель специальности «Менеджмент» и квалификационные требования к ней, рекомендуется исходить из оценки четырех типов характеристик потребительной стоимости данного специфического товара:

1) профессионально-квалификационных, определяющих основное предназначение кадрового менеджера и обусловленных в свою очередь уровнем и содержанием его знаний, умения и навыков;

2) физических, связанных с социально-демографической ситуацией в стране (регионе);

3) психомотивационных, включающих психофизиологические особенности и мотивационный механизм профессиональной деятельности специалиста;

4) специфических, отражающих конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении потребительной стоимости специальности «Менеджмент».

В настоящее время основное внимание акцентируется не столько на профессиональной способности к труду, сколько на особенностях потребительского спроса на рабочую силу. Поэтому важно изменить ситуацию купли-продажи рабочей силы путем смены подхода к построению системы содействия занятости населения и профессиональной подготовки кадров, перехода от системы «рабочая сила — покупатель» к системе «покупатель — рабочая сила». Такой подход будет содействовать интеграции труда и соответствующего рынка с другими факторами производства и рынка, способствуя удовлетворению потребности в товарах и услугах наиболее целесообразным образом.

Модель личности специалиста — это динамическая система свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования (рис. 3.2).

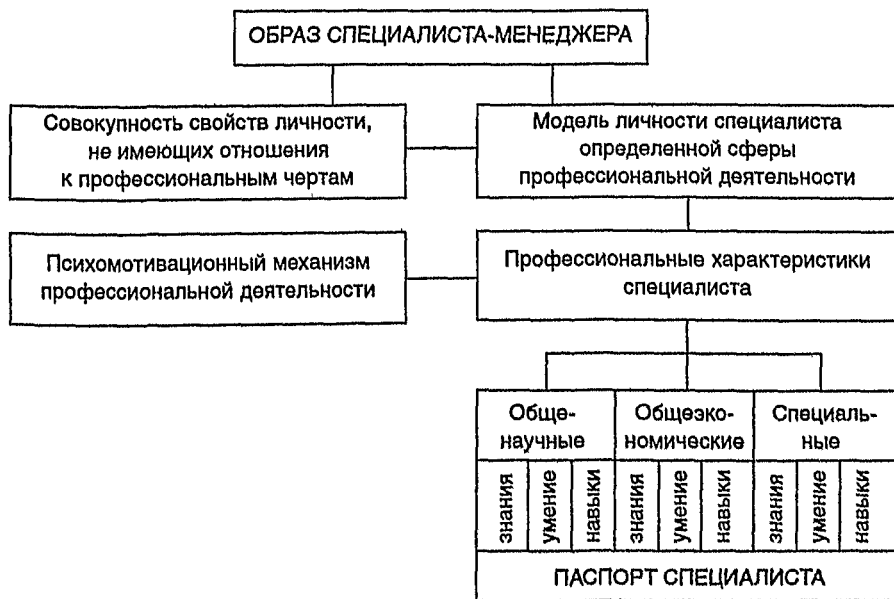


Рис. 3.2. Принципиальная структура характеристик специалиста

Прогностическая ценность этой модели заключается в выявлении эффективных способов, методов обучения и воспитания работника, отвечающего ожиданиям работодателя. Практическая ценность состоит в создании основы для маркетинга персонала в корпорациях, муниципальных образованиях и регионах, корректировке учебных программ подготовки, например менеджеров, разработке должностных инструкций в сфере их профессиональной деятельности. Теоретическая ценность определяется возможностью нахождения путей такого соединения рабочей силы со средствами производства, которое содействовало бы максимизации прибыли предприятия, корпорации.

В основе модели личности специалиста лежат **принцип адекватности**, т.е. стремление обеспечить соответствие потребностям покупателя рабочей силы, и **принцип динамичности**, т.е. возможность периодически корректировать модель с учетом происходящих изменений.

Построение модели проводится в два этапа. На первом изучаются и анализируются предметная и функциональная сущности профессионального труда для выделения их базовых компонентов с тем, чтобы спроецировать практическую деятельность на методологию познания в процессе обучения.

На втором этапе определяется комплекс необходимых знаний, умения, мотивов и способностей к труду. Развитие совокупности профессионально значимых характеристик рабочей силы отражает прогрессивную динамику: знание подготавливает умение; умение совершенствует навык; навык способствует зарождению знания на более высоком уровне; мотивы профессиональной деятельности есть производное от знаний, умения, навыков и представляемой перспективы.

Установление и развитие договорных связей в системе «учреждения профессиональной подготовки — предприятия» — это, по сути, одна из форм контрактной системы найма и оплаты труда, позволяющая при формировании специфической рабочей силы ориентироваться на желания и предпочтения работодателя. Заказ на подготовку конкурентоспособного работника не должен быть просто формальной заявкой предприятия учебного заведения.

Будучи заинтересованным в высокой квалификации потенциального работника, предприятие расширяет рамки заказа различными формами участия в его выполнении. Среди них наиболее эффективными представляются использование в процессе обучения хозяйственных ситуаций, характерных для предприятия, решение конкретной перспективной задачи по рекомендации предприятия-заказчика, проведение совместных технико-экономических исследований силами учебного заведения и предприятия.

Профессионально-квалификационное продвижение связано с выявлением и использованием резервов психомотивационного механизма профессиональной деятельности работника. Для этого организуется сбор предложений работников по улучшению деятельности предприятия и проводятся конкурсы-отборы по оценке их эффективности. На основе полученных результатов делаются выводы о целесообразности и возможности продвижения работников.

При рассмотрении вопроса продвижения работника используют как метод интервьюирования в целях выявления перспективы развития карьеры, так и метод самооценки возможности профессионально-квалификационного роста.

На основе собранных материалов составляют отчет с прогнозом карьеры данного работника. Аналитический отчет включает следующие разделы: профессиональные знания, умение, навыки, характеристики психомотивационного механизма; интересы в сфере работы и служебного роста; степень соответствия свойств и качеств работника его профессионально-квалификационному статусу; возможные направления развития карьеры.

Полученные исходные данные могут быть использованы вузами для совершенствования учебных планов, учебно-методических материалов и подготовки специалистов по менеджменту и для переподготовки и повышения квалификации специалистов по новым рабочим местам в приоритетных областях деятельности.

В России появляется новый отряд предпринимателей и профессионалов-менеджеров, высокообразованных, энергичных и деловых. Большинство из них молоды — до 35 лет, имеют несколько высших образований, владеют иностранными языками, обладают острым умом, мгновенно ориентируются в любой ситуации. Современные российские менеджеры по натуре агрессивны, напористы. Цель их жизни — стать лидером, доказать, что в России можно делать полезные дела.

Все они отличаются деловитостью, энергичностью, нестандартностью действий. Они ломают устаревшие нормы поведения в деловой жизни, экономике, политике, культуре, искусстве.

Современные менеджеры России, вступая «в баталии» с иностранцами — у себя ли, в Европе ли, с удовольствием обыгрывают их. Наши деловые, предпринимательские способности слишком долго подавлялись, а когда наступила свобода действий, то инициатива, предприимчивость стали извергаться как вулкан. Иностранцев расслабляют комфортные условия жизни и работы. На Западе все регламентировано, расписано, упорядочено, все давно открыто, запатентовано. Россия же кипит, открылись бескрайние горизонты политики и бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы суть и содержание национальной культуры? Дайте определение понятия «культура».
2. Что такое организационная культура и культура данной деловой организации?
3. Приведите характеристики жестких и мягких факторов, влияющих на эффективность бизнеса.
4. Как влияет организационная культура на конкурентоспособность фирмы, корпорации?
5. Какова контрактная культура в России, ее суть, форма и содержание?
6. Что такое управленческая культура и стиль руководства?
7. Из каких элементов складывается социальная ответственность менеджмента? В чем их единство и различие?
8. В чем вы видите связь между социальной ответственностью, этикой и корпоративной культурой системы?
9. Какова роль менеджера в формировании корпоративной культуры? Приведите пример неэтичного поведения менеджера.
10. Как использовать в предпринимательстве и бизнесе мягкие факторы для организации эффективной работы предприятий с участием иностранного капитала?
11. Как влияет национальная культура на организационную, которая в свою очередь влияет на управленческую?
12. Что такое культура власти в государственных и коммерческих структурах?
13. Возможно ли участие в управлении без принятия на себя определенных обязательств и ответственности?
14. Охарактеризуйте соотношения индивидуализма и коллективизма в терминах управления.
15. Приведите классификацию типов культуры.
16. Назовите характеристики разграничения западной и восточной культур на основе сравнительного подхода.
17. Перечислите основные характеристики группы в системе менеджмента и укажите их место в различных культурах национальной экономики.
18. В чем различие российской и американской моделей участия в управлении?

ЛИТЕРАТУРА

1. Волгин А.П., Плакся В.И. Доходы и занятость: мотивационный аспект.— М.: Луг, 1994.
2. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века/Пер. с англ.— М.: Экономика, 1991.
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.— М.: Дело, 1993.
4. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен.— М.: Экономика, 1993.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ.— М.: Дело, 1992.
6. Мэйланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе/Пер. с англ.— М.: Аудит, ЮНИТИ, 1990.
7. Скот Д.Г. Конфликты, пути и преодоления.— Киев: Внешторгиздат, 1991.
8. Эклунд К. Эффективная экономика. Шведская модель/Пер. со швед.— М.: Экономика, 1991.

ГЛАВА 4

ФУНКЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

«Функция» широко распространенное слово, имеющее множество различных значений. Функция (лат. *functio*) — обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности.

В политэкономии под функцией понимают конкретную форму проявления сущности, в философии — внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений, в биологии — работу, производимую органом, организмом, в математике — зависимость одной переменной от другой.

В социально-экономических системах понятие «функция» также широко используется применительно к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. В данной главе рассматривается весь комплекс функций менеджмента, критерии их выделения и взаимосвязь между ними. Приводятся основы функционального моделирования систем менеджмента, содержатся рекомендации, как работать с функциями менеджмента и как с помощью функций создать эффективно работающий аппарат управления организацией.

4.1. Методология исследования менеджмента

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как область проявления сущности менеджмента.

Менеджмент как область знаний об управлении социально-экономическими процессами имеет в качестве предмета управленческие отношения между людьми и коллективами с целью их активизации в современной работе для достижения результатов.

Отметим главные особенности функций менеджмента. Отношения управления в рыночной экономике многогранны, многослойны, ибо отражают разные грани социально-экономических отношений между людьми и коллективами, занятыми в производственных и непроизводственных сферах деятельности организаций различных форм собственности.

Многогранность социально-экономических проблем, открывшихся перед российским обществом в ходе его коренных преобразований, отражает в первую очередь экономические процессы: разнообразие видов собственности и форм их реализации; развитие товарно-денежных отношений; гибкое государственное регулирование экономических процессов; развитие предпринимательства и конкуренции, механизмов мотивации, ответственности и страхования.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности является совокупностью функций, взаимосвязанных управленческим циклом. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента. Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления в начале XX в., выделил пять элементов административного процесса: предвидение, организацию, распоряительство, согласование, контроль. Содержание элементов характеризуется следующим: предвидеть — изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и все усилия; контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям.

Как видим, рассмотренные функции можно назвать чисто административными. Выделение элементов административного процесса как следствие объективного разделения труда и обособления отдельных сфер управленческой деятельности указывает на глубину вклада данной теории в развитие управленческой мысли.

Концепция менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную теорию, бихевиористскую школу, исследующую тенденции поведения людей исходя из развития потребностей, теорию мотивации. В дальнейшем функциональная модель процесса управления расширялась, углублялась вследствие возникновения новых концепций менеджмента и использования разнообразных методов исследования (системного и ситуационного подходов, экономико-математических методов и моделирования).

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет говорить о широком использовании функциональной концепции процесса управления. Несмотря на некоторое расхождение в названиях функций и их составе наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл через последовательность исходных функций менеджмента. Следует отметить, что в условиях административно-командной экономики в России данная концепция широко и долго использовалась вплоть до настоящего времени. Чаще всего в качестве основных элементов процесса управления используются следующие: планирование и прогнозирование, организация работы, координация и регулирование, активизация и стимулирование, контроль, учет и анализ.

В современных условиях каждый из факторов, формирующих смешанную рыночную экономику, воздействует на менеджмент, обеспечивая его развитие. С другой стороны, эти и другие преобразования экономических процессов реализуются посредством менеджмента присущими ему методами и средствами в соответствии с управленческими закономерностями и принципами. Именно менеджмент представляет то звено, где переплетаются интересы экономики, политической и социальной жизни общества, его культура и идеология, национальные и мировые тенденции развития каждой из сфер жизни общества. Таким образом, объединяющая роль менеджмента проявляется в интеграционном характере функций, отражающих его сущность.

Важная особенность функций менеджмента, обусловленная спецификой российской экономики, заключается в потребности высокой степени адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды.

Переходный этап развития рыночной экономики России характеризуется особым характером взаимодействия рыночных рычагов управления и системы государственного регулирования. Поэтому функции менеджмента помимо их интеграционной роли обеспечивают адаптацию производственно-хозяйственных систем к новым и часто изменяющимся государственным регуляторам, а также к новым рыночным условиям во всех сферах хозяйственной и социальной деятельности.

Под адаптивностью понимается способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при изменениях социально-экономической среды. В систему адаптивных элементов менеджмента включается вся совокупность средств воздействия: целевые, регулирующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие. Отсюда следует, что система средств воздействия и взаимодействия по каждой функции должна обладать гибкостью и обеспечивать меньшие потери ресурсов при изменении социально-экономических и организационно-технических факторов.

Отметим и процессы адаптации к ошибочным решениям и негативным явлениям в системе управления. Так, нынешняя практика реформирования производственных отношений (введение законодательных актов задним числом, отсутствие механизмов их реализации) вызывает возмущение экономической среды и приводит к таким формам адаптации низших звеньев к изменившимся условиям, как сокрытие доходов, неуплата налогов, неисполнение государственных решений.

Таким образом, как системообразующий фактор функция менеджмента теснейшим образом связана с социально-экономическими условиями функционирования и развития организаций. Содержание функций менеджмента многогранно и может быть исследовано путем выявления характеристик отдельных его сторон.

На рис. 4.1 приведены основные методологические подходы, соответствующие современному представлению науки и практики о менеджменте. Каждый из подходов отражает определенный аспект содержания менеджмента, но лишь исходя из их совокупности можно получить более или менее полное представление о функциях как возможных областях или сферах деятельности менеджеров.

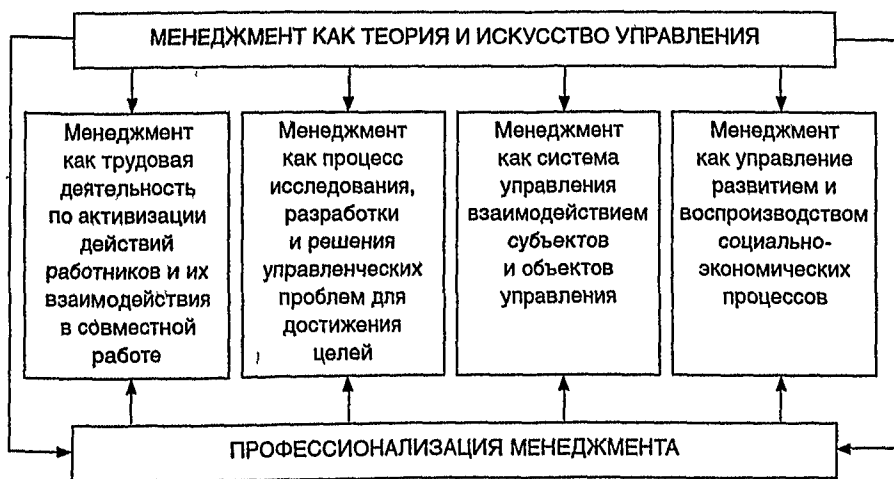


Рис. 4.1. Методологические подходы к исследованию функций менеджмента

Наиболее полно сущность менеджмента как трудовой деятельности отражают **основные** функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами.

В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку воздействия на людей для согласования и упорядочения их действий, мотивации их поведения в совместном труде. Поэтому основная функция рассматривается как объективно необходимая область управленческой деятельности, имеющая целевую временную и пространственную определенность и конечную результативность.

Однако понятие «воздействие» ассоциируется с волевыми командными актами одноразового действия. Поэтому более обоснованно с точки зрения сущности менеджмента использование таких понятий, как «процесс воздействия» на персонал и «процесс взаимодействия» людей и коллективов, занятых в производственно-хозяйственной деятельности или в сферах обслуживания этой деятельности. Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности, где используются разнообразные средства взаимодействия: цели, стратегии, интересы, методы, структуры управления.

Менеджмент как процесс исследования, разработки и реализации управленческих задач обуславливает потребность выявления группы процессных *функций*, связанных с выполнением определенных этапов работы, принятия и реализации управленческого решения, осуществляемых в определенной последовательности.

Группа *системных функций* связана с рассмотрением менеджмента как системы, в процессе функционирования которой осуществляется взаимодействие элементов и подсистем, входящих в данную социально-экономическую систему на базе согласования интересов участников, осуществляющих совместную деятельность, и механизмов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней и внутренней среды. Системный подход как мощный инструментальный позволяет формировать более динамичные, рациональные и эффективные системы менеджмента. Овладение менеджерами методологией системного подхода составляет существенный элемент их профессиональной подготовки.

Деление на внешние и внутренние факторы не только расширяет наши информационные данные о ситуации при принятии решений, но и позволяет более правильно распределить функции менеджмента между подразделениями, руководителями и менеджерами на разных уровнях управления. В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, а также конкретные виды ответственности за результативность менеджмента в производственно-хозяйственной организации. Всякие изменения в производственно-хозяйственной системе непосредственно отражаются в изменении менеджмента и осуществляются через его функции.

В содержании системных функций российского менеджмента отражается специфика рыночных отношений участников хозяйственной деятельности с работодателями, государством, социальными организациями, особенно в связи с тем, что сохраняются традиции командно-административной системы управления в области функционального разделения труда.

В теории и практике управления социалистическим производством в СССР долгое время господствовала концепция формирования систем управления в разрезе конкретных функций или функциональных подсистем. При определении конкретных функций управления предприятием следовало руководствоваться типовым составом функций, сгруппированным по определенным признакам объекта управления. Конкретной называлась функция управления, определяемая по принадлежности задач управления к деятельности производственного (промышленного) предприятия в целом, или к конкретным стадиям производственного процесса, или по направленности на конкретные факторы производства, или по содержанию задач обеспечения управления.

Среди указанных признаков наиболее распространенным было деление функций по стадиям производственного процесса: управление технической подготовкой и организацией производства, материально-техническое обеспечение, оперативное управление производством, организация метрологического обеспечения, сбыт продукции, управление экономическими и финансовыми вопросами, кадрами и социальным развитием коллектива. Допускалось расчленение или объединение отдельных функций с учетом масштабов, специализации и производственной структуры предприятия.

На основе такой классификации функций формировались типовые линейно-функциональные структуры управления производством. Приведенный состав функций и признаки их выделения были характерны для предприятий производственной сферы. Вместе с тем типизация и стандартизация функций и систем управления распространялись на все сферы деятельности. (Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения. ГОСТ 24525.0-80.)

Изменения в составе функций сопровождались сложным бюрократическим процессом обоснования причин отклонений от типовых рекомендаций в вышестоящих инстанциях (главках, министерствах). Сложность процедур усугублялась тем, что изменение состава и содержания функций управления сопровождалось, как правило, увеличением численности управленческого аппарата и расходов на управление. Оба эти показателя в значительной части регламентировались в виде типовых штатных расписаний и предельных расходов на содержание аппарата управления.

На практике такая жесткая система регламентирования состава и содержания функций управления приводила к единообразию функциональных моделей управления организациями, которые десятилетиями оставались прежними, несмотря на изменения в технологии и организации производства. Отмечался существенный разрыв между производственными функциями и функциями управления. Кроме того, система способствовала вымыванию квалифицированного управленческого персонала из производственной сферы вследствие планирования ежегодных нормативных величин по сокращению аппарата управления.

В системах отраслевого управления, как правило, верхние уровни принимали хозяйственные решения, а низовые несли ответственность за данные решения, что снижало оперативность и качество управления, приводило к неуправляемости и неэффективности.

Расширение содержания системных функций и выделение их в отдельную группу соответствует современным тенденциям разнообразия в области формирования рыночных систем менеджмента.

В наибольшей степени рыночные экономические процессы и их закономерности проявляются при рассмотрении менеджмента как процесса воспроизводства и развития. Речь идет о воспроизводстве отношений собственности, социальных отношений, воспроизводстве ресурсов и потенциала, особенно кадрового, инвестиционного, научного, информационного.

В функциях развития менеджмента реализуются в большей степени свойства интеграции и адаптации взаимодействия. В значительной степени данные функции свойственны межотраслевому, региональному, международному и национальному менеджменту.

Особенности менеджмента обуславливают наличие менеджера — субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми, занятыми производственно-хозяйственной деятельностью. Иначе говоря, менеджер — профессионально подготовленный руководитель или управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также несущий конкретную ответственность за достижение конечных результатов деятельности предприятия, фирмы, корпорации.

Таким образом, человеческий ресурс, выступающий ключевым в менеджменте, рассматривается как фактор производства и основное средство достижения целей. С другой стороны, человек как субъект и объект процесса взаимодействия выступает целью менеджмента. Профессиона-

лизация персонала, его карьера, условия жизни и будущее во многом определяются самим менеджментом.

Деятельность менеджера связана с формулированием и обеспечением целей управления персоналом и целей управления производственно-хозяйственной деятельностью. Отсюда следует, что важным признаком менеджмента выступает его профессионализация. Для выполнения сложной, инновационной, предпринимательской, социально значимой, рискованной, ответственной деятельности по управлению социально-экономическими системами менеджер обязан иметь профессиональную подготовку, постоянно ее совершенствовать в соответствии с прогрессом производства, менеджмента и развитием общества, его культуры, образа жизни, уровня удовлетворения потребностей. Функции профессионализации рассматриваются как самостоятельные и входят в круг описанных ранее групп функций как объективные условия их реализации.

Рассмотренные методологические подходы не исчерпывают всего многообразия содержания функций менеджмента, вместе с тем отражают основы современной теории и практики развивающегося менеджмента в России.

Для менеджеров знание взаимосвязи и взаимодействия групп функций менеджмента создает условия принятия обоснованных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента.

При обосновании процесса управления следует учитывать состояние и результаты управляемой деятельности до и после реализации решения, включая и изменения в самой управленческой деятельности с учетом процесса воздействия, системы управления, воспроизводства и развития, профессионализации управления.

Например, если принимается решение об изменении номенклатуры изделий, обоснование касается не только всех аспектов производственной деятельности, но и изменения всех функций управления (основных, процессных, системных).

Рассмотрим содержание каждой группы функций менеджмента более подробно.

4.2. Основные функции менеджмента

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования на разных уровнях управления и в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основ-

ная функция менеджмента выделяет сферу (вид) процесса управления по выработке средств воздействия на персонал и методов активизации его деятельности для достижения общих результатов социально-экономической системы.

На рис. 4.2 показан состав и взаимосвязь современных основных функций управления. Каждый из шести блоков функций представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, предприятием, организацией. В каждом блоке два вида функций, взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции одного блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, уровней управления и объектов.

Каждая из основных функций выступает критерием выделения типа функционального менеджмента. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций дает системное представление об управлении любой социальной и социально-экономической системой.



Рис. 4.2. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

Основные функции в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции определяют и приоритетные средства воздействия, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть содержание основных функций менеджмента через базовые средства воздействия.

В табл. 4.1 по каждой функции приведены средства воздействия, наиболее часто используемые менеджерами в процессах управления. Естественно, дать исчерпывающий набор средств воздействия не представляется возможным, так как их состав в значительной степени определяется ситуационно. При выборе средств воздействия руководствуются их значимостью, комплексностью и системностью использования в процессах управления.

Таблица 4.1

Основные функции менеджмента и средства воздействия

Основные функции	Приоритетные средства воздействия
Целеполагание	Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результат, информация
Стратегополагание	Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация
Планирование	Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план, информация
Регулирование	Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензии, информация
Организация	Процесс, система, структура, технологии, ресурсы, коммуникации, информация, методы
Координация	Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость, коммуникации, информация
Мотивация и активизация	Потребности, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль, информация
Стимулирование	Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизмы, льготы, штрафы, карьера, информация
Гуманизация	Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм, информация
Корпоративность	Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера, коммуникации, информация
Контроль	Нормы, правила, инструкции, технологии, анализ, информация
Оценка	Показатели, критерии, процедуры, экспертиза, информация

Целеполагание как основная функция менеджмента ориентирует социально-экономическую систему во времени и пространстве путем постановки, определения и формулирования ее целей и целей управления в соответствии с потребностью общества в производимой продукции (услугах), а также ресурсообеспеченностью и имеющимся потенциалом.

Цели — конкретные конечные желаемые результаты, которые стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Все производственно-хозяйственные системы являются многоцелевыми. Выделяются экономические, социальные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением и структурой деятельности. Осознание общей цели, причастность к процессу ее достижения и получения выгод от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами. Чтобы это воздействие было реальным, цели производственно-хозяйственной системы должны соответствовать реальной потребности в ее продукции. Также реальной должна быть и стратегия ее достижения.

Стратегия управления производственно-хозяйственной системой представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе определения целей и предвидения состояния будущего развития, прогнозирования процессов и результатов деятельности и ее последствий, потребных ресурсов и путей достижения целей.

Стратегополагание как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему на приоритеты в средствах и методах достижения ее миссии и целей. Процесс формирования стратегии развития производственно-хозяйственной системы (ПХС) показан на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Формирование стратегии развития ПХС

Если следовать логике изложенного понятия, стратегией перехода российской экономики на рыночные отношения выступает ее кардинальная перестройка, т.е. формирование многоукладной экономики, ориентиро-

ванной на потребителя в лице населения страны, на его спрос и доходы, на обеспечение уровня жизни, соответствующего развитию производительных сил, а также обеспечение социальной и правовой защищенности.

Основная задача менеджеров — добиваться реальных конечных результатов деятельности организации в данной конкретной ситуации. Поэтому уяснение целей организации, ее персонала, а также целей управления дает возможность менеджеру определить или уточнить исходные стратегические позиции, выявить сильные стороны организации и эффективно их использовать. Кроме того, постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отразится на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

В то же время цели и стратегии могут иметь стратегический и тактический характер, определяться как на перспективу, так и на текущий период. В первом случае учитываются в значительной степени потенциальные возможности организации и прогнозные показатели развития внешней среды. Во втором случае принимаются в расчет конкретные данные исходя из фактической ситуации и тенденций ее развития. Поэтому как цели, так и стратегии их достижения анализируются в динамике. В каждый данный момент фактическая величина тактического результата сравнивается с потенциальной величиной стратегического результата. Величина отклонения стратегического результата от фактического характеризует результативность развития менеджмента.

Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Различают стратегию предпринимательского типа, направленную на реализацию изменяющихся условий внешней среды, и стратегию рационализаторского типа, направленную на реализацию внутренних факторов. Стратегия бизнеса дает ответы на следующие вопросы: какие виды продукции изготавливать, куда и кому сбывать, какие технологии разрабатывать, каким образом добиться конкурентных преимуществ.

Стратегия управления разрабатывается, как правило, на длительный период, но при коренных поворотах в хозяйственной политике и на текущий период. Стратегия управления свойственна как крупным, так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования. В процессе разработки стратегий следует выделить наиболее ответственную и кропотливую

работу по анализу, оценке и выбору приоритетных стратегий по каждой из сфер деятельности и в целом для ПХС. При этом следует учитывать взаимосвязь целей и стратегий, согласованность во времени, соподчиненность. Важное значение при этом отводится использованию критерия, определяемого поставленной целью. Очевидно, что придется иметь дело с системой критериев, поэтому можно попытаться построить модель взаимодействия критериев в процессе выбора стратегий. В зарубежной литературе по данной проблеме рекомендуются матричные модели.

На рис. 4.4 приведена схема оценки антикризисной маркетинговой стратегии управления, ее соответствия системе целей, особенностям сильных сторон или конкурентных преимуществ фирмы, состоянию и возможностям развития ее потенциала.

Планирование как основная функция менеджмента представляет виды деятельности по формированию средств воздействия: концепции, прогноза, программы, плана, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы к достижению общих целей. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция — идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая или управленческая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию концепции.

Прогноз — научное предвидение возможного состояния экономики, общества, организации в будущем. Прогнозы в бизнесе по сложным социально-экономическим проблемам разрабатываются, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа — законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных единой целью и конкретным конечным результатом, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследований. Их преимущество связано с более четкой ориентацией на конечный результат, с формированием более эффективной системы контроля и мотивации деятельности персонала, с сокращением бюрократических процедур и повышением оперативности управления, с более четкой системой ответственности, координации и регулирования деятельности. В условиях России, особенно в период реформирования, программное управление становится распространенным видом управления.

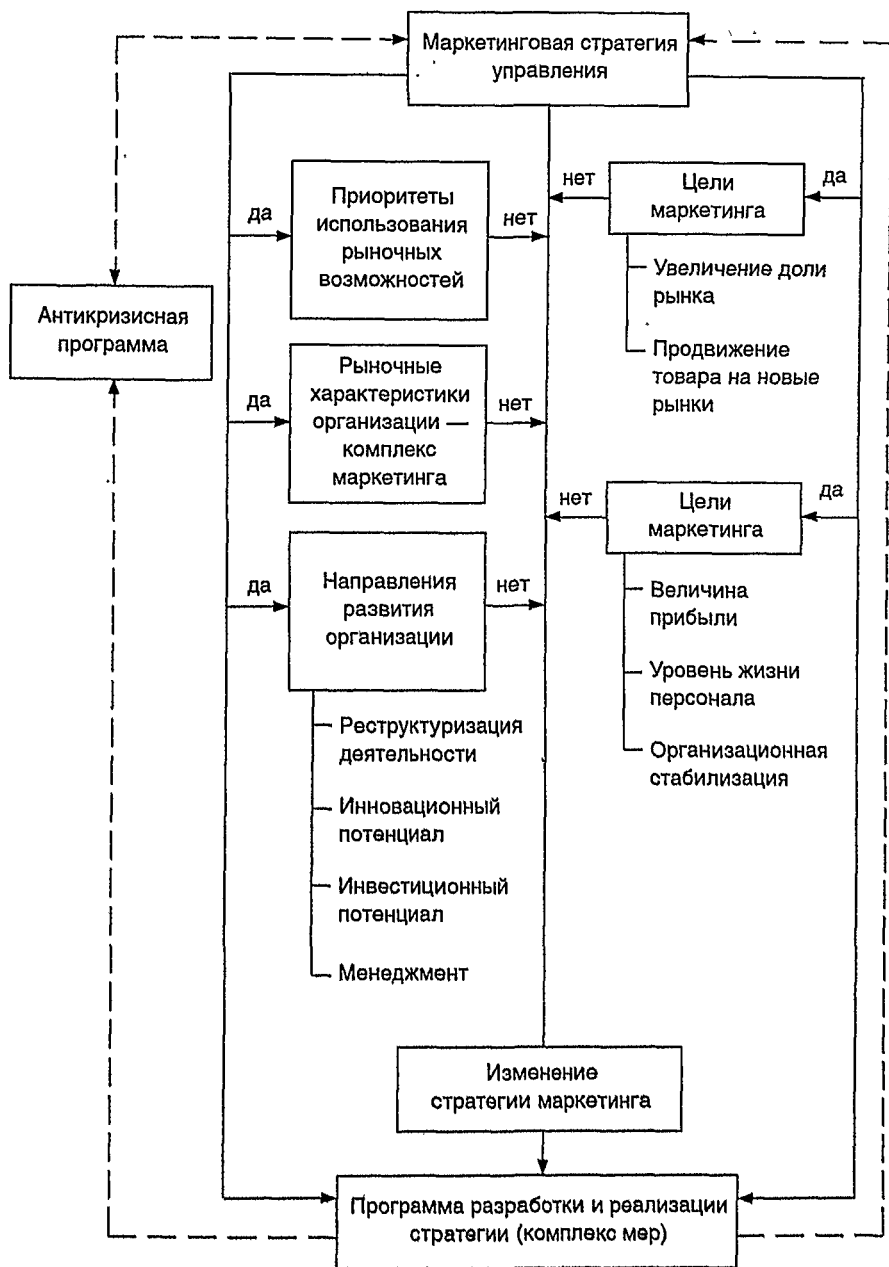


Рис. 4.4. Схема оценки антикризисной маркетинговой стратегии

В производственно-хозяйственных организациях базовую роль играют маркетинговый план и бизнес-план как исходные условия и определяющая информация для иных планов (финансового, социального развития, подготовки кадров).

Регулирование — вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных закономерностей, тенденций и принципов. В процессе регулирования вырабатываются средства и механизмы взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам (налогам, процентным ставкам, тарифам, валютному курсу) и обеспечивает реагирование на изменение макроэкономических параметров: уровня занятости, инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

В сфере влияния менеджера находятся рыночные параметры: спрос, предложение, цена, конкуренция. Расширение сферы влияния рыночных регуляторов обнаруживает объективную необходимость изменения режимов функционирования предприятий, выявления отклонений и поиска средств и возможностей устранения негативной ситуации, в том числе и с помощью государства (например, при банкротстве). Естественно, регулирование как основная функция имеет самостоятельное значение, и ее нельзя рассматривать как составную часть системы государственного регулирования. В производственно-хозяйственной системе регулирование деятельности создает условия для реализации государственных регуляторов, кроме того, здесь проявляется их результативность. Через функцию регулирования обнаруживается непосредственная связь разных видов социального управления.

Следует также отметить потребность в гибком государственном регулировании в связи с изменением рыночных рычагов, например при изменениях или скачке цен. Вспомним нефтяной кризис 1973 г. и реакцию бизнеса и правительств разных стран на сложившуюся ситуацию. В качестве защиты от резких колебаний рыночной конъюнктуры данная функция предусматривает расширение видов деятельности в области страхования, выявления и мониторинга показателей — индикаторов риска и отслеживание их динамики.

Содержание функции регулирования изменяется по уровням менеджмента: чем ниже уровень управления (например, филиала), тем больше усилий требуется для обеспечения непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержания движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид действий по упорядочению совместной деятельности людей для

достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления — это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование видов работ, необходимых для выполнения организующей деятельности, определение по каждому виду деятельности компетенции (т.е. возможностей или границ действий), полномочий (т.е. права на принятие решений), ответственности (т.е. мер и форм ответственности и санкций за последствия неэффективных решений). На базе этих данных определяются перечень и профессиональный состав персонала, технология управления, система информационного обеспечения.

При этом формируются уровни управления и их подразделения (звенья), а также система связей между ними. Звено системы управления представляет обособленный элемент по критерию специализации и интеграции функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность, отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий. По таким критериям различают линейные звенья (руководитель фирмы, цеха), функциональные звенья (планово-экономический отдел), линейно-функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования систем, среди которых важнейшими выступают целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

На рис. 4.5 показан процесс организации рекламной деятельности по этапам, в качестве которых выступают основные функции менеджмента.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. В системах, ориентированных на долговременное функционирование, координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе реализации данной функции

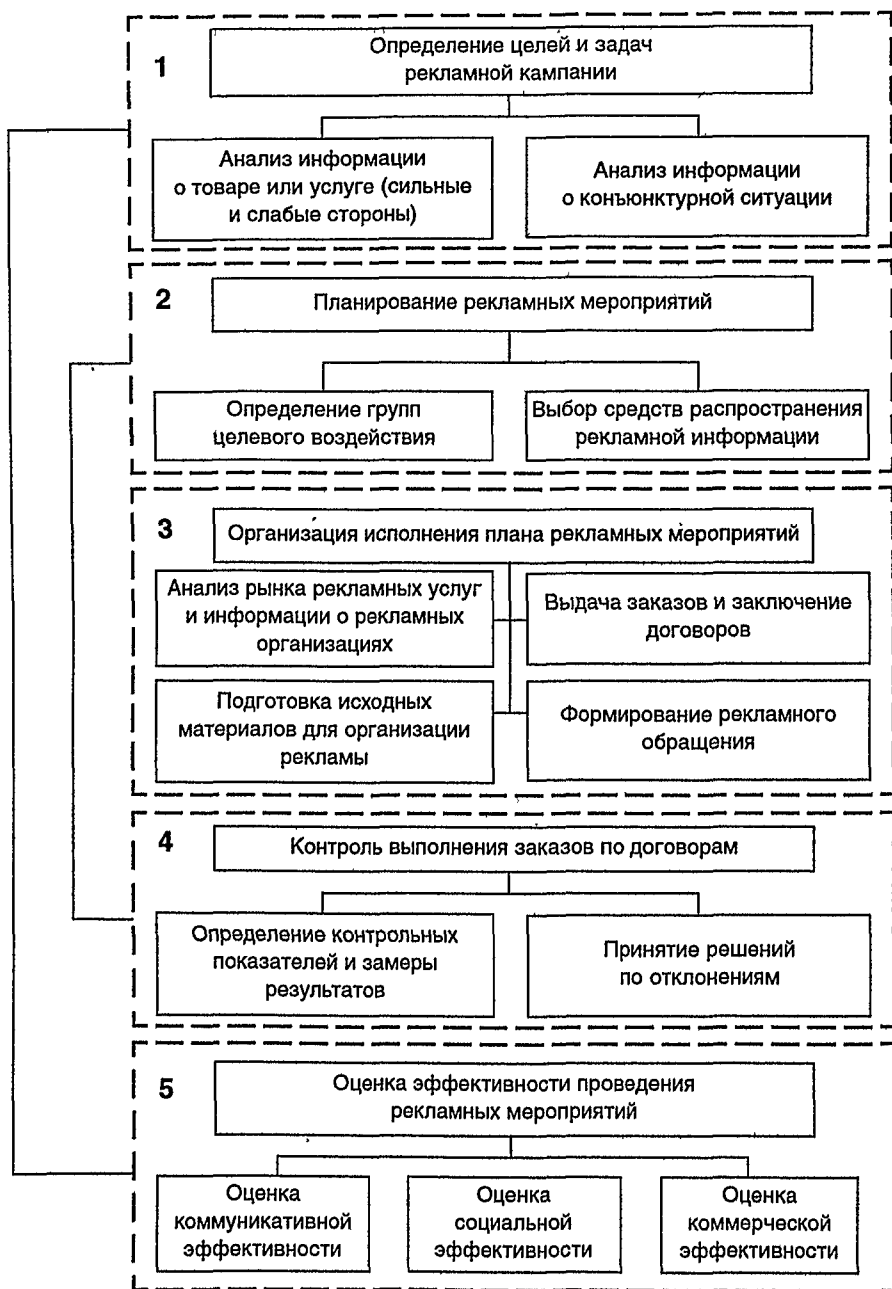


Рис. 4.5. Блок-схема процесса организации рекламной деятельности

осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

В других случаях, например при формировании программно-ориентированных систем типа творческих групп, координация становится основной организующей функцией, так как в данных системах требуется не жесткая формализация, а лишь согласованность творческих усилий, целенаправленность на идеи, их мотивированность.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — интересы людей — мотивы деятельности — действия людей.

Ощущение недостатка чего-либо (в чем-либо) является проявлением потребности через формирование интереса, который рассматривается как осознанная потребность. Мотив как побудительная причина, повод к деятельности непосредственно связывается с поведением человека для достижения цели. Побудить к деятельности можно, обогатив идеями, мобилизовав волю, знания, определив величину вознаграждения и связав его с результатом деятельности, а также выяснив его ценность для человека, удовлетворяя потребность власти в зависимости от способности человека влиять на других людей. В качестве мотивов могут быть названы причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в коммуникациях и связях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Теория мотивации представляет специальную область знаний, которая формировалась последовательно с начала XX в. Модели мотивации поведения людей через их потребности находят широкое использование в зарубежных концепциях и практике менеджмента (теории Маслоу, Мак-Клелланда, Врума, Портера — Лоулера).

Мотивационный подход к поведенческой деятельности рассматривается как центральная функция менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать на особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов —

ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы. Руководители-администраторы ориентированы на должностной рост, склонны к волевым методам и регламентированию деятельности, рациональному стилю руководства. Предприниматели мотивированы на потребность достигать конкретных результатов, решение новых проблем и материализацию новых идей, часто сопряженных с большим риском.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей сначала должны быть удовлетворены первичные потребности и необходима высокая производственная и управленческая культура.

Стимулирование — основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов, методов как способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, и, наоборот, мотивация формируется и реализуется с помощью стимулов, воздействующих на поведение и деятельность коллективов. Так, по отношению к фирме стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать льготные кредиты, снижение пошлин и акцизов, налоговые льготы, повышение штрафных санкций.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику, — размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в условиях спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России в период реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление становится важной функцией менеджмента.

В первую очередь гуманизация отношений касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания. Этика как система знаний обобщает и систематизирует принципы морали, формируемые в процессе развития общества, и представляет собой основу нравственного воспитания, формирования активной жизненной позиции.

Этика менеджмента проявляется в деятельности фирм, предприятий, организаций, а также менеджеров, специалистов и всего персонала системы. Этика как отрасль знаний рассматривает человеческие отношения и поведение людей с точки зрения их соответствия общепринятым разумным нормам. Чаще всего под этическими требованиями подразумеваются правила поведения менеджера, предпринимателя, предъявляемые обществом к его стилю, деятельности, характеру общения с людьми, социальному облику.

Состав черт профессиональной этики определяется как кодекс предпринимателя или менеджера. Предполагается, что предприниматель:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других и общества в целом;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую другую личность — как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественное движение, социальный порядок, законы;
- доверяет себе и другим, уважает компетентность и профессионализм;
- ценит образование, науку и технику, информатику, культуру, заботится об экологии;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

Такие черты культурного человека, как вежливость, тактичность, деликатность, должны быть нормой поведения в обществе. Доброжелательность, чувство меры, умение управлять эмоциями, стрессами формируют цивилизованный стиль поведения и благоприятный имидж предпринимателя и менеджера. Из всех необходимых и значимых черт этики менеджера следует отметить две важнейшие — порядочность и благородство. Считается, что коллектив ведет себя этично и социально ответственно, если следует закону и отвечает принятой системе ценностей.

Этика бизнеса затрагивает различные аспекты поведения управленческих работников, менеджеров, касающиеся как целей, так и средств их достижения. Помимо высших руководителей, допускающих неэтичное поведение, любое лицо в коллективе может действовать неэтично. К случаям неэтичного поведения можно отнести взятки, подделку документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах. Причиной неэтичного поведения служащих может быть неблагоприятное поведение их руководителей.

В зарубежной практике в целях соблюдения этичности поведения менеджеров и служащих разрабатываются этические принципы, кодексы, стандарты, нормативы, создаются комитеты (органы) по этике, проводятся специальные обследования и ревизии, создаются программы обучения этике менеджмента, включающиеся в курсы обучения менеджеров на университетском уровне, что существенно повышает уровень восприимчивости к этическим проблемам.

Важное место в составе функции гуманизации занимает деятельность по формированию и развитию культуры фирмы, культуры управления. При этом исследуется влияние культуры общества на менеджмент и воздействие менеджмента на формирование корпоративной культуры управления (деятельности, поведения, общения). Под культурой понимаются вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, ритуалы, нормы поведения, заставляющие человека вести себя соответствующим образом. Культура общества проявляется в уровне культуры отдельных сфер социальной и хозяйственной деятельности.

Культура фирмы, ее менеджмента занимает одно из центральных мест в современных концепциях менеджмента. Например, японские фирмы поощряют коллективный труд и концентрацию внимания на нуждах потребителей. Эта культура опирается на систему ценностей персонала и поведенческие факторы, строится на честности, взаимном доверии и уважении работников, коллективном характере труда, принятии решений после многочисленных консультаций и достижения консенсуса. Система стимулирования рассчитана на закрепление коллективного характера труда и пожизненный найм, обеспечивающий работнику постоянное продвижение по службе. Важной чертой японского менеджмента является ориентация на постоянный процесс научно-технического, экономического, организационного и социального обновления. Коллектив настраивается на генерирование и восприятие новых идей, органически вплетается в систему менеджмента через процессы стимулирования.

Американские модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в

распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников. В литературе приводятся примеры попыток применения американскими фирмами некоторых японских систем, например кружков качества и статистического контроля производственного процесса, которые оказались малоуспешными из-за резких различий в культуре американских и японских компаний.

Корпоративность как основная функция менеджмента включает виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением и совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Результатом должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например предпринимательства или настроенности на нововведения. Общинность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке можно рассматривать как традиционно свойственные российскому менеджменту. В новых рыночных условиях эта функция будет активно развиваться.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), анализом информации о процессах и результатах деятельности ПХС, диагностикой и оценкой процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Последняя стадия контроля связана с уяснением проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности. Следует отметить, что все рассмотренные стадии функции контроля осуществляются одновременно, т.е. контроль может быть в процессе деятельности и после ее завершения, а система организации контрольной деятельности зависит от конкретной ситуации. В значительной степени эффективность функции контроля определяется методологией, т.е. предварительными исследованиями и разработкой принципов, правил, инструкций, а также критериев оценки и показателей, измеряющих отдельные стороны деятельности и процессы. Кроме того, необходимы разработка процедур проведения контрольных операций, подбор и подготовка управленческого персонала, способного к такой работе. Выполнение функции контроля требует высокой профессиональной подготовки, опыта работы с людьми. Специалист в области контроля должен быть организованным и доброжелательным, что может дать больший эффект, чем жесткий контроль и санкции, хотя последнее во многом определяется видом работ, самостоя-

тельностью выполнения и другими ситуационными факторами. Во всяком случае менеджеры отвечают за эффективность своих решений: материально, административно, морально, т.е. престижем и карьерой.

Функцию контроля исходя из ее роли в процессе управления называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления этой деятельностью в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды.

Оценка как ключевая функция менеджмента предшествует, сопутствует и завершает любой процесс управления. Особое значение в управлении экономикой имеют оценка прогноза, диагностика, оценка стратегии и тактики деятельности, а также вариантов развития. Оценку связывают с измерением, т.е. определением свойств процесса, объекта, системы в сравнении с эталоном (нормой и базой). Эталон в менеджменте имеет системно-социальный характер и изменяется под влиянием социально-экономического и научно-технического прогресса. Обычно выделяют следующие компоненты процесса оценки: объект, субъект, базу оценки, алгоритм, оценочно-измерительные средства. Реализация данной функции связана с развитием квалитметрии — науки об измерении.

4.3. Процессные функции менеджмента

Роль управленческого решения заключается в разработке и реализации воздействия, которое материализуется в производственной деятельности и ее продукте. Поэтому управленческое решение можно рассматривать как результат процесса управления, реализуемый в продукте труда производственной деятельности и выраженный через ее конечные результаты.

Такая точка зрения считается общепризнанной и основывается на производительном характере управленческого труда, в результате которого информация, знания, опыт, нововведения становятся производительной силой, а сам менеджмент оценивается с позиций его результативности и эффективности.

Большая часть проблем бизнеса решается менеджерами в процессе их осмысления, формализации, обоснования, а реализуется персоналом, подготовленным для такой функциональной деятельности. Выработка и реализация управленческих решений как процесс характеризуется универсальным набором процедур, взаимосвязанных последовательностью

стадий этого процесса. Назначение этих процедур состоит в обеспечении взаимосвязи объекта и субъекта менеджмента путем реализации выработанных средств взаимодействия через управленческие решения. Процесс принятия и реализации управленческих решений характеризуется свойствами непрерывности, дискретности, альтернативности, социальной значимости, оперативности, результативности.

На рис. 4.6 показаны состав и взаимосвязь процессных функций менеджмента. Естественно, в зависимости от ситуации и решаемых проблем этот состав может быть расширен. Здесь отражена лишь сущностная сторона функций, объединенных в группы по основным стадиям процесса управления. Каждая процессная функция характеризуется объемом информации для выполнения работ, полномочиями по использованию ресурсов и управлению персоналом, необходимыми и достаточными менеджеру для принятия решения. Именно формирование полномочий в значительной степени и отличает их от других функций менеджмента.



Рис. 4.6. Взаимосвязь процессных функций менеджмента

Соотношение характеристик по разным категориям функций управления различное. Лишь в комплексе можно обеспечить достаточное и объективное их наполнение по уровням и звеньям системы менеджмента. С этих позиций рассмотрим взаимосвязь основных и процессных функций менеджмента. Основные функции отражают этапы управления организацией и отвечают на вопрос, что делать, тогда как функции управленческих решений отражают стадии процесса управления и отвечают на вопрос, как делать, в какой последовательности работа менеджера приведет к желаемому результату и решению проблемы.

На рис. 4.7 показана матрица взаимосвязи основных и процессных функций менеджмента. В точках пересечения вертикальных и горизонтальных линий матрицы сосредоточен объем функций по содержанию, масштабу информации, полноте полномочий и ответственности при выполнении определенной стадии процесса управления по формированию воздействия, суть которого определяется основными функциями. Такая информация дает объективную основу менеджеру для формирования звеньев и подбора персонала в системе менеджмента.

	ЦС	ПР	ОК	МС	ГК	КО
ИА						
	Содержание проблем управляемых объектов					
СП						
	(проектов, процессов); содержание					
РА						
	средств и методов управления,					
ПУР						
	используемых для достижения результатов решений					
УР						
ОР						

Рис. 4.7. Матрица взаимосвязи функций менеджмента:

ЦС — целеполагание и стратегополагание; ПР — планирование и регулирование;

ОК — организация и координация; МС — мотивация и стимулирование;

ГК — гуманизация и корпоративность; КО — контроль и оценка

Основные функции менеджмента наполняются конкретным содержанием в зависимости от параметров и строения фирмы, типа менеджмента, видов деятельности, характера внешних связей и коммуникаций.

В современных российских экономических условиях целесообразно формирование функциональной модели управления любым объектом на основе комбинирования функций и с учетом принципов и закономерностей управления.

4.4. Функции систем менеджмента

Классификация функций по специфике управляемых сфер экономики, отраслей, отдельных организаций и видов деятельности разнообразна. При формировании систем менеджмента кроме следования объективным тенденциям развития экономики и менеджмента от менеджеров требуется проявление большого профессионализма в выборе и оценке определяющих факторов и условий деятельности. Здесь также уместен комплексный подход, применение новейших информационных технологий, использование опыта и интуиции.

Основные признаки выделения функций, отражающие назначение систем менеджмента, приведены в табл. 4.2. Функции управления организацией объединяют признаки, характерные для любой производственно-хозяйственной организации разной формы собственности и разного вида взаимодействия производственных звеньев между собой.

Таблица 4.2

Критерии и виды функций менеджмента

Назначение системы управления	Критерии выделения функций	Виды функций менеджмента
Управление организацией	Тип взаимодействия в системе менеджмента	Управление самостоятельным предприятием, товариществом, АО, объединением (концерном, консорциумом, синдикатом, трестом, ФПГ), материнской компанией (дочерним предприятием, филиалом)
	Жизненный цикл изделий (услуги)	Управление маркетингом, научными и проектными разработками, производством, сбытом, послепроизводственным обслуживанием
	Факторы производства	Управление человеческими, информационными и материальными ресурсами, продуктом, финансами
Управление отраслевыми и межотраслевыми системами	Роль в воспроизводственном процессе	Управление инновационными системами, инвестиционными системами, материальной сферой экономики, производственно-хозяйственными системами, социальной сферой, финансово-кредитными системами

Назначение системы управления	Критерии выделения функций	Виды функций менеджмента
Управление развитием систем менеджмента	Стратегия развития	Управление антикризисное, экономическим ростом; интеграция; диверсификация; самоуправление; глобализация

Рассмотрение функций управления по основным критериальным признакам дает комплексное представление о методическом многообразии и возможностях выявления эффективных условий функционирования объектов менеджмента. Следует учитывать и сложившиеся тенденции формирования систем менеджмента в отраслях экономики. Так, в производственных сферах, в частности в машиностроении, критериями формирования системы менеджмента выступают воспроизводственный цикл изделий, стадии кругооборота ресурсов и факторы производства.

Концепции управления воспроизводственными процессами акцентируют внимание на формировании в условиях рыночной экономики механизмов управления воспроизводством факторов производства, технологии, персонала, информации, т.е. ресурсного, организационного, информационного потенциала. Воспроизводственная функция менеджмента реализуется в его целях, стратегиях, методах, формах организации. В соответствии с данной концепцией при формировании систем менеджмента следует учитывать макроэкономические особенности экономики: циклический характер экономических процессов; движение материально-вещественных, финансовых, информационных потоков как непрерывно возобновляющийся процесс, включающий стадии производства, распределения, обмена, потребления. В настоящее время требуется коренное изменение развития экономики, ее направленности на накопление и обновление, что может дать импульс к развитию и более полному удовлетворению потребностей общества и его прогрессу.

Переориентация экономики затрагивает не только механизмы макроэкономических пропорций, таких, как структура потребления и накопления, структура собственности, отраслевая и технологическая структура экономики; но в значительной степени касается взаимодействия государственных и рыночных механизмов по всем стадиям воспроизводственного процесса, что непосредственно связано с менеджментом. Воспроизводственная концепция менеджмента затрагивает ключевые проблемы развития экономики, ее эффективности. Необходимо определить, какие экономические теории должны быть основной моделью управления экономикой, какие принципы, механизмы и методы регулирования вписыва-

ются в закономерности данного этапа социально-экономического развития российской экономики.

Следует отметить, что в настоящее время в России развитие экономической теории значительно отстает от потребностей практики и менеджмента. Так, наиболее активно развивающийся инвестиционный менеджмент обуславливает потребность исследования взаимосвязи финансово-кредитных процессов с циклами экономического развития. Развитие инвестиционной деятельности как процесса взаимодействия интересов производственных и инфраструктурных организаций в концентрации финансово-кредитных ресурсов и эффективном их использовании связано с решением ряда управленческих проблем. К ним относятся создание инвестиционного климата, формирование гибкой системы государственного регулирования финансово-кредитной сферы, развитие методов, средств и форм инвестиционного менеджмента.

Объектами инвестиционных систем менеджмента становятся процессы формирования движения ресурсов, процессы вложения капитала, его возмещения и эффективности. Процесс управления взаимодействием интересов участников инвестиционной деятельности, относящихся к разным сферам экономики, обеспечивает выбор новых форм, методов и средств в совместном инвестировании инновационно-производственных программ на долговременной основе.

Развитие с воспроизводственных позиций межотраслевых управленческих проблем обуславливает необходимость разработки новых подходов к проблемам оценки эффективности менеджмента. При этом перспективным направлением формирования функций систем менеджмента выступает одновременное использование ряда критериев.

Особое внимание в российских условиях следует обратить на функции развития систем менеджмента. Подход к менеджменту с позиций самоуправления и самоорганизации позволяет задействовать в процессах управления внутренние механизмы, обусловленные социальной спецификой организаций и ее главной составляющей — человеческим фактором. Считается, что внутренние механизмы легко приспосабливаются к изменениям ситуации, возникновение которых связано как с увеличением внешних воздействий, обусловленных рыночными отношениями, так и со сложностью состояния других сфер общества. Новые возможности могут раскрыться при детальном исследовании влияния отношений собственности на самоуправление и менеджмент через известные параметры управления: цели, стратегию и тактику, функции и процессы, ресурсы и методы, структуры и результаты. Очевидно, что исследование самоуправления в производственно-хозяйственных системах существенно рас-

ширяет для менеджеров состав средств и методов, мотивов и стимулов воздействия и взаимодействия, обеспечивая лучший выбор эффективных условий достижения целей.

Столь сложная проблема, как самоуправление, требует использования комплекса методов и подходов для нового осмысления и детального исследования процессов самоуправления. При этом следует определить-ся в ключевых философских представлениях о движении, развитии, самоуправлении, управлении. В такой последовательности процессов, происходящих в социально-экономических системах, самоуправление первично как процесс, осуществляемый под воздействием внутренних механизмов, и имеет более широкое толкование как объективное системное свойство в сравнении с профессиональным управлением или менеджментом.

4.5. Функции профессионализации менеджмента

Профессионализация — ключевая особенность менеджмента. Именно профессионализация деятельности управленческого персонала отличает менеджмент от других видов социального управления. Базой формирования данной особенности менеджмента служит развитие теории и методологии менеджмента, обобщение искусства управления и опыта хозяйствования, действующая разветвленная система подготовки менеджеров, разнообразные программы и формы обучения. По критерию профессионализации менеджмента выделяются две группы функций:

I. Функции профессионализации деятельности:

- ментальность;
- инновационность;
- предприимчивость;
- ответственность и риск;
- результативность и эффективность;
- лидерство;
- управляемость и оперативность

II. Функции профессионализма менеджеров:

- интеллектуальность;
- компетентность;
- правовое сознание;
- инициативность;
- целенаправленность;
- организованность;
- этичность поведения

Функции профессионализации менеджмента обусловлены объективными факторами, определяющими сущность управленческой деятельности. Напомним главные из них. Прежде всего это тип управления людьми, занятыми в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Менталитет нации определяет демократичность отношений, формальные и неформальные методы и процедуры. Менеджмент как тип управления

характерен для рыночных отношений, обуславливающих требования результативности и эффективности управления, управляемости и конкурентоспособности. Менеджер должен ориентировать деятельность системы управления организацией на достижение конечных положительных результатов, что возможно при наличии инновационности, предприимчивости, социальной ответственности, оперативности, стремления к лидерству.

Естественно, что с развитием менеджмента функции профессионализации управления обогащаются новым содержанием, возникают новые функции, появляется необходимость дальнейшей детализации и дифференциации функций. В настоящее время активно разрабатывается проблема профессионализации функциональных менеджеров, а также управленческого персонала, создаются модели формирования карьеры по основным управленческим профессиям.

Подготовка профессиональных менеджеров в России, переориентация кадров, повышение квалификации — ключевые проблемы в менеджменте. Прежде всего это обусловлено традиционной для России структурой управленческого персонала, в которой почти половину численности управленческого аппарата основного звена хозяйствования составляют линейные руководители, специалисты (22%), экономисты и инженеры-экономисты (9%).

Численность аппарата управления в народном хозяйстве в дореформенном периоде составляла 15% общей численности занятых работников. В России проявляется тенденция роста численности аппарата управления после коренных структурных преобразований в управлении экономикой и менеджменте. По данным за 1995 г. численность аппарата управления в основном звене промышленного производства составила 19%. Деформированная структура управленческих кадров характерна для всех уровней управления экономикой. По данным за 1995 г. в органах государственной власти и управления сложилась следующая структура: руководители составляют 36,5%, специалисты — 43,6%, служащие — 7,9%, рабочие — 12,1%.

Эти данные убеждают в необходимости комплексного подхода к использованию управленческого кадрового потенциала и прежде всего к повышению профессионализма и предприимчивости.

Функции профессионализации следует рассматривать как связующие звенья в методологии исследования управленческой деятельности. На рис. 4.8 отражены взаимосвязи функций менеджмента, последовательность их формирования и оценки, а также роль в процессах развития экономики и менеджмента.

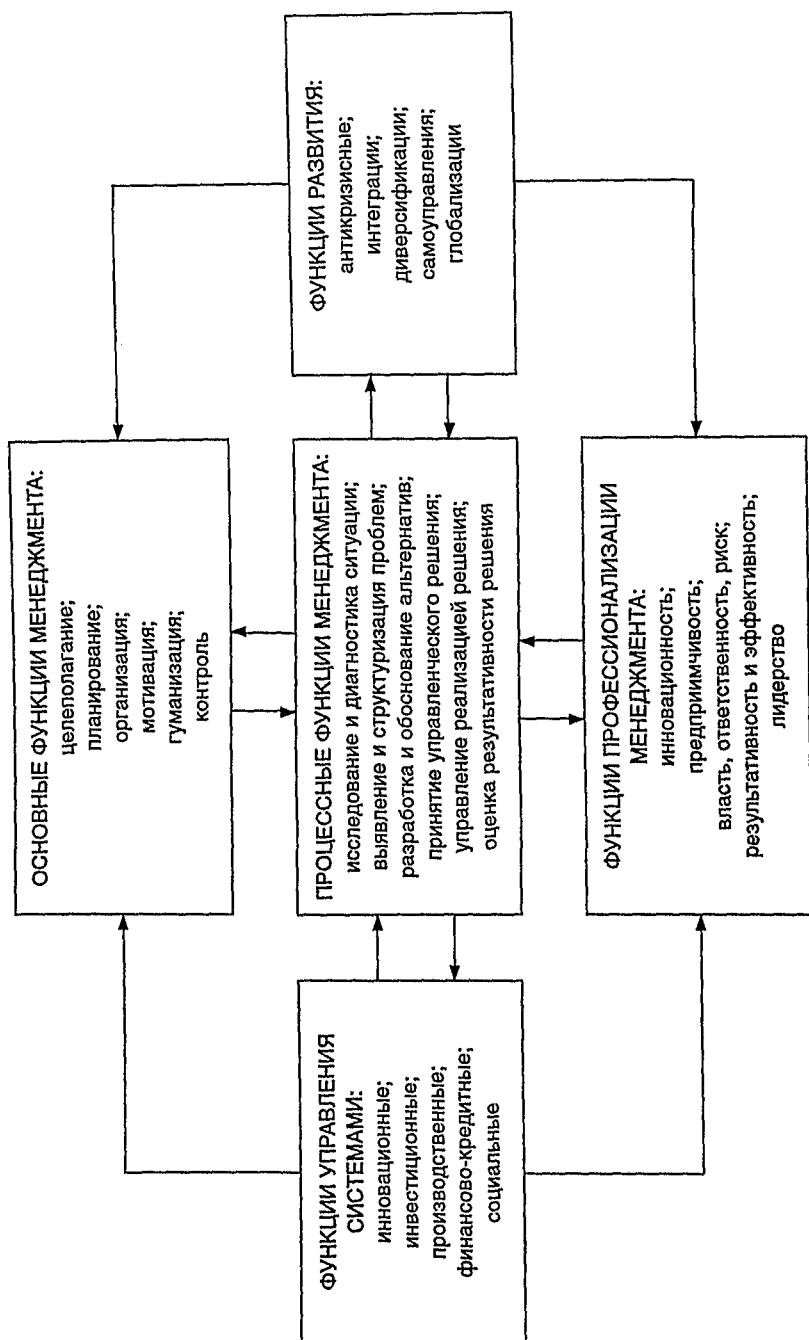


Рис. 4.8. Схема формирования взаимосвязей функций менеджмента

При формировании результативно и эффективно действующей системы менеджмента ключевую роль играют специфика и назначение объекта управления, его структура и взаимосвязи (тип менеджмента). Характеристики менеджмента выступают исходным условием формирования процессов управления, выбора средств воздействия и последовательности основных функций. Специфика и качество решаемых проблем и состояния объекта управления позволяют формировать процессы развития системы менеджмента.

Вся рассмотренная совокупность функций воздействует на профессиональные требования к управленческому аппарату и менеджерам, представляя содержание функций профессионализации менеджмента.

Результативность профессионализации является основой результативности процессов выработки управленческих решений, правильного выбора и эффективного использования средств и методов воздействия, формирования последовательности основных функций менеджмента. Способности системы управления реализовать потенциальные возможности объекта управления в реальных социально-экономических условиях позволяют достичь определенного уровня развития.

вопросы для обсуждения

1. Определите сущность и содержание функций как категорий менеджмента.
2. Перечислите критерии и факторы обособления функций менеджмента.
3. Дайте характеристику основных функций менеджмента.
4. Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента, модели мотивации работников.
5. Охарактеризуйте регулирование как функцию менеджмента.
6. Каковы составляющие функции планирования, условия их использования?
7. Каковы роль и место функции контроля в системе менеджмента?
8. Дайте характеристику функции гуманизации процессов управления и персонала.
9. Каковы критерии структуризации объектов управления при выделении функций менеджмента?
10. Каковы роль и место управленческого решения в системе функций менеджмента?
11. Опишите этапы и стадии управленческого процесса и их связь с системой функций.

12. Покажите взаимосвязь функций и полномочий в системе менеджмента.
13. Составьте схему функциональной модели системы маркетинга.
14. Составьте схему функциональной модели управления проектом.
15. Приведите примеры эффективного использования процессов централизации, децентрализации, интеграции и дифференциации функций менеджмента.
16. Что такое функциональные матрицы, каковы условия их использования?
17. Каково содержание функций профессионализации менеджмента?
18. Дайте характеристику функций профессионализации российского менеджера.
19. Что такое корпоративность в деятельности менеджера?
20. Назовите формы проявления этического поведения менеджера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент.— М., 1994.
2. Евенко Л.И. Организация как система. Теория и практика американского менеджмента.— М., 1992.
3. Кунц Т., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ.— Т. 1, 2.— М., 1992.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.— М., 1996.
5. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.— М., 1991.
6. Русинов Ф.М. Основы государственного урегулирования смешанной экономикой в системе рыночных отношений России.— М., 1997.
7. Тихомирова А.В. Менеджмент (теория и методология). Учебное пособие.— М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Управление организацией. Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева.— М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство.— М., 1992.

ГЛАВА 5

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Назначение и содержание организационных структур управления

Структура (лат. *structura*) — строение, единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами, форма организации системы. Каждый материальный объект обладает многообразием внешних и внутренних связей, способностью к переходу из одного состояния в другое. Когда количественные изменения системы выходят за пределы меры и вызывают ее качественные изменения, последние всегда выступают как изменения структуры. Связь элементов в структуре подчиняется диалектике части и целого. Изменение структурных отношений в системе вызывает изменения свойств элементов, которые подчиняются общим законам развития системы как целого. Таким образом, структура характеризует взаимозависимость частей системы.

Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность людей, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы. Организационные процессы в свою очередь обуславливают необходимость выработки целей и стратегий деятельности, выполнение процессов планирования, мотивации, контроля, учета, анализа, т.е. процессов управления. Возникает понятие «организационная структура управления» как единство устойчивых взаимосвязей между элементами системы управления организациями, осуществляющими производственно-хозяйственную и социальную деятельность.

Основными элементами организационной структуры управления (ОСУ) выступают: цели и стратегии системы; иерархические звенья управления или уровни принятия решений и ответственности; горизонтальные звенья по уровням управления, выполняющие функциональную деятельность, — менеджеры и руководители, управленческие работники; субъекты

внешних связей — потребители, поставщики, партнеры, финансовые структуры, конкуренты, государственные органы, социальные организации; связи — отношения, коммуникации, информация.

Определяющим звеном структуры выступают связи — отношения, имеющие многогранное и многоаспектное содержание. Прежде всего отношения по управлению имеют социально-экономическую природу, поэтому при формировании способа связей между людьми и коллективами, осуществляющими совместную деятельность, учитывается совокупность интересов — экономических, социальных, психологических. Следует также отметить, что основное внимание уделяется связям, отражающим характер разделения труда.

Выделяют функциональные связи (вертикальные и горизонтальные); линейные (отношения руководства и подчинения); формальные (регламентированные) и неформальные (доверительные). Если принять во внимание особенности и многогранность связей и отношений управления, становится понятной сложность категории ОСУ и ее значимость в управлении экономикой.

Целевое назначение ОСУ — обеспечить устойчивое развитие социально-экономической системы посредством формирования, поддержания и совершенствования способов взаимосвязи и взаимодействий системы с внешней средой и внутреннего взаимодействия элементов системы. С целевым назначением связана и способность адаптации структуры к изменяющимся условиям среды с наименьшими затратами временных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Устойчивость, рациональность, адаптивность, гибкость, управляемость, коммуникативность, надежность, организационная культура — основные характеристики, обусловленные сущностью, свойствами и целевым назначением структуры управления.

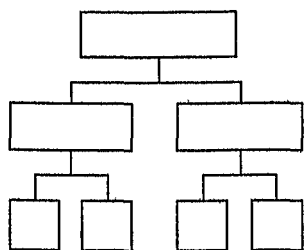
Устойчивость и рациональность выступали приоритетными параметрами при формировании классических структур управления организациями уже в начале XX в. Концепция бюрократии, сформулированная тогда немецким социологом Максом Вебером, содержит следующие характеристики рациональной структуры:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- формальная обезличенность выполнения официальными лицами должностных обязанностей;

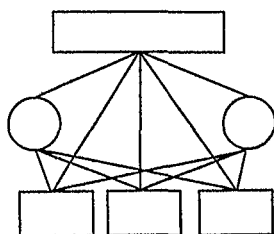
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

По мнению зарубежных специалистов в области менеджмента, данные характеристики в определенной степени сохраняются для современных промышленных предприятий, организаций сферы услуг, всех видов государственных учреждений. При этом принимается во внимание, что объективность управленческих решений позволяет организациям приспосабливаться к происходящим изменениям, а продвижение сотрудников по службе на основе компетентности обеспечивает потребность в высококвалифицированных специалистах и менеджерах.

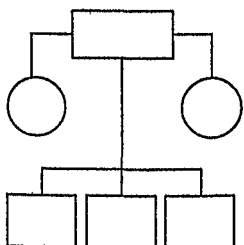
Развитие *иерархических структур* осуществлялось последовательно от более простых к более сложным. На рис. 5.1 даны схемы линейных, функциональных, линейно-функциональных структур, отражающих данный процесс. В линейных структурах четко наблюдается иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (исполнительный директор — производственный менеджер — мастер).



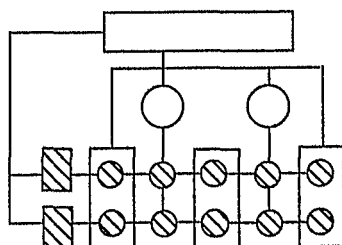
Линейная структура управления



Функциональная структура управления



Линейно-функциональная структура управления



Матричная структура управления

Рис. 5.1. Типы структур управления:

□ — линейные звенья; ○ — функциональные звенья; ▨, ⊗ — целевые звенья

В функциональных структурах создаются функциональные звенья, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности, т.е. за принятие решений и контроль их исполнения. Линейные звенья отличаются от функциональных интеграцией функций управления объектом, объемом полномочий и ответственности. В такого рода структурах нарушение принципа единоначалия может отрицательно отразиться на информационном и коммуникационном уровнях, управленческие решения могут противоречить одно другому. Например, производственный менеджер вводит в свою структуру экономиста и бухгалтера, делегировав свои полномочия и ответственность в области планирования и учета. Такая структура, как и предыдущая, может использоваться в малом бизнесе, а отдельные фрагменты линейных и функциональных структур широко используются в линейно-функциональных структурах.

На предприятиях крупного и среднего бизнеса применима линейно-функциональная структура. Типичными уровнями управления выступают:

- высший — институциональный уровень (генеральный директор, директор, президент). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;
- средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (менеджеры отделов — производственного, финансового, маркетингового, сбытового, внешнеэкономических связей). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики. Например, производственный менеджер в крупной промышленной организации решает вопросы реализации программы, технологического и материально-технического обеспечения, координации деятельности низовых производственных подразделений;
- низовой — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (старший мастер, сменный мастер).

Руководителей низового звена называют операционными. Они осуществляют разнообразные функции оперативного, ситуационного характера, отвечают за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.

Структуры данного вида эффективно используются в организациях, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции при относительно стабильных внешних условиях; для функционирования этих структур до-

статочны решения универсальных управленческих задач. Следует отметить, что в подобных структурах преувеличивается значение стандартных правил, процедур и норм как в отношениях с внешними партнерами, так и во внутренних взаимоотношениях. С увеличением размера предприятия система межфункциональных связей усложняется, поэтому создаются промежуточные иерархические звенья, путь прохождения управленческих решений от руководителя к исполнителю становится слишком длинным, решения принимаются с запозданием, быстрота реакции на изменения теряется.

Следует отметить, что в России многие годы в условиях командно-административной системы данный тип структуры управления был преобладающим.

Выделение функциональных сфер менеджмента выступает стержневой процедурой формирования горизонтальных корпоративных структур управления. Состав сфер управленческой деятельности или процессов управления обусловлен стадиями кругооборота ресурсов, жизненным циклом изделий, воспроизводственными факторами. Структура каждой функциональной сферы деятельности зависит от масштаба связей, типа организации, уровня специализации, внутренних и внешних факторов. В России в условиях командно-административной системы управления функциональное содержание процессов и структур управления абсолютизировалось, состав функциональных сфер деятельности и численность управленческого аппарата регламентировались отраслевыми и общегосударственными органами. В каждой отрасли использовались отраслевые нормативы и типовые линейно-функциональные структуры.

В период послевоенного индустриального развития, когда формировались крупные машиностроительные комплексы (энергетика, авиационная и электронная промышленность), структуры управления носили в значительной степени отраслевой характер и состояли из трех — четырех уровней: министерство — главное производственное управление — объединение — предприятие. При высокой степени централизации управления и одинаковой номенклатуре планируемых показателей, направляемых сверху, и отчетных, направляемых снизу, линейно-функциональная структура управления с развитием производства, расширением номенклатуры и ростом объемов не справлялась с усложняющимся межфункциональным взаимодействием. В результате формировались новые иерархические уровни, особенно в регионах. Системы управления становились четырех-, пяти-, шестиуровневыми, в связи с чем ослаблялось оперативное управление, росла бюрократия, структуры не обеспечивали своего назначения. Одновременно с проблемой сокращения числа уровней управления решалась и проблема упорядочения связей между предприятиями.

изготовителями, поставщиками кооперированных поставок, партнерами, посредниками. В рамках отраслевых комплексов отношения строились на внутренних ценах, что в целом не обеспечивало заинтересованности партнеров в конечных эффективных результатах.

С 1981 г. в промышленности стал внедряться комплекс государственных стандартов «Управление производственным объединением и промышленным предприятием», где предусматривалась линейно-функциональная структура, состоящая из 17 блоков конкретных функций. Функциональные блоки состояли из отделов заводоуправлений и органов управления объединением. Такие структуры утяжеляли и усложняли межфункциональное взаимодействие в процессах управления. Внедрением стандартов предполагалось создать общую схему формирования структур управления в народном хозяйстве.

Можно сказать, что и в настоящее время линейно-функциональные структуры или их фрагменты имеют широкое распространение в разных отраслях хозяйства и преобладают в административном менеджменте. Поэтому опыт функционирования линейно-функциональных структур (и положительный, и отрицательный), способы решения проблем реструктуризации, методы моделирования и автоматизации управления, системы управления подготовкой и повышением квалификации профессиональных кадров следует рассматривать как существенный вклад в теорию и практику российского менеджмента.

Дивизиональные структуры управления. С ростом размеров фирм, развитием диверсификации, внедрением новых технологий, повышением изменчивости рыночных регуляторов развитие систем менеджмента в мире происходит путем специализации управленческих звеньев по видам продуктов (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим регионам (территориальному принципу).

В настоящее время у крупнейших зарубежных производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией находит широкое использование дивизионально-продуктовая структура управления.

Положительные моменты этого типа структур управления состоят в следующем: в концентрации функций управления только у одного руководителя производства; более четком закреплении полномочий и ответственности за ключевые результаты: в прибыли, затратах, эффективности; более эффективной системе контроля. Тенденции приспособления структур управления к конкретным условиям производства и продвижения продукции заслуживают внимания, особенно при формировании корпоративных и транснациональных компаний, создаваемых в России в настоящее время.

С середины XX в. в России стали внедряться программно-целевые структуры управления. На рис. 5.1 показана схема матричной структуры управления. Для придания связям гибкости в составе линейно-функциональной структуры управления формируются временные звенья целевого назначения. Сотрудники данной временной структуры (заштрихованные кружки на рис. 5.1), выполняя целевой заказ под руководством целевого менеджера (закрашенные прямоугольники), одновременно подчиняются и руководителю функционального подразделения.

Такие структуры находят применение в научно-исследовательских и проектных организациях и объединениях, инвестиционных компаниях, инновационных центрах. Например, в институте для управления разработкой проблемы особой важности создается команда специалистов отдельных подразделений института. Руководителю команды — целевому менеджеру делегируются полномочия и ответственность в рамках разработки данной проблемы, ее научно-методическое, информационное, экономическое и организационное обеспечение. Руководитель формирует в составе команды управленческий аппарат. Сотрудники команды временно имеют двойное подчинение: руководителю подразделения, работниками которого они являются, и руководителю темы на период разработки проблемы. Матричные структуры управления наряду с гибкостью, оперативностью контроля имеют и отрицательные моменты: сложность управления, трудность подбора целевого менеджера, двойное подчинение, что вызывает конфликты.

Целевая структура формируется по приоритету и значимости целей в управлении. Цель измеряется, конкретизируется и декомпозируется, а каждое звено, лицо в структуре наделяется функциями по достижению конкретных параметров цели. Такая структура определена во времени, объеме ресурсов, связях и конкретных результатах. Метод построения такой структуры в зарубежной практике назван управлением по целям (МВО).

В программно-целевых структурах основным объектом конкретизации и декомпозиции целей выступает программа, организующая, координирующая и активизирующая деятельность людей. В России программно-целевые структуры управления в настоящее время широко распространены: разрабатываются отраслевые и межотраслевые, а также межгосударственные программы (инновационные, экономические, социальные, экологические).

Рассмотрение классических моделей организационных структур управления позволяет сделать ряд важных для современных менеджеров выводов.

- При формировании структур управления по классическим моделям учитывается ограниченный состав факторов, воздействующих на

структуру, что не отражает ее возрастающей роли в управлении социально-экономическими системами.

- В процессе формирования структур управления делается акцент на линейные, функциональные и программно-целевые связи. Разнообразие способов связей осуществляется по линии выделения объектов управления.
- В современных условиях развитие теории менеджмента значительно расширяет содержание управленческих связей. Например, линейная связь кроме руководства и подчинения имеет и иное содержание, определяемое понятиями: экономический интерес, удовлетворенность, управляемость, т.е. экономическое, социальное и организационное содержание. Данное обстоятельство существенным образом должно отражаться на типологии структур управления.
- Развитие рыночных отношений в России обуславливает потребность реструктуризации систем менеджмента на научно-методической основе. Поэтому при формировании организационных структур управления следует предусмотреть возможность выбора условий функционирования по критериям результативности и эффективности управления.

Рассмотрим принципиальные положения типологии структур управления как основы для их моделирования и выбора более гибких, жизнестойких и прогрессивных.

5.2. Принципиальные положения по формированию и обоснованию организационных структур управления

В настоящее время наблюдается активный процесс развития теории и методологии российского менеджмента. Вместе с тем потребности практики опережают предложения теории. В значительной степени данное положение характерно для вновь создаваемых систем менеджмента в связи с реструктуризацией экономики и усилением горизонтального взаимодействия хозяйственных звеньев в рыночных условиях. Рассмотрим методологические аспекты формирования структур управления, основываясь на теории менеджмента, с использованием комплексного, системного и ситуационного подходов.

На рис. 5.2 приведена модель формирования организационной системы управления, последовательность и ключевые процедуры, характерные для данного процесса. Системный подход к исследованию организационных характеристик менеджмента определяет по вертикали содержание организационной структуры управления, логику и последовательность ее

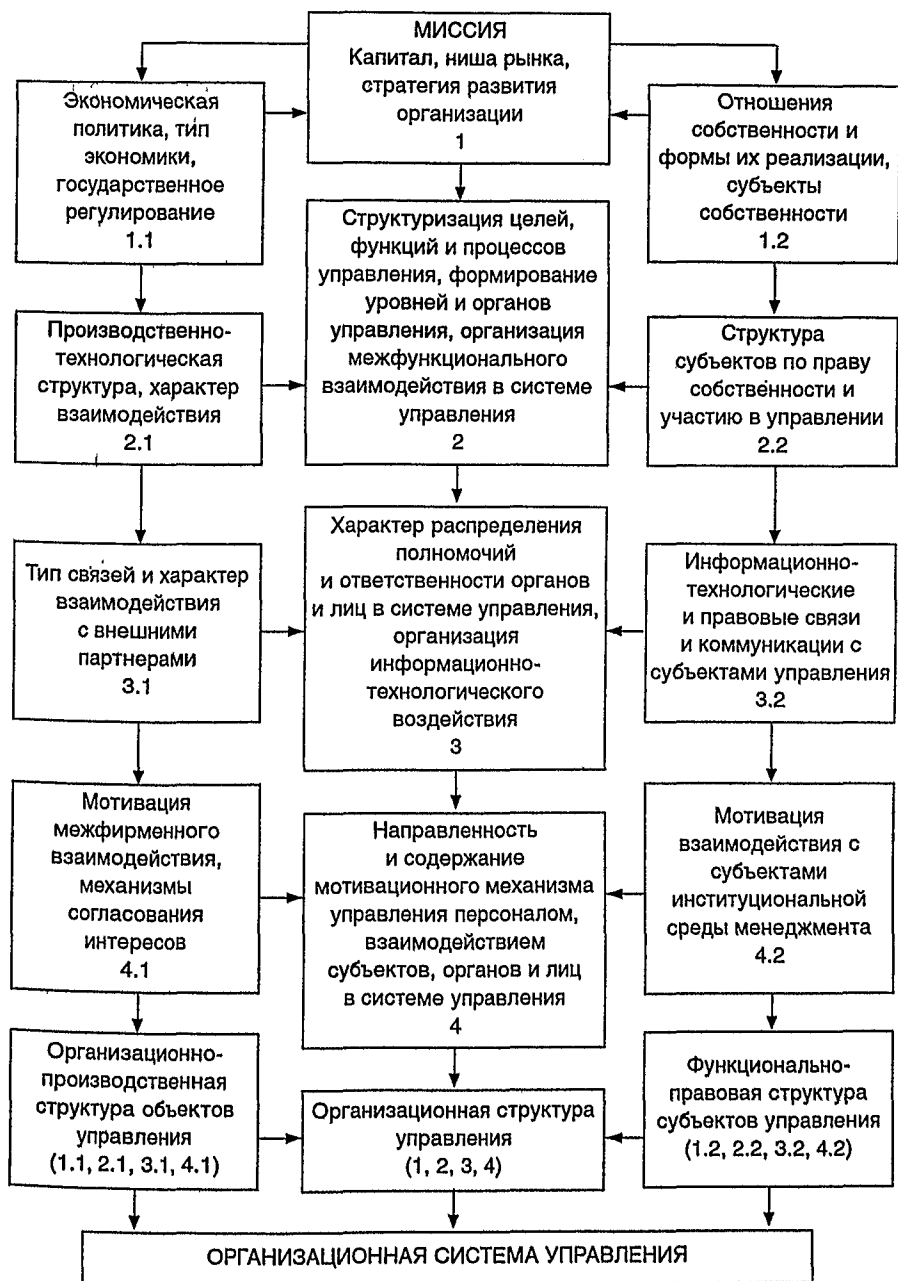


Рис. 5.2. Модель формирования организационной системы управления

формирования (1, 2, 3, 4), а также содержание и логику формирования ее составляющих: организационно-производственной структуры объектов управления (1.1, 2.1, 3.1, 4.1) и функционально-правовой структуры субъектов управления (1.2, 2.2, 3.2, 4.2).

Следуя логике модели, выявим основные характеристики структур управления, критерии выбора того или иного типа организационной структуры, детально исследуя горизонтальные блоки модели.

Назначение первого блока (1, 1.1, 1.2) — определить и обосновать тип организационной структуры управления с учетом ключевых параметров социально-экономической системы, типа экономики, в которой функционирует система, характера государственного регулирования. По этим параметрам выделяются следующие признаки организационных структур управления (1.1):

- по типу экономики — рыночная, командно-административная, либеральная;
- по характеру государственного регулирования — жестко регулируемая, социально-регулируемая, нормативно-регулируемая.

В России плановая система управления народным хозяйством обуславливала преобладание жестко регулируемых бюрократических структур управления предприятиями. Для рыночной экономики в большей степени характерны социально-регулируемые, адаптивные структуры управления. Следует отметить, что взаимодействие государственных и рыночных регуляторов — типичная проблема не только для стран с переходной экономикой, но и для стран со сложившимися рыночными отношениями.

При формировании и выборе структур управления важной составляющей выступает структура собственности и формы ее реализации (1.2). С учетом данной характеристики различают следующие признаки организационных структур управления:

- по назначению — национальную, транснациональную, международную;
- по структуре уставного капитала — акционерную, государственную, частную, смешанную.

Основополагающими параметрами (1), используемыми менеджерами при выборе типа структуры управления, выступают: миссия; место, занимаемое в экономике, размер капитала, контролируемые объемы рынков; стратегия развития.

В соответствии с данными параметрами признаки структур следующие:

- по приоритетной сфере деятельности — производственная, социальная, инновационная, финансово-кредитная;
- по масштабу связей — крупный, средний и малый бизнес;
- по типу стратегии управления — экономический рост, устойчивая динамика развития, выживание.

Стратегия экономического роста направлена на обеспечение конкурентоспособности, увеличение прибыльности, завоевание или открытие новых ниш рынка, постоянное обновление продукции, поиск и формирование сильных сторон бизнеса.

Стратегия устойчивой динамики развития заключается в создании условий длительного функционирования. Организации, выбравшие такую стратегию, постоянно или периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг, делая инвестиции в новые мощности или поглощая другие организации, осуществляют интеграцию с аналогичными производствами или проводят политику диверсификации.

Стратегия выживания направлена на реализацию преимущественно внутренних ресурсов и формирование механизмов использования внешних возможностей для сохранения организации и условий ее функционирования.

Рассмотрение характеристик первого блока позволяет выделить приоритетные типы рыночных организационных структур управления:

- корпоративная — рыночная, социально-регулируемая, акционерной собственности, крупного бизнеса, производственной и инновационной сферы деятельности с устойчивой динамикой развития;
- предпринимательская — рыночная, социально-регулируемая, малого или среднего бизнеса, частной собственности, производственной сферы услуг, ориентированная на коммерческий успех;
- административная — нормативно-регулируемая, социальной сферы деятельности, среднего бизнеса, ориентированная на выживание.

Назначение второго блока (2, 2.1, 2.2) — определить и обосновать целевые и функциональные характеристики системы управления в соответствии с выбранным типом структуры, особенностями технологии и организации производства, а также выявить содержание функциональных и межфункциональных процессов управления. Данный блок процедур можно рассматривать как базовый (в условиях командно-административной системы процедуры данного блока в значительной степени определяли весь процесс построения структур управления).

Главным условием эффективного формирования управленческих связей (2.1) является обоснование принципов технологического и производственного взаимодействия подразделений организации (предприятий, производств). Исходя из таких принципов можно выделить следующие структуры управления:

- по характеру производственных связей — специализированная, комбинированная, диверсифицированная, интегрированная (по вертикали или горизонтали).

- по производственным уровням — одноуровневая, двухуровневая, трехуровневая;
- по воспроизводственному процессу — сеть предприятий (производство, обращение, обмен, потребление).

Специализированные структуры управления имеют четко выраженный отраслевой или продуктовый характер, что часто отражается в названии производственно-хозяйственной системы (АвтоВАЗ, АвтоЗИЛ).

Диверсифицированной считается структура управления с расширенной сферой деятельности как условием выхода с новой продукцией на новые рынки. Часто новые сферы значительно отличаются от технологии профильной продукции. Само понятие «диверсификация» значительно шире, чем разнообразие производственной программы, и включает разнообразие других аспектов деятельности, в частности многообразие структур менеджмента через его цели, функции и процесс управления.

Интегрированные структуры в России в период становления рыночных отношений занимают видное место в экономике и наиболее динамичны. Принципы интеграции различны. Прежде всего следует отметить процесс поглощения и объединения предприятий. И в том и в другом случае речь идет об увеличении потенциала компаний и повышении их роли на рынке определенной продукции. Так, в настоящее время идет активный процесс объединения нефтяных компаний в России («Сибнефть» и «Юкос», «Лукойл» и «Сиданко»). В настоящее время наиболее распространены формы организационно-производственной интеграции: концерн, консорциум, ФПГ, трест.

Формирование функциональных сфер управленческой деятельности (2.2) связано с особенностями не только производственной деятельности, но и человеческого потенциала. Как известно, в процессах управления в качестве объекта выступает производственный персонал, а в качестве субъекта управления — менеджеры. В соответствии с типом персонала выделяются следующие виды структур:

- по фактору собственности — с участием персонала в собственности, с наемным персоналом, смешанные;
- по участию в управлении — участие в решении важных задач, участие в решении оперативных задач (парсипативное управление).

В зарубежных странах с рыночной экономикой расширение собственности работников в капитале фирмы рассматривается как способ сближения интересов предпринимателей и наемных работников (рабочих, служащих, менеджеров). Кроме того, увеличивается степень участия работников в реализации функций менеджмента: выработке целей и стратегий, мотивации и стимулирования, контроля в принятии решений. Можно

считать обоснованным вывод о том, что благодаря объединению интересов фирмы с интересами сотрудников создается мощный мотивационный рычаг в повышении эффективности труда и управления. Поэтому содержание и форма взаимодействий между работниками предприятий различны в зависимости от их участия в собственности, что следует учитывать при формировании структур управления.

Формирование и структуризация целей и задач (2), выявление функциональных сфер управленческой деятельности, адекватных экономическим и производственным процессам, следует рассматривать как исходное условие распределения функций управления по уровням (вертикали) и подразделениям (горизонтали) системы управления, определения направленности и содержания процессов управления. В данном блоке выделяются следующие виды структур управления:

- по характеру взаимосвязи экономических процессов — целевая, программно-целевая, ориентированная на проблемы и результаты;
- по содержанию управляемой деятельности — маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая, сервисная, сбытовая;
- по воспроизводственному процессу — горизонтальная интеграция предприятий по стадиям процесса.

Рассмотрение характеристик второго блока (2, 2.1, 2.2) позволяет выделить следующие приоритетные типы структур управления:

- функционально-экономические, в которых приоритет отдается экономическим процессам и их горизонтальной координации. Формирование функциональных сфер и звеньев направлено на согласование действий и обеспечение воспроизводственных процессов. Приоритетное значение имеют социально-экономические интересы и соответствующая подготовка кадров;
- функционально-производственные, в которых приоритет отдается производственным связям и организации производственных процессов. При создании функциональной структуры акцент делается на иерархию производственных связей и производственный цикл. При выборе менеджеров предпочтение отдается инженерной подготовке, производственному опыту (чаще всего здесь реализуется интеграция производственных и управленческих процессов по принципу концерна или консорциума);
- целевые и проблемно-ориентированные структуры, приоритет в формировании которых отдается целевому принципу (выделяются функции, персонал, ресурсы). При подборе менеджеров приоритет имеют профессиональные качества и организаторский талант. К данному типу структур относятся программно-целевые и проектные

структуры, приоритет при формировании которых отдается программе, проекту. Состав функций и подбор персонала также осуществляются по данному принципу в соответствии с конечными результатами процессов управления. При подборе менеджеров приоритетными являются профессиональные качества.

Назначение третьего блока (3, 3.1, 3.2) — сформировать четкую правовую и информационно-технологическую структуру путем распределения полномочий и ответственности лиц и органов в процессах выработки и реализации управленческих решений, а также организации их информационно-технологического взаимодействия.

Формирование структур (3.1) тесно связано с выявлением и согласованием интересов, организационным оформлением связей и взаимодействий с субъектами внешних отношений: партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами, формирующими производственно-правовую среду менеджмента. В данной среде можно выделить следующие признаки:

- по организационной форме — договорные, контрактные, партнерские;
- по связи с производственным процессом — производство комплектующих, сбыт, продажа;
- по экономическому содержанию — рыночные, бартерные, смешанные.

Состав внешних партнеров организации в значительной степени определяется характером и объемом бизнеса. В идеальном варианте основные партнеры входят в состав одной корпорации, возможно на разных условиях. Интересны варианты, в которых материнская компания специализирует дочернюю на выполнение определенной функции, например управление сбытом. Возможен вариант формирования синдиката, органа централизованного управления сбытом.

На формирование информационно-правового аспекта (3.2) структуры управления большое влияние оказывает характер связей с субъектами институциональной среды менеджмента: государственными и муниципальными органами, социальными, политическими и общественными организациями.

Эффективность взаимодействия организации с субъектами внешней институциональной среды в значительной степени определяется менеджментом, т.е. механизмами управления и использования современных информационных технологий и средств связи.

По взаимодействию с институциональной средой выделяют следующие признаки:

- по характеру отношений с государственными органами — участие в формировании экономической политики, решении отраслевых про-

блем, разработке региональной экономической государственной политики;

- по форме связей — официальные (правовые) благотворительные, спонсорские.

Следует отметить традиционные для бизнеса России благотворительные функции организаций, которые в условиях становления рыночных отношений получают должное развитие. В структурах управления организаций, особенно в коммерческих, формируются специальные отделы по связям с общественностью, выделяются финансовые и другие ресурсы для этих целей.

Распределением правовых полномочий лиц и органов структуры управления (3) определяется место каждого звена в системе управления, а также границы возможных действий лиц и органов в процессах выработки и реализации управленческих решений. Это связывающий предшествующие процедуры этап формирования структуры управления. По распределению полномочий и ответственности в процессах управления можно выделить следующие виды структур:

- по степени хозяйственной самостоятельности (обособленности) — материнская компания, дочерняя компания, филиал, производство;
- по экономическому содержанию взаимоотношений производственных подразделений — на основе внутренних цен (нормативно), рыночных отношений, взаимозачета;
- по уровню концентрации полномочий — централизованные, децентрализованные, гибкие.

Ключевой проблемой формирования структур в условиях данного блока выступает соотношение централизации и децентрализации функций, задач, ресурсов, персонала, управленческих решений, ответственности, рисков.

Естественно, что характер производственно-правовой среды непосредственно влияет на уровень централизации управления, который повышается при формализации производственных связей и снижается при действии рыночных отношений. То же самое характерно и для внутренних связей между субъектами хозяйствования: материнская компания определяет функции дочерних предприятий и централизованно управляет филиалами. Использование внутренних цен повышает значение централизованного планирования, в то время как рыночные цены обеспечивают большую самостоятельность предприятия (подразделения) и децентрализацию управления. При этом важную роль играют социально-экономические условия (или институциональная среда) и прежде всего степень развития рыночных отношений в экономике.

Рассмотрение характеристик третьего блока (3, 3.1, 3.2) по принципу распределения полномочий и ответственности в процессах управления позволяет выделить следующие типы структур управления:

- децентрализованные структуры — полномочия по принятию стратегических решений и ответственность за их выполнение сосредоточены на высшем уровне управления (высшее руководство). Средний уровень управления выполняет функции координации и устранения причин отклонений от принятой стратегии и цели (тактика управления). Низовой уровень наделен полномочиями и ответственностью за принятие оперативных решений и исполнение функций контроля, работы с персоналом. Такая структура типична для интегрированных корпоративных структур;
- структуры, ориентированные на гибкое распределение и делегирование полномочий. Такой тип структур характерен для систем, ориентированных на конкурентный рынок, инновационный характер деятельности, решение сложной межотраслевой проблемы. Иначе говоря, это признак гибких структур управления;
- централизованные структуры — полномочия по принятию стратегических и тактических решений и ответственность за их выполнение сосредоточены на верхних уровнях управления (генеральная дирекция, правление). Средний уровень управления наделен полномочиями по принятию оперативных решений, а низовой ориентирован на исполнение, контроль, регулирование. Такие структуры в значительной степени характерны для отраслевых производственных систем, административного менеджмента.

Назначение четвертого блока (4, 4.1, 4.2) — обосновать направленность и тип мотивационного механизма взаимодействия внешних и внутренних субъектов управления, сформировать систему средств и методов, обеспечивающих устойчивое развитие коллективов и соответствующих данному типу структуры управления.

Мотивация межфирменного взаимодействия (4.1) осуществляется:

- с использованием средств государственного регулирования — на федеральном, региональном, муниципальном уровнях управления;
- с использованием системных средств — путем экономического, организационно-распорядительного, социально-психологического взаимодействия.

В первом случае речь идет об использовании возможностей, например, налогового и финансово-кредитного регулирования или организации специальных режимов функционирования, таких, как свободные экономические зоны. Во втором случае рассматриваются возможности согласо-

вания интересов между предприятиями, производствами и их коллективами на основе внутрисистемных ресурсов и потенциала менеджеров.

Мотивация взаимодействий (4.2) с субъектами институциональной среды осуществляется с учетом тенденций развития национальной культуры менеджмента и ее составляющих на основе этики деловых отношений. По особенностям организационной культуры можно выделить признаки структуры: бюрократическую, демократическую, корпоративную, предпринимательскую.

Структура управления (4) по фактору мотивации и активизации связей и взаимодействий обязательно должна быть дополнена процедурами мотивации поведения коллективов и отдельных работников. Формирование таких процедур связано со структурой персонала, его профессиональными и личностными качествами, а также мотивами заинтересованности в успехе организации. По характеру мотивации можно выделить структуры, ориентированные на иерархию потребностей и на приоритетные средства мотивации:

- по характеру интересов — корпоративные (коллективные интересы); административные (государственные интересы); предпринимательские (личные интересы);
- по типу мотивации — материальные, властные (административные), социальные и психологические;
- по организационным средствам — регламентные, дисциплинарные, нормативные.

Рассмотрение характеристик четвертого блока (4, 4.1, 4.2) позволяет выделить по мотивационному принципу следующие типы структур управления:

- структуры, ориентированные на комплексное использование средств мотивации (экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные). В таких структурах уделяется большое внимание подбору и расстановке персонала, исследованию социальных и психологических характеристик коллективов на всех стадиях развития системы управления. В них работают психологи, создаются подразделения, осуществляющие социологические исследования;
- структуры с ориентацией на административно-организационную, или властную, мотивацию. В процессах мотивации используются формализованные процедуры, учитываются характер и сложность работы, условия труда. Особое внимание уделяется функциям организации, контроля, методам регламентирования и нормирования. Основной акцент делается на персонал с развитым чувством долга. В России накоплен большой опыт работы в таких структурах;

- структуры с мотивацией ситуационного характера. Состав используемых мотивов и стимулов зависит от конкретных условий. Такая мотивация используется во временных структурах, т.е. структурах, ограниченных временным интервалом. В обычных структурах мотивация такого типа может применяться в экстренных случаях для решения срочных или чрезвычайных проблем.

Результаты исследования принципиальной модели формирования организационной системы управления позволяют дать ряд рекомендаций для ее практического использования. Разнообразие и многочисленность факторов, влияющих на организационную структуру управления, обуславливает возможность построения системы моделей и выбора наиболее рациональной из них с точки зрения реальной ситуации и стратегии развития. При определении типов структур, соответствующих типу экономики (блок 1), можно использовать двух или трехмерные модели. При выборе отдельных элементов конкретной структуры, соответствующей сложившейся ситуации (блоки 2, 3, 4), рациональнее использовать трехмерные модели как по вертикали, так и по горизонтали. В табл. 5.1 выделены приоритетные интегральные характеристики по некоторым типам организационных структур управления.

Следует отметить, что использование блочной модели формирования структур управления позволяет при их проектировании принять во внимание более разнообразные факторы, влияющие на структуру, и тем самым придать структурам большую гибкость и динамизм. Кроме того, преимущественный акцент на горизонтальное взаимодействие звеньев системы в большей степени позволяет реализовать в структурах закономерности экономических процессов, их воспроизводственный характер. Данное обстоятельство создает реальные предпосылки повышения эффективности систем менеджмента.

Таблица 5.1

Интегральные характеристики организационных структур управления

Характеристики	Типы структур управления		
	предпринимательский	корпоративный	административный
Характер взаимосвязи элементов структуры управления	Функционально-целевой (взаимодействие производителей по циклу производства продукта)	Функционально-экономический (горизонтальное взаимодействие производственных и инфраструктурных звеньев)	Функционально-производственный (вертикальное взаимодействие производственных звеньев)

Характеристики	Типы структур управления		
	предпринимательский	корпоративный	административный
Приоритет в распределении полномочий и ответственности в процессах управления	Гибкое распределение полномочий с их делегированием и ситуационной регламентацией	Децентрализованный с нормативной регламентацией	Централизованный с административной регламентацией
Соответствие мотивационного механизма управления стратегии развития коллектива	Ситуационная мотивация конечных результатов деятельности	Комплексная мотивация корпоративных интересов	Властная мотивация государственных интересов

Данные характеристики расширяют представление об особенностях организационных форм предприятий и объединений и могут выступать критериями при их выборе. Рассмотрим наиболее распространенные организационные формы объединений.

Концерн — объединение предприятий производственного характера с вертикальными или горизонтальными видами связей. По вертикали объединяются отрасли промышленности, связанные последовательностью осуществления производственных процессов (горно-добывающие, металлургические, машиностроительные). Предприятия, входящие в концерн, остаются юридическими лицами, связанными организационно-правовой формой. Концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

Холдинг осуществляет контроль за деятельностью входящих в него предприятий. Предприятия юридически самостоятельны. Холдингу принадлежит решение главных вопросов, относящихся к деятельности компании.

Финансовая группа объединяет юридические и хозяйственно самостоятельные предприятия разных отраслей — промышленные, торговые, транспортные, кредитные. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, контролирующих капитал всей группы предприятий. Головная компания представляет собой центр по принятию наиболее важных решений в области хозяйственной деятельности. Промышленные компании, входящие в финансовую группу, делят между собой рынки, договариваются о ценах.

Картель — объединение предприятий для коммерческой деятельности в области сбыта продукции. Это объединение договорного типа, все предприятия юридически и хозяйственно самостоятельны.

Синдикат — разновидность картельного соглашения, предполагающего сбыт продукции группы предприятий через единый сбытовой орган, который создается как акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью. Функции сбыта могут быть поручены одному из участников синдиката.

Ассоциации и союзы — объединения юридических лиц с целью координации деятельности, представления и защиты их интересов в государственных органах и других образованиях национального или международного характера.

5.3. Тенденции развития и типы рыночных организационных структур управления

Факторы и организационно-правовые условия развития структур управления

Рассмотрение принципиальных положений по формированию организационных структур управления показало возможность и объективную необходимость моделирования и выбора тех структур, которые по основным характеристикам в большей степени соответствуют тенденциям развития рыночной экономики и менеджмента. Это в значительной степени относится к организационным структурам управления российской экономикой. В условиях возрастающей внешней открытости экономики России поиск и использование преимуществ производственно-хозяйственных систем перед зарубежными конкурентами становятся важными управленческими задачами. Такие качества, как гибкость управленческих решений, профессионализм менеджеров, способных действовать в условиях конкуренции, прогрессивность методов взаимодействия с внешними и внутренними партнерами, должны быть свойственны структурам управления нового типа.

Тенденции развития организационных структур управления следует рассматривать как следствие эволюции социально-экономических условий бизнеса в мире. В качестве решающих факторов изменения условий бизнеса выступают:

- появление новых информационных технологий и средств связи между субъектами хозяйственной деятельности (Интернет, факс, компьютеры), способствующих формированию виртуальных пространств, связей и взаимодействий;
- сокращение ассортимента и объемов производства продукции, обусловившее распространение возможностей бизнеса в разных

регионах мира; активизация интеграции связей с разработчиками новых технологий;

- интернационализация экономических и управленческих процессов, взаимозависимость субъектов хозяйственной деятельности в мире (глобализация);
- расширение процессов приватизации, ослабление государственного регулирования, рост неопределенности в управлении и конкуренции;
- повышение значимости качества продукции и услуг, требующее профессионализма и компетентности персонала.

Ключевым фактором, обуславливающим формирование новых организационных структур управления в России, является развитие процессов приватизации государственной собственности и сочетание разнообразных форм собственности в производственно-хозяйственных системах. В настоящее время структура форм собственности такова: частная собственность — 74,4%, государственная — 4,8%, муниципальная — 6,4%, общественная — 6,9%, смешанная и прочая — 7,5%. Динамика процессов приватизации в России представлена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Структура приватизированных предприятий

(%)

Формы собственности	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Федеральная	16,0	26,0	16,0	19,0	14,0	13,0	7,0
Субъектов РФ	22,0	23,0	13,0	14,0	20,0	15,0	19,0
Муниципальная	62,0	51,0	69,0	67,0	66,0	72,0	74,0
Способы приватизации							
Акционирование	31,1	44,8	27,7	22,5	18,1	—	—
Продажа на аукционе	6,3	4,4	4,2	3,9	5,5	12,1	9,2
Коммерческий конкурс	30,4	24,0	15,9	8,9	9,6	11,0	12,4
Выкуп арендованного имущества	29,5	20,8	29,8	32,1	14,6	6,8	8,3
Продажа недвижимости	—	—	15,4	22,9	38,5	47,6	47,7
Продажа акций ОАО работникам общества	—	—	—	—	—	9,6	12,0

Анализ этих данных позволяет сделать вывод о происходящих в России процессах смены собственников от преимущественно централизованной к преимущественно рыночной экономике. Основными способами при-

ватизации становятся продажа недвижимости, коммерческий конкурс, продажа на аукционе. Активный процесс изменения отношений собственности происходит на уровне субъектов Российской Федерации и на муниципальном уровне. В этих условиях развитие предпринимательских структур управления, главным образом малого и среднего бизнеса, выступает важнейшим направлением реструктуризации экономики России. К субъектам малого предпринимательства относят коммерческие организации (юридические лица), в уставном капитале которых доля государственной собственности (федеральной, субъектов федерации, муниципальной), общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%; доля одного или нескольких юридических лиц, не являющихся субъектами малого предпринимательства, также не превышает 25%.

Субъекты малого предпринимательства в России в настоящее время составляют 28,7% общего числа предприятий и организаций, а объем производимой продукции — 10,2% ВВП, численность работающих на малых предприятиях — 10,1% общего числа занятых в экономике.

Развитие малого предпринимательства — это огромный резерв подъема экономики, производства научно-технической продукции с небольшим циклом освоения и производства, что весьма актуально.

Главные преимущества систем управления малых предприятий — гибкость, маневренность, оперативность, возможность быстрой переориентации в соответствии с изменившимися рыночным спросом и конъюнктурой или условиями государственного регулирования.

Развитие малого предпринимательства зависит от государственной и общественной поддержки, а также экономических, научно-технических, правовых и социальных условий, окружающих предпринимателей.

Приватизация способствует процессам концентрации частного и долевого капитала, с одной стороны, и формированию предпринимательского интереса, с другой стороны, что отражается на всех элементах системы менеджмента и, естественно, на способах взаимодействия, т.е. на структуре управления.

Процесс акционирования в России обеспечил условия концентрации капитала в крупных частных бизнес-структурах (табл. 5.3).

Анализ этих данных позволяет сделать выводы об увеличении доли акционерных обществ с государственным пакетом акций. Если в начале процессов приватизации в основном акционировалась федеральная собственность, то в конце 90-х годов — собственность субъектов РФ, что свидетельствует об активизации процессов формирования корпоративных и интегрированных структур управления в регионах России, требую-

Таблица 5.3

Динамика акционирования предприятий

Доля акционерных обществ	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
В общем числе приватизированных предприятий, %	31,6	44,8	27,7	22,5	18,2	16,9	16,9
С закреплением пакета акций за государственной и муниципальной собственностью, % к общему числу АО	3,2	15,2	24,8	16,9	16,8	39,4	39,1

щих более четкого правового регулирования и разработки правовой базы управления имуществом, распределения доходов, участия собственников в управлении.

Рассмотрим правовые проблемы, возникающие при формировании организационных структур управления предприятий и организаций и выборе их организационно-правовой формы. Ключевыми проблемами здесь выступают согласование интересов между собственниками, менеджерами и работниками, распределение управленческих функций и участие в принятии решений высшего уровня руководства, разрабатывающего стратегию развития и формирующего ресурсные параметры организации.

Акционерные общества — это хозяйственные коммерческие организации, уставный капитал которых разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к обществу. Акционеры не отвечают по обязательствам общества, а несут лишь риск убытков в размере стоимости акций.

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, а общество не отвечает по обязательствам государства. Открытое акционерное общество (ОАО) может проводить открытую подписку на свои акции и их свободную продажу. ОАО не имеет ограничений по числу акционеров. Закрытое акционерное общество (ЗАО) распределяет свои акции только среди его учредителей или заранее определенного круга лиц.

Число акционеров ЗАО ограничено 50 участниками, превышение числа которых требует от ЗАО преобразоваться в течение одного года в ОАО.

Общества, учредителями которых выступают Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование, могут быть только открытыми (за исключением созданных в процессе приватизации государственных и муниципальных образований). Уставный капитал акционерного общества состоит из номинальной стоимости акций,

приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества общества. Акционерное общество может дополнительно размещать обыкновенные акции и один или несколько типов привилегированных акций, номинальная стоимость которых не должна превышать 25% уставного капитала.

Федеральным законом «Об акционерных обществах» регламентированы процессы учреждения и регистрации, формирования капитала и развития общества: реорганизация, слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, ликвидация, размещение акций и ценных бумаг, порядок выплаты дивидендов. Определены функции, компетенция, ключевые управленческие решения высших органов управления обществом: общего собрания акционеров, совета директоров, единоличного или коллегиального исполнительного органа (правление, дирекция). Установлена система ответственности (солидарная или единоличная) за виновные действия или бездействие данных органов и лиц перед законом или обществом; регламентируется контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) объединяет участников, число которых не должно превышать 50. Учредительный договор определяет основные условия формирования и функционирования общества: размер уставного капитала и долю в нем каждого из учредителей; порядок внесения вкладов и ответственность учредителей за его соблюдение, условия выхода участников из общества, состав органов его управления. Источником увеличения уставного капитала выступает имущество общества, дополнительные вклады участников и вклады третьих лиц, принимаемых в общество.

Уставом общества предусматривается обязательное внесение вкладов его участниками, как правило, пропорционально долям в уставном капитале. Таков же порядок и распределения прибыли между участниками.

В случае ликвидации общества участники после расчетов с кредиторами имеют право на получение части имущества общества пропорционально своей доле в уставном капитале.

Общество с дополнительной ответственностью отличается от общества с ограниченной ответственностью тем, что его участники отвечают по обязательствам перед кредиторами своим имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме вкладов в уставный капитал. Таким образом, участники общества несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом. Данное принципиальное положение направлено на повышение ответственности участников за общие конечные результаты деятельности общества.

Полные товарищества представляют собой организационно-правовую форму предпринимательской деятельности в виде объединения отдельных лиц — предпринимателей (коммерческих организаций), участники которого на основании учредительного договора признают солидарную субсидиарную ответственность по обязательствам товарищества всем имуществом независимо от размера своего вклада в уставный капитал.

Доля в уставном капитале не влияет на участие в управлении товариществом. На общем собрании каждый участник имеет один голос и может действовать от имени товарищества, если в учредительном договоре не отмечено совместное ведение дел или поручение ведения дел отдельным лицам.

Пропорционально вносам участникам распределяются полученные прибыли и убытки. Доля участника в уставном капитале определяет и долю в имуществе товарищества при его выбытии. Считается, что организационно-правовая форма полного товарищества эффективна при формировании организаций семейного типа в мелком и среднем бизнесе. Отмечается опыт их использования коммерческими организациями для финансирования совместных программ.

Товарищества на вере, или коммандитные товарищества, имеют в составе участников полных товарищей, которые кроме участия вкладами осуществляют руководство товариществом и несут полную ответственность по обязательствам товарищества своим имуществом, а также коммандитистов, или вкладчиков, несущих ответственность в пределах внесенных ими вкладов, не принимая непосредственного участия в управлении.

Имущество коммандитного товарищества формируется за счет вкладов участников, получаемых доходов и других источников. Вкладчики участвуют в прибылях и убытках пропорционально своим вкладам.

Коммандитное товарищество является переходной формой от объединения лиц к объединению финансовых ресурсов — капиталов.

В зарубежных странах такие товарищества вправе осуществлять выпуск акций на сумму вкладов, внесенных коммандитистами. Такие товарищества являются акционерными коммандитами. Российское законодательство запрещает выпуск акций хозяйственным товариществам.

Унитарные предприятия — это коммерческие организации, имущество которых является государственной или муниципальной собственностью и передается предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Имущество унитарных предприятий неделимо, а уставный капитал полностью формирует собственник.

Унитарное предприятие на праве оперативного управления федеральной собственностью получило название федерального казенного предприятия.

В унитарных предприятиях проблемы управления, распределения доходов, формирования ресурсов и имущества осуществляются при участии и с согласия собственника.

Рассмотренные организационно-правовые формы показывают широкие возможности использования различных механизмов их адаптации к реальным возможностям производственно-хозяйственной деятельности. В России продолжается поиск эффективных организационных структур управления на основе акционерных отношений.

Корпоративные структуры управления

Название корпоративной структуры происходит от латинского *corporatio* — объединение, сообщество. Важным фактором, отличающим корпоративную структуру, являются специфические условия деятельности, требующие участия многих организаций, групп, цели которых совмещаются с общими целями корпорации. Все характеристики организационной структуры формируются в соответствии с корпоративными целями, корпоративной стратегией, интересами и ценностями.

Рассмотрим отдельные наиболее значимые характеристики. Корпорация имеет устойчивую, признанную коллективом и обществом стратегию развития. Известные в мире корпоративные структуры узнаваемы по характерным качественным признакам. По мнению ученого-экономиста А. Чандлера, структура определяется стратегией. Очевидно, верно и то, что структура придает стратегии ясность, конкретность, жизненность, реализуемость. Стратегия через структуру становится воздействующим фактором, средством управления и структурным элементом. Так, корпорация «Сони», ориентированная на постоянное обновление продукции, имеет в структуре управления особые звенья по маркетингу, нововведениям, кружки качества. Но главное состоит в формировании особого инновационного мышления людей и в нацеленной на нововведения системе мотивации. Вместе с имиджем компании создается имидж организационной культуры корпорации как комплексной характеристики структуры управления.

Приоритетной характеристикой корпоративной структуры выступают совмещение и объединение интересов акционеров, персонала и руководителей в реализации корпоративной стратегии. Особое внимание уделяется интересам акционеров через их участие в делах компании, создается атмосфера доверия и заинтересованности в расширении капитала. Во взаимоотношениях руководителей и персонала формируется стиль сотрудничества через правильный подбор системы мотивации и направ-

ленности ее на общие интересы и цели. Важной характеристикой корпоративной структуры выступает и специальная система оценки персонала, его квалификационных данных, итогов деятельности и личного вклада в общий групповой, или коллективный, результат.

На рис. 5.3 приведена схема организационной структуры корпорации «Дженерал электрик». Корпорация имеет широкую номенклатуру выпускаемого оборудования: от аэрокосмического до продукции бытового назначения, которая группируется по предприятиям разных регионов США и других стран. На высшем уровне управления сосредоточено небольшое число функциональных сфер деятельности. Вместе с тем производственная сфера имеет четыре уровня управленческих звеньев, что обусловлено

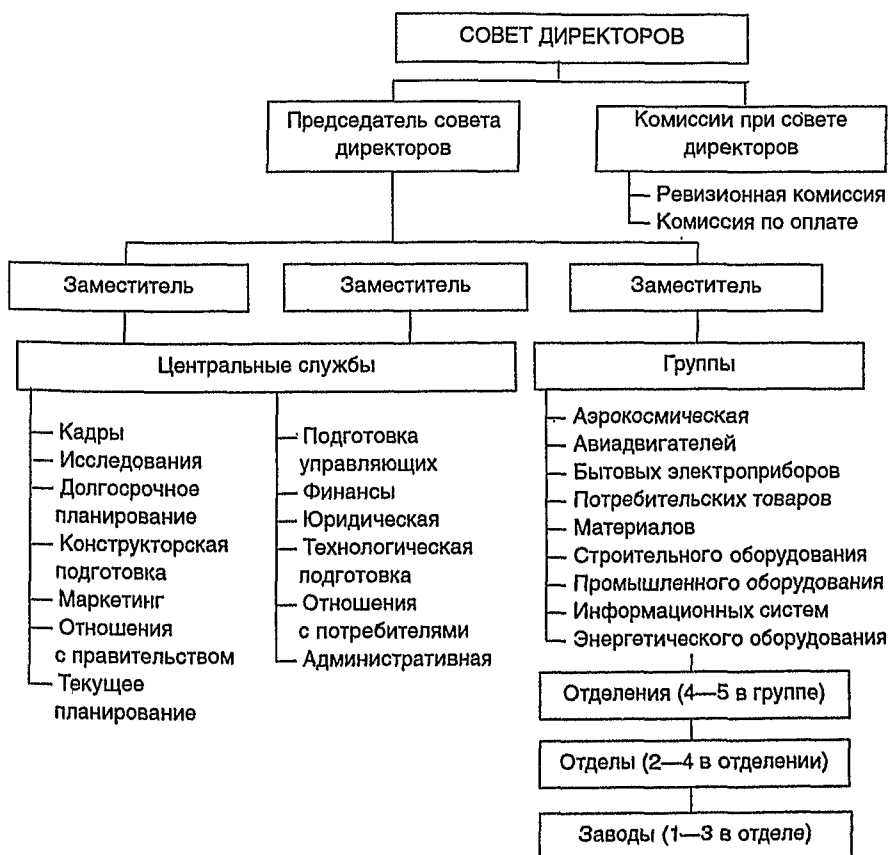


Рис. 5.3. Структура управления корпорации «Дженерал электрик»

организационной и производственной спецификой корпорации. Схема ограничена рассмотрением лишь иерархических связей, а корпоративное управление интересно межфункциональными связями, взаимодействием и согласованием их интересов и мотивацией работников.

В данной структуре преобладает принцип производственной специализации по типам и видам расширяющейся номенклатуры изделий, что увеличивает иерархию и усложняет вертикальные взаимодействия. Производственная специализация имеет значение при формировании корпораций, но корпоративность проявляется в сочетании производственной, экономической и организационной интеграции, когда объединившиеся предприятия и организации создают единый организм, обеспечивающий воспроизводственный характер деятельности. Корпоративность — управленческая характеристика, и степень ее проявления в современных системах разная. Наше внимание обращено к данной характеристике вследствие того, что формирование таких структур имеет много положительных аспектов для реформирующейся экономики России.

Интегрированные структуры управления

Ключевой проблемой структурной перестройки экономики России выступает создание благоприятных условий для инвестирования в промышленность и осуществления с участием финансового капитала инвестиционных программ, ориентированных на выпуск конкурентоспособной на мировом рынке продукции. Одним из путей, обеспечивающих эффективную реализацию инвестиционных проектов в реальный сектор экономики, выступает формирование финансово-промышленных групп (ФПГ). При этом существенно изменяется роль банков. Банки не ограничиваются предоставлением кредита промышленным предприятиям, а становятся совладельцами, приобретая их акции. В то же время происходит внедрение промышленного капитала в банковскую сферу путем приобретения предприятиями контрольных пакетов акций банков или учреждения собственных банков.

Внутригрупповое владение акциями создает взаимовыгодные условия для развития, ориентирует на закрепление деловых связей между заинтересованными предприятиями, служит средством защиты от поглощений. Важным условием эффективного функционирования ФПГ выступает такое распределение рисков между участниками, при котором каждое предприятие одновременно является страхователем и страховщиком. В качестве критериев, обеспечивающих интеграцию интересов участников группы, в настоящее время выступают стабильность и безопасность при

устойчивом экономическом росте, нормальной динамике прибыли, приемлемом уровне риска.

Зарубежные эксперты выделяют следующие организационные особенности ФПГ:

- наличие мозгового центра, вырабатывающего стратегию развития ФПГ и оказывающего консультационные услуги;
- наличие финансового центра;
- формирование комплекса диверсифицированных производств;
- широкую сервисную и сбытовую сеть;
- четкий механизм координации на рынках;
- развитую систему обмена информацией, ресурсами, финансами.

Крупнейшие ФПГ являются многоотраслевыми. Например, в США каждая компания из 500 самых крупных действует в 11 отраслях, а некоторые — в 20—30 отраслях. Специфической организационной структурой финансового капитала выступает конгломерат. По своей организационной структуре конгломерат не имеет ярко выраженного производственного ядра, а также технологической, рыночной и других форм общности кроме финансовой. Стратегия конгломератов ориентирована на конъюнктуру фондового рынка и рынка ссудного капитала.

В настоящее время Россия по характеру и способам формирования ФПГ проходит стадию становления. Законом «О финансово-промышленных группах» предусматривается обязательное наличие в составе ФПГ организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных учреждений. В состав участников могут входить также инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фонды, страховые организации, участие которых обусловлено их ролью в обеспечении инвестиционного процесса в ФПГ.

Поэтому финансово-промышленная группа рассматривается как совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (системы участия) на основе договора о создании такой группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных программ и проектов, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Процесс формирования ФПГ в России имеет некоторые особенности. ФПГ может образоваться на основе крупного банка, учреждаемого на базе промышленного или торгового капитала. Затем банк создает ряд дочерних фирм (инвестиционный фонд, биржа, торговый дом, брокер-

ская фирма), с помощью которых налаживаются связи с промышленностью. Основной формой связи в настоящее время является скупка крупных пакетов акций предприятий. Созданная по инициативе предприятий лесного комплекса ФПГ в форме ОАО «Прогрессинвест» включает Братский лесопромышленный комплекс, Усть-Илимский целлюлозный завод, Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат, АО «Иркутсклеспром», «Иркутсклесэкспорт» и др. Крупный держатель акций — ОНЭКСИМбанк, специализирующийся на контрактах преимущественно с крупными промышленными предприятиями и имеющий опыт по кредитованию инвестиционных проектов, имеет 20% акций.

На рис. 5.4 приведена организационная схема ФПГ «Интеррос», обладающей крупным внешнеэкономическим, промышленным, инфраструктурным потенциалом при мощной поддержке финансового капитала (ОНЭКСИМбанк, Международная финансовая компания, негосударственный пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство»). В составе ФПГ насчитывается десяток внешнеэкономических компаний, осуществляющих операции с продукцией нефтехимической промышленности, черной и цветной металлургии («Фосфорит», «Норильский никель», Кузнецкий металлургический комбинат). Дальнейшее развитие ФПГ связывается с процессами реструктуризации экономики, диверсификацией, возможностями долгосрочного инвестирования.

Одной из нерешенных проблем формирования ФПГ как в России, так и за рубежом является определение рационального уровня интеграции и диверсификации, их соотношения. Это сложный и дискуссионный вопрос, ответ на который может дать лишь анализ практического опыта функционирования ФПГ. На наш взгляд, первичность принадлежит интеграционным процессам, которые обеспечивают формирование инвестиционной, воспроизводственной, технологической, отраслевой и межотраслевой структур. Взаимодействие структур обеспечивается в первую очередь посредством согласования целей и стратегий деятельности всей ФПГ, что реализуется в технологической, производственной, ценовой, маркетинговой, кадровой политике.

Критерии менеджмента интегрированных хозяйственных систем могут быть сгруппированы следующим образом.

Системные критерии эффективности:

- совместных инвестиционных проектов (программ);
- интеграции финансового капитала;
- интеграции производства;
- экономической интеграции;
- социальной интеграции (коллективов);

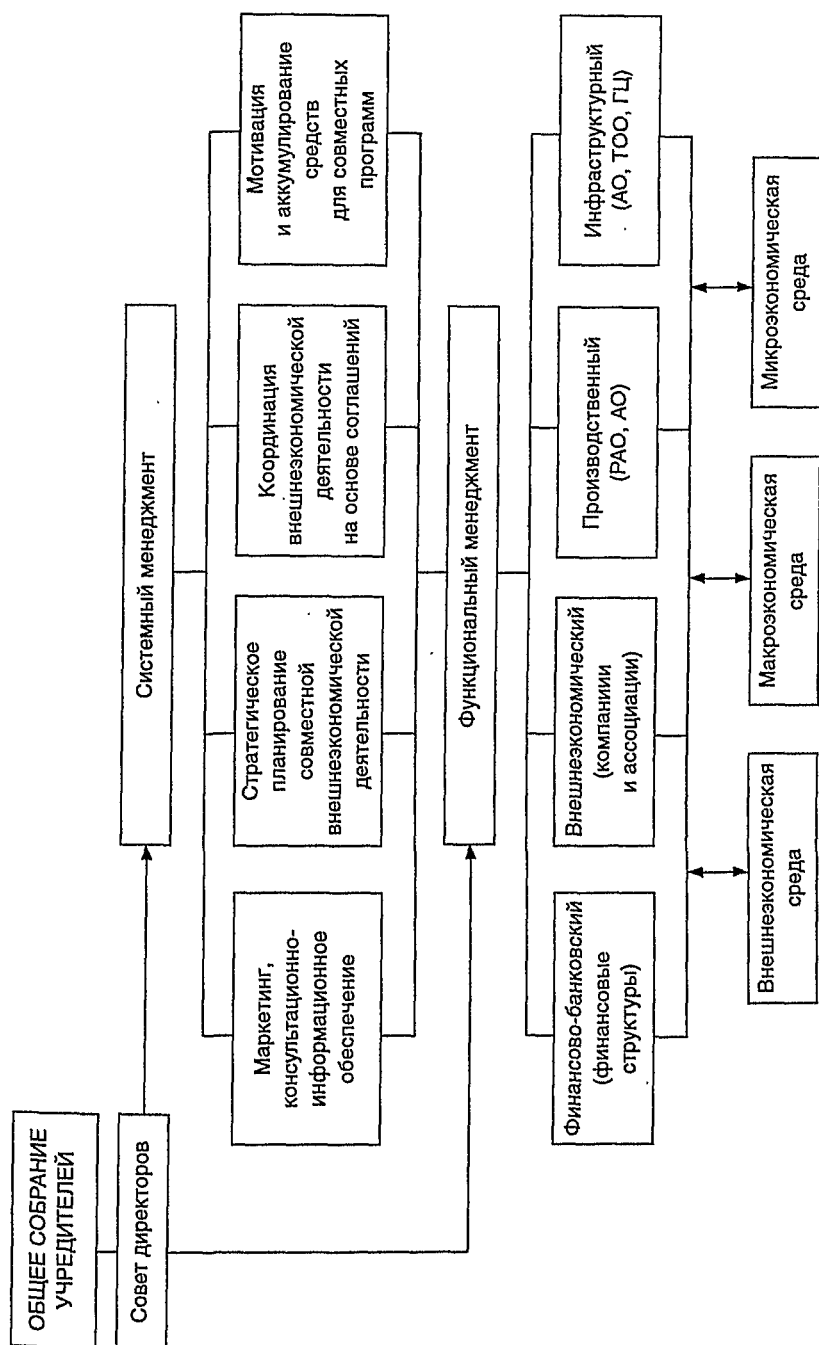


Рис. 5.4. Организационная схема ФПГ «Интеррос»

- организационной интеграции;
- диверсификации.

Критерии регулирования, адаптации, защиты от риска:

- стандарты — мировые, государственные, межфирменные;
- стандарты и нормативы величины капитала, его оборота;
- производственные мощности и объемы продаж;
- качество продукции и услуг;
- численность персонала и его структура;
- управляемость и адаптивность.

Следует отметить, что интегрированные структуры имеют определенные преимущества в аккумулировании и эффективном использовании ресурсов, росте прибыли за счет увеличения внутреннего рынка товаров и обслуживания зарубежных рынков. В России существуют определенные условия и ресурсные возможности для развития таких организаций: традиции централизованного управления, опыт организации массового производства разнообразной продукции, использование систем автоматизированного проектирования и управления производством, глобальный подход к планированию и управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

Таким образом формируются система перспективного и текущего управления, нормативное регулирование, система отчетности, кадровая политика и образование, переподготовка и повышение квалификации кадров, что позволяет говорить о специфике и потребностях развития отраслевых и межотраслевых систем менеджмента. Очевидно, что с развитием рыночных механизмов управления в России будут внедряться интегрированные по горизонтали структуры управления, созданные на корпоративной основе.

Структуры управления проектом

Структуры управления проектом относятся к гибким адаптивным структурам, назначение которых — сосредоточить цели, функции, полномочия и ответственность в звене, специализированном на управлении людьми или командой, объединенной созданием отдельного объекта (проекта, продукта).

На схеме (рис. 5.5) представлен процесс создания проекта от идеи до его завершения и реализации, в котором принимают участие научно-исследовательские, проектные и другие организации, объединенные целью создания конечного продукта. Центральное звено в такой структуре — команда профессионалов и менеджер, обеспечивающий результативность их взаимодействия.

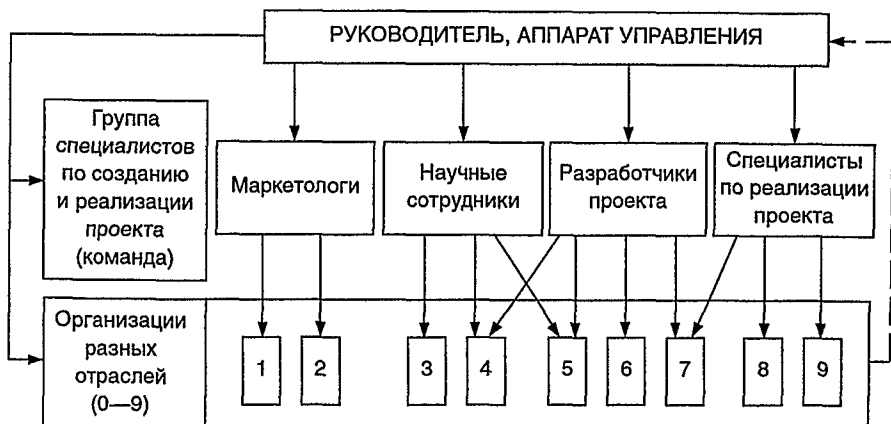


Рис. 5.5. Схема организационной структуры горизонтального взаимодействия

Руководитель проекта принимает непосредственное участие в формировании команды. Задачи, функции, должностные обязанности сотрудников зависят от ситуации и характера взаимодействия членов группы с руководителем. Решения принимаются, как правило, в результате совместного обсуждения с учетом коллективного мнения, тогда как в бюрократических структурах функции, полномочия и ответственность сотрудников определяются регламентами, положениями, должностными инструкциями.

Управление проектом имеет заданные параметры качества, сроков, стоимости. По завершении проекта команда распускается.

В таких структурах используется гибкая ситуационная мотивация персонала, ориентированная на конечный результат. Положительными сторонами являются ответственность каждого сотрудника за общие результаты, творческая атмосфера, четкий взаимный контроль деятельности, оперативность и мобильность сотрудников, возможность квалификационного роста персонала. В этих структурах может использоваться матричный метод формирования связей между исполнителями проекта и их руководителями (руководителем проекта и функциональным руководителем).

Структуры управления проектом применяются как самостоятельные юридические лица при участии специалистов разных организаций и отраслей. Управленческая деятельность руководителя проекта осложняется задачами межотраслевой кооперации и формирования связей с внешними органами. В качестве руководителя проекта должен выступать не только хороший специалист, но и профессиональный менеджер, способный организовать новый коллектив и активизировать его совместную деятельность.

Такие структуры управления широко используются в электронике, производстве вычислительной техники, строительстве, химической промышленности, инвестиционных компаниях. Широкие возможности использования подобных структур имеются и в инновационной, нововведенческой и консультационных сферах деятельности.

Сетевые организационные структуры

Сетевые структуры представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта — производство и поставка комплектующих — изготовление и сборка изделия — продвижение к потребителю — продажа.

Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети подчиняются ее общим правилам и интересам. Очевидно, что речь идет о возможности формирования разных сетей по производству отдельных продуктов.

В настоящее время сетевая форма организации управления широко используется как во внутренней структуре крупных корпораций, так и в системе транснациональных и международных компаний. Суть сетевой организации управления представлена в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Варианты сетевой организации управления

Элементы сети Субъекты сети	Разработка изделия	Производ- ство и поставка комплек- тующих	Изготовле- ние и сборка изделия	Продви- жение изделия к потреби- телю	Сбыт
1-й вариант Материнская компания (МК) Дочерние предприятия (ДП ₁ – ДП ₈)	ДП ₁ , ДП ₂	ДП ₃ , ДП ₄	МК, ДП ₅	ДП ₆ , ДП ₇	ДП ₈
2-й вариант Предприятия, партнеры разных компаний (П ₁ – П ₉) Организации (О ₁ – О ₄)	МК	П ₁₋₃	П ₄₋₆	П ₇ , О ₁₋₂	П ₈₋₉ , О ₃₋₄

В первом варианте материнская компания четко определяет специализацию подразделений — дочерних предприятий и предоставляет им большую самостоятельность в использовании местных ресурсов и обеспечении потребностей той страны, где они функционируют. Дочерним

предприятиям дается рыночная самостоятельность, т.е. право работать в сети и на внешнем рынке, используя рыночные цены, конъюнктуру, участие в конкуренции. Рыночная мотивация рассматривается как важный фактор повышения качества и конкурентоспособности продукции (услуг). Входящие в корпорацию предприятия имеют права внешних партнеров, с корпорацией их объединяет капитал и общие интересы.

По такому варианту формируются отдельные сети внутри одной компании или сама компания представляет собой сеть, в которой материнская компания выступает холдингом с интересами в ряде сетей.

Функции управления компанией должны обеспечивать устойчивую деятельность и постоянное обновление за счет использования инвестиций, налогов и субсидий. Например, в результате реструктуризации корпорация «Дженерал моторс» сформировала сеть из своих подразделений по производству комплектующих изделий, создав консорциум предприятий, работающих самостоятельно на отдельные системы автомобиля и на рынок. Их деятельность стала сравнимой с деятельностью внешних поставщиков, так как внутренние и внешние сделки осуществляются по рыночным ценам. Известная корпорация «Тэнди Радио Шэк» имеет такую же сетевую структуру, в которой весь производственный процесс осуществляется одной фирмой.

Во втором варианте формируются динамические сетевые структуры, использующие широкий состав подрядчиков на всех стадиях воспроизводственного процесса. Головная фирма занимает лидирующее положение в ключевой сфере для данного продукта (исследования, разработка изделий, технология производства).

Участники динамической сетевой структуры, как правило, находятся в разных странах, и каждый участник обладает тем или иным конкурентным преимуществом. Динамические сети распространены в таких видах деятельности, как издательское дело, биотехнология, производство игрушек, модной одежды, мультипликации. Примеры динамических сетей представляют «Моторола», «Делл Компьютер», «Рибок», «Льюис Гэлуб Тойз». Особенностью сетей такого типа является частая смена партнеров в связи с короткими циклами разработки и производства продукта.

вопросы для обсуждения

1. Приведите содержание организационной структуры управления.
2. Назовите типы бюрократических структур управления.
3. Какими должны быть действия менеджера при формировании организационной структуры управления?

4. Дайте характеристику структуры управления проектом.
5. Каковы особенности корпоративной структуры управления?
6. Приведите характеристики матричной структуры управления.
7. Назовите элементы организационной структуры управления.
8. Перечислите показатели уровня централизации управления.
9. Назовите условия для применения сетевых структур управления.
10. Дайте характеристику программно-целевой структуры.
11. Дайте характеристику интеграции и интеграционных структур управления.
12. Перечислите факторы внешней среды, влияющие на структуру управления.
13. Как понимать разделение полномочий и ответственности в организационных структурах управления?
14. Каковы принципы моделирования структур управления?
15. В чем особенность адаптивности структур управления?
16. Назовите первоочередные проблемы, решение которых необходимо для дальнейшего формирования рыночных структур управления в России.
17. Охарактеризуйте основные тенденции развития организационных структур управления.
18. Приведите классификацию организационно-правовых форм.
19. Каковы отличительные особенности акционерных обществ и их краткая характеристика?
20. Что такое материнская компания и в чем особенности ее функционирования? Что такое дочернее предприятие?

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент.— М., 1994.
2. Евенко Л.И. Организация как система. Теория и практика американского менеджмента.— М., 1992.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.— М., 1996.
4. Новая технология и организационные структуры.— М.: Экономика, 1990.
5. Паринов С.И. Третья форма управления для сетевой экономики.— Новосибирск, 1999.
6. Русинов Ф.М. Основы государственного регулирования смешанной экономики в системе рыночных отношений России.— М., 1997.

7. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений: Методические рекомендации НИИ труда.— М.: Экономика, 1991.
8. Скотт С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение.— М.: Прогресс, 1989.
9. Тихомирова А.В. Менеджмент (теория и методология): Учебное пособие.— М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева.— М: ИНФРА-М, 1999.
11. Хрестоматия «Управление изменением». Управление сетевыми организациями XX века.— М.: ЛИНК, 1995.

ГЛАВА 6

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

6.1. Методология исследования сущности управленческого решения

Управленческое решение как категория управления выражает сущность процесса воздействия на персонал средствами и методами, адекватными возможностям организации и обеспечивающими наилучшие целевые результаты деятельности.

Данная категория отражает динамику управления, исследование которой связано с рассмотрением содержания самого воздействия, а также формирования и осуществления процесса управления. Ключевой категорией процесса управления выступает функция или вид управленческой деятельности, отражающей совокупность управленческих отношений по формированию воздействия на персонал. Поэтому функция выступает как объективно необходимая область процесса управления, имеющего целевую, временную, пространственную определенность и конечную результативность.

Концепция управления как процесса выполнения взаимосвязанных функций, обладающих набором специфических средств и методов воздействия, расширялась и углублялась в результате использования методологии системного и ситуационного подхода, социологических исследований. Процессный подход в менеджменте рассматривается как объективная методологическая закономерность управления.

С развитием экономики и систем управления возникают новые виды управленческой деятельности, осуществляются интеграция и дифференциация функций централизации и децентрализации, что обуславливает расширение состава и возможностей средств воздействий и взаимодействий, характерных для каждого вида управленческой деятельности. Развитие содержания управления как следствия объективных закономерностей развития НТП, компьютеризации экономической и управленческой деятельности, усложнения и расширения взаимодействия хозяйствующих субъектов в мировой экономике вызвало возникновение новых инфор-

мационных возможностей и новых средств связи. Это обусловило дальнейшее развитие концепции процесса управления и формирование теории управленческих решений.

В середине XX столетия сформировалась «новая школа» управления, приоритетные идеи которой были связаны с выявлением и оценкой факторов, воздействующих на экономические и управленческие процессы. При этом особо выделялись факторы внешней (макроэкономические, микроэкономические, региональные) и внутренней, или внутрисистемной, среды. Разнообразие факторов и разнонаправленность интересов субъектов хозяйственной деятельности обуславливали использование разных вариантов действий менеджера в процессах управления. Сравнения и выбор вариантов действий стали возможны в результате применения в управлении экономико-математических методов, моделирования, экспертного прогнозирования, сетевых методов.

С позиций технологии процесс управления стал рассматриваться как определенная последовательность действий менеджера и аппарата управления по выработке, принятию и реализации управленческих решений, содержание которых обусловлено реальными производственно-хозяйственными проблемами.

С усложнением проблем появилась потребность разработки методологии согласования процедур в процессе управления, усиления обоснованности и соблюдения логической последовательности действий, что способствовало формированию комплекса взаимосвязанных видов деятельности или процессных функций. Принятие и реализация решения с соблюдением функциональной последовательности действий менеджера и управленческих работников приводит к более эффективным результатам достижения целей.

Управленческое решение рассматривается как вид управленческой деятельности, посредством которой обеспечивается активизация совместной деятельности людей, ее целенаправленность и результативность.

Как категория менеджмента управленческое решение обусловлено многогранностью отношений управления, свойственных социально-экономической системе, поэтому его сущность также многогранна и взаимосвязана с такими категориями, как функция, процесс воздействия, процесс взаимодействия, процесс управления, система менеджмента.

Исходной категорией в исследовании сущности управленческого решения выступает функция управления, поэтому методологические подходы, рассмотренные при определении функционального содержания процесса воздействия, применимы и к исследованию сущности управленческого решения (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Управленческое решение в системе менеджмента

При этом управленческое решение выступает связующим звеном между группами функций, отражающих разные аспекты воздействия: процессов управления и процессов производства; управляющей и управляемой частей социально-экономической системы.

Управленческое решение рассматривается как сущность процесса воздействия, выражаемая в активизации совместной деятельности людей (воздействии и взаимодействии) по достижению общей цели в результате реализации основных функций менеджмента.

Управленческое решение как процесс управления и его результат выражается в логической последовательности и законченности процедур и операций по выработке, принятию и реализации управленческого решения, направленного на разрешение производственно-хозяйственной проблемы и достижение эффекта как основного результата управления.

Сущностные свойства управленческого решения в значительной степени обусловлены тем, что решение рассматривается как определенная совокупность действий менеджера и аппарата управления по выявлению конкретных возможностей для более эффективного достижения цели. В таком аспекте управленческое решение представляет самостоятельную стадию обоснования, выбора и принятия решения в процессе его выработки и реализации. Ключевая роль в процессе управленческого решения принадлежит методологии и технологии управления, представляющим наиболее активно развивающиеся сферы управления.

Управленческое решение рассматривается как процесс и итог взаимодействия и интеграции отдельных звеньев (хозяйствующих субъектов) социально-экономической системы на основе согласования их интересов

(экономических, социальных, организационных, правовых) в результате реализации системных функций менеджмента, который отражает конечные итоги деятельности организации.

Организация в целом и ее параметры: миссия, размеры капитала, объем продаж, цели и стратегии развития, организационно-правовая форма и структура управления — во многом определяют содержание системных управленческих решений. Выделение управленческих решений по признакам социально-экономических систем представляет собой важную и ответственную задачу, так как менеджеры, принимающие решения, должны четко представлять место решения в системе менеджмента организации: к какой сфере деятельности оно относится (производству, маркетингу, финансам); взаимодействие с какими сферами охватывает решение; на какие конечные результаты деятельности организации и системы управления может оказать влияние; каковы будут последствия реализации решения для внешней среды, где, как правило, и проявляются конечные результаты деятельности организации.

Приоритетное значение имеют управленческие решения, отражающие цели и стратегии развития систем в целом, их содержание определяет методы и технологию выработки и реализации управленческих решений.

Управленческое решение рассматривается как процесс и результат интеллектуальной, эмоционально-психологической и организационно-правовой деятельности менеджера по выбору рационального варианта действий производственного и управленческого характера для достижения успеха организации.

Содержание управленческих решений в значительной степени определяется специальной профессиональной подготовкой лица, принимающего решение, суммой его знаний, умения и опыта принятия решений. Таким образом, в содержание управленческого решения включаются интеллект, интуиция, рефлексия и другие качества менеджера, которые также способствуют реализации целей и достижению эффекта. Принятие решения выступает самым ответственным и важным видом деятельности менеджера. Обязанность принятия решения и полномочия менеджера фиксируются в специальных формальных документах: положениях, инструкциях о должностных лицах.

Уровень профессионализма выступает определяющим условием при подборе менеджеров и управленческого аппарата и формировании организационной структуры управления организацией. Сложность и значимость решений, широта и разнообразие функций управления, вид и мера ответственности за их реализацию обуславливают объем полномочий менеджера, позволяющий организовать управленческий процесс. Формирование

состава менеджеров для высшего, среднего и низшего уровней управления связано с типом принимаемых управленческих решений, уровнем профессионализма, необходимого для эффективного управления коллективом.

Рассмотренные методологические аспекты менеджмента позволяют определить управленческое решение как интегрированную сущность процесса воздействия, формируемого и реализуемого менеджером и аппаратом управления как совокупность взаимосвязанных функций, осуществляемых в определенной последовательности, адекватных реальным возможностям и обеспечивающих эффективное достижение целей.

Роль управленческого решения как процесса воздействия не ограничивается производственно-хозяйственной деятельностью организации. Существенное значение имеют внешние связи и реализация внешних возможностей организации.

Управленческие решения оказывают непосредственное влияние на все виды управленческой деятельности. Качество и эффективность управленческих решений выступают характеристиками деятельности менеджера и аппарата управления: разработки и реализации программ и планов деятельности; функционирования системы управления; достижения целей и стратегий управления; осуществления инновационных, инвестиционных, производственных, маркетинговых процессов управления.

Перечисленные методологические признаки позволяют выделить некоторые типы управленческих решений..

Наиболее важные решения, касающиеся функционирования организации в целом, осуществляемые периодически и охватывающие длительный период развития, сопровождаемые прогнозным обоснованием и расчетами рисков. Данный тип решений относится к сферам целеполагания, стратегополагания; выработке инновационной, образовательной, маркетинговой, финансовой, кадровой политики корпораций; длительным инвестиционным проектам, реструктуризаций или отдельной сфере деятельности организации. Такие решения свойственны для крупного и среднего бизнеса и принимаются менеджерами высшего уровня в соответствии с формальными полномочиями (генеральным директором, советом директоров, главным менеджером, председателем правления). Решения этого типа охватывают все средства воздействия (по всем основным функциям) и требуют тщательной методологической и технологической проработки.

Важные специальные решения, касающиеся актуальных хозяйственных проблем, осуществляемые периодически и рассчитанные на конкретные сроки (средне- или краткосрочные), сопровождаемые расчетами риска

на случай возникновения негативных явлений, связанных с потерями ресурсов. Решения такого типа обусловлены инновационными прорывами, резкими изменениями конъюнктуры на международных рынках, финансовыми кризисами, чрезвычайными ситуациями (катастрофами, несчастными случаями, природными катаклизмами). Эти решения принимаются на высшем и среднем уровне управления менеджерами высокой квалификации с большим опытом работы.

Повторяющиеся решения с малой долей неопределенности, обусловленной отклонениями от принятой технологии по известным причинам. Решения этого типа принимаются на низшем уровне нередко самими исполнителями, что отражается в должностных инструкциях или в соответствующих указаниях. Такие решения касаются учетных и контрольных процедур, обслуживания производства и регламентов деятельности, социальных процессов. Они основываются на рациональной организации управления производством, регламентах и универсальных процедурах выполнения технологии управления.

В процессе принятия управленческих решений разрабатываются варианты действий с использованием менеджмента, что в свою очередь влияет на управленческую деятельность. Совершенствование управления осуществляется путем профессионализма управленческих кадров, участвующих в процессах принятия решений, повышения квалификации менеджеров, а также использования новых информационных связей и коммуникаций.

Решения исследовательского характера в области управленческих инноваций содержат следующие особенности: приоритетность исследований развития социально-экономических процессов и мировых тенденций научно-технического прогресса; опережение в разработке управленческих инноваций для потребностей производства; акцент на объективных механизмах самоуправления и самоорганизации наряду с субъективными механизмами управления; исследование информационных технологий, коммуникаций, прогнозирования и видения, организационного и виртуального моделирования, образовательных процессов и социально-психологических методов.

С точки зрения факторов, определяющих тип решения, отметим главные: инновационные решения в менеджменте охватывают весь комплекс средств и методов воздействия основных функций менеджмента; они осуществляются постоянно или периодически в зависимости от стратегии организации и степени риска; с этой целью используются методология и технологии выработки и реализации управленческих решений менеджерами-исследователями, объединенными в группу; решения принимаются на высшем уровне управления организацией.

Перечисленные типы не исчерпывают многообразия управленческих решений, однако их универсальность пригодна для определения типа решения, прежде чем разрабатывать его варианты.

Характерные признаки управленческих решений таковы:

- альтернативность, предусматривающая выбор из нескольких вариантов решений для выполнения определенной задачи с наилучшими возможностями (потенциалом) достижения цели организации;
- социально-экономическая природа, направленная на обеспечение экономического и социального эффекта от производственно-хозяйственной деятельности людей, объединенных в организацию;
- ориентация на конечные результаты деятельности организации, включающие результативность, качество, эффективность, рациональность, оперативность, управляемость;
- целенаправленность на будущее, определяющая технологию выработки и обоснования решений от будущего к настоящему, использование методов экспертного прогнозирования, количественного и качественного экономического анализа, мониторинга индикаторов развития макро- и микроэкономической среды, наличие у менеджеров интуитивного мышления, генерирования идей;
- интеграционная роль в обеспечении функционального, организационного, правового, информационного взаимодействия в системе управления, воздействия решения на структурные параметры системы в целом и ее основные подразделения;
- наличие синергетического эффекта как следствия взаимосвязи основных функций по формированию воздействия, а также процессных функций по принятию и реализации управленческого решения, обеспечивающее преимущество в достижении цели по сравнению с решением, принятым вне процесса управления;
- инновационность как следствие технологического и информационного прогресса в экономике и общественном развитии, определяющее ценность и значимость методологии и технологии, а также методов диагностики и прогнозирования параметров развития организации;
- неопределенность достижения планируемого результата и возможности потерь. Обычно менеджеры предпочитают решения с устойчивым уровнем неопределенности, выражаемым степенью риска, как вероятности достижения результата при наступлении (ненаступлении) определяющего риск-фактора. Неопределенность связана с поведенческими аспектами персонала, неточностью информации, изменчивостью факторов внешней среды при прогнозе

состояния организации и ограничена приемлемым риском в конкретной ситуации;

- последствия управленческих решений отражаются на внешней среде, в разных отраслях экономики, общественной, культурной, экологической сферах, государственной политике, уровне жизни населения;
- законность решений требует наделения менеджеров властными полномочиями по распределению и использованию ресурсов и принятию на себя ответственности за качество деятельности, ущерб и убытки, полученные в результате реализации принятого решения. Полномочия менеджера фиксируются в официальных документах (договорах, контрактах, положениях). Менеджеры высшего и среднего уровней принимают решения по организации в целом (стратегические, по реструктуризации, маркетинговой политике). На низовом уровне распределение полномочий по принятию решений осуществляется более гибко;
- личностный аспект каждого управленческого решения, зависящий в значительной степени от авторитета руководителя, признания заслуг менеджера в принятии и реализации важных решений, обеспечивших успех организации;
- преемственность, обусловленная свойствами процесса управления, — непрерывностью, цикличностью, последовательностью, взаимосвязанностью, позволяющая оперативно осуществлять сбор информации, оценку параметров ситуации, диагностику, выбор критериев обоснования решения.

Рассмотренные особенности управленческих решений должны учитываться менеджерами на всех стадиях выработки и реализации решений.

Управленческое решение можно рассматривать как последовательную взаимосвязь процессных функций, согласованность и взаимодействие которых формируют управленческий цикл. Исследуем комплексы функций управленческого решения подробнее (рис. 6.2).

Сигналом для подготовки управленческого решения может стать информация, поступившая из внешней среды или об отклонениях от плановых режимов деятельности, начале периодически повторяемого цикла обновления.

1. Исследование и диагноз ситуации. В течение исследовательского цикла выявляются причины и следствия сложившейся ситуации, ее место и роль в организации. В зависимости от характера ситуации используются различные методы экономического анализа, социологических исследований. Изучается динамика основных параметров производственно-хозяйственной деятельности и системы управления, а также факторов внешней среды.

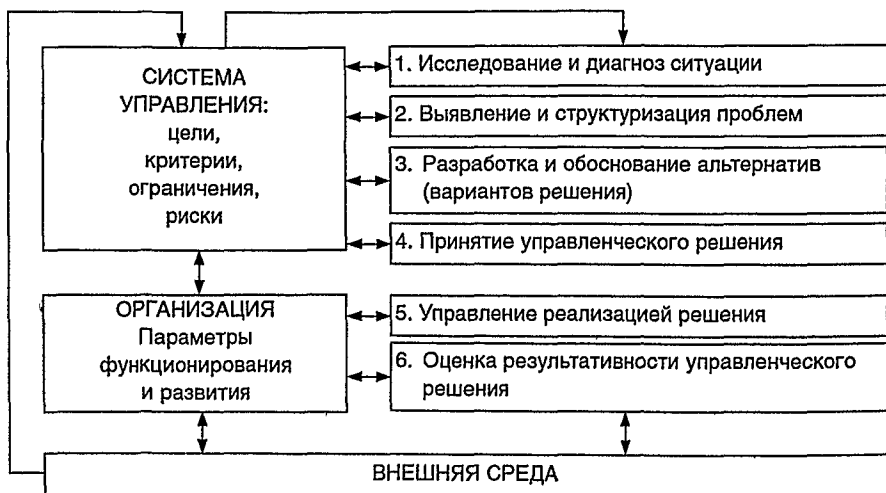


Рис. 6.2. Схема взаимосвязи функций в процессе управления

В управлении производственно-хозяйственными системами под диагностированием понимается определение состояния, адекватного свойствам системы и обеспечивающего достижение ее целей. Поэтому задача данной функции в процессе управления — установить характер проблем и определить средства и методы управления, направленные на восстановление элементов и устранение вредных воздействий.

Для выполнения данных функций используются аналитические и экспертные методы, динамическое программирование.

2. Выявление и структуризация проблем. Данные функции связаны с процедурами исследования проблем, их ранжированием, редукцией, совмещением во времени. В результате исследований выявляются приоритетные проблемы, решение которых обеспечит экономические преимущества, возможности роста и развития организации.

Выбор проблемы обуславливает целесообразность определения ключевых параметров разрабатываемого решения. Такими параметрами являются: вид воздействия; направленность или стратегия; цель решения; конечный результат; границы приемлемого риска для достижения цели; критерии выбора и оценки решения, а также процесса его разработки и реализации. Определяются правовые, ресурсные и организационные ограничения, которые следует учитывать при разработке и выборе решения, допустимая степень риска.

3. Разработка и обоснование альтернатив (вариантов решения). На данной стадии процесса формируется решение как воздействие путем

выбора присущих ему средств и ресурсов, которые выступают и воздействующим фактором, и ограничением. Формируются разные варианты решений, направленные на достижение одной цели. В инвестиционных решениях, например, рассматриваются варианты, различающиеся по видам инвестиций, источникам, объемам, срокам, условиям возврата (при кредитовании), мотивации персонала, системе контроля, рискам.

Наиболее ответственные функции в процессе управления связаны со сравнительной оценкой вариантов решений, которая осуществляется как по управленческим критериям, так и по возможностям достижения конечных результатов деятельности организации.

Оценка решения как воздействия осуществляется с позиций силы его воздействия, полноты и взаимосвязанности отношений управления, включенных в решение, комплексности используемых средств и методов воздействия. При оценке управленческого решения применяются методы количественной оценки результативности, затрат ресурсов, эффективности (производительности, рентабельности, прибыльности, окупаемости). Для такого типа расчетов рекомендуются методики, использующие количественные и качественные показатели.

4. Принятие управленческого решения. Выделение данной функции в отдельную стадию процесса связано с ответственностью менеджера за выбор решения как системы совместных действий аппарата управления и персонала по реализации принятой программы. Важным условием правильности и эффективности выполнения данной функции выступает профессионализм менеджера, его интеллект, умение предвидеть характер и динамику социально-экономических процессов и их последствия. Результаты управленческих решений не только проявляются в самой организации, но и отражаются на рыночной конъюнктуре, политике государственного регулирования, экологической ситуации, демографических процессах, если они принимаются крупными корпорациями.

5. Управление реализацией решения. Функция реализации решения предусматривает организационные, контрольные, координационные, регулирующие, согласовывающие, учетные и оценочные процедуры. На данной стадии процесса осуществляется воздействие, т.е. информационное решение материализуется в производственно-хозяйственной деятельности. Экономическое содержание управленческого решения позволяет оценивать фактическую эффективность воздействия — решения по итоговым результатам деятельности организации.

6. Оценка результативности управленческого решения. Определение фактических результатов и последствий реализации решений выступает завершающей функцией процесса управления. При этом выполняются

процедуры анализа и оценки результата как следствие воздействия управляющей системы на решение конкретной проблемы. В процессе оценки определяется эффективность деятельности менеджера и его команды как результат достижения цели и получения эффекта с разной степенью использования ресурсов.

При важности и значимости каждой функции процесса управления особую ценность имеет взаимосвязь и взаимозависимость функций — каждая функция обусловлена предыдущей и обуславливает последующую, обеспечивая эффект синергии. Для достижения такого эффекта разрабатываются модели, алгоритмы, сценарии, использование которых способствует большей рациональности и организованности в деятельности менеджера и аппарата управления.

Любое управленческое решение в процессе его обоснования оценивается количественно и качественно в разных аспектах управления: экономическом, организационном, социальном, информационно-технологическом, правовом, экологическом.

6.2. Организация управления рисками

Любая управленческая деятельность в той или иной степени носит рисковый характер, что обусловлено многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, а также ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие риска также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как неопределенность, вероятность, условия неопределенности, условия риска.

Согласно математическим определениям неопределенность проявляется в тех случаях, когда результатом действия является набор альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск появляется, если действие приводит к набору альтернатив, вероятность осуществления которых известна. Таким образом, риск есть неопределенность, которую можно квантифицировать. Понятия риска и неопределенности, широко используемые в теории игр и динамическом программировании, нашли распространение в экономике, политике, теории управления и менеджмента, в области права и страхования.

Формирование рыночных отношений в России активизировало процесс исследования предпринимательского риска, в том числе инвестиционного, страхового и банковского. Вместе с тем проблема рисков остается малоисследованной, нет достаточно ясных определений сущности

предпринимательского риска, его разновидностей, областей использования, средств управления риском.

Риски и неопределенность выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность рассматривается как условие ситуации, в которой нельзя оценить вероятность потенциального результата. Часто такая ситуация возникает, когда воздействующие на ситуацию факторы регистрируются впервые и о них нельзя получить достоверную информацию. Поэтому последствия принятия управленческого решения трудно предусмотреть, особенно в быстроменяющихся условиях (наукоемкая и нововведенческая сферы, ценовая и рыночная конъюнктура). Обычно менеджер, сталкиваясь с неопределенностью, стремится получить дополнительную информацию и с помощью экспертных методов определить вероятность достижения результата.

Понятие определенности связывается с условиями выработки и принятия управленческих решений, когда руководитель с достаточной для данной ситуации достоверностью знает потенциальный результат каждого из возможных вариантов развития событий. Например, если известна динамика изменения стоимости материала и рабочей силы, арендной платы, то можно рассчитать затраты на производство конкретного изделия и сделать прогноз цены. Следует отметить, что ситуация полной определенности встречается достаточно редко.

Понятие риск в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности или недостоверности информации), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь в случаях, обремененных риском, что чаще встречается в инновационной деятельности.

В менеджменте понятие риск прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации неопределенности из-за недостатка информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности представляет собой цену риска, а величина успеха (дополнительной прибыли) — плату за риск. Риск проявляется в процессе реализации продукции или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности организации позволяют определить природу риска как экономическую.

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска — степень свершения источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1;
- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения, меняющийся в пределах от 0 до 1, выше которой риск не оправдан;
- степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности: высокая, средняя, низкая и нулевая;
- приемлемость риска — вероятность потерь и того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска — вероятность его нахождения в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у предприятия велика вероятность стать банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях избегать неоправданных потерь, действуя при этом смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т.е. взвешенно, не преувеличивая опасность, добиваться намеченных целей, соблюдая границы правомерности риска.

Известны случаи, когда организация выбирает вариант небольшого результата, но в отсутствие риска. Это может привести к снижению ее результативности и конкурентоспособности. При выборе стратегии с максимальным результатом и высоким уровнем риска надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение не оправдано. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, позволяющей оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе управления. Данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, отражающей многофакторную природу риска.

На схеме (рис. 6.3) отражена взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних (системных) факторов, или источников риска, встречающихся в менеджменте производственно-хозяйственных организаций. Из внешних факторов следует отметить источники риска, связанные

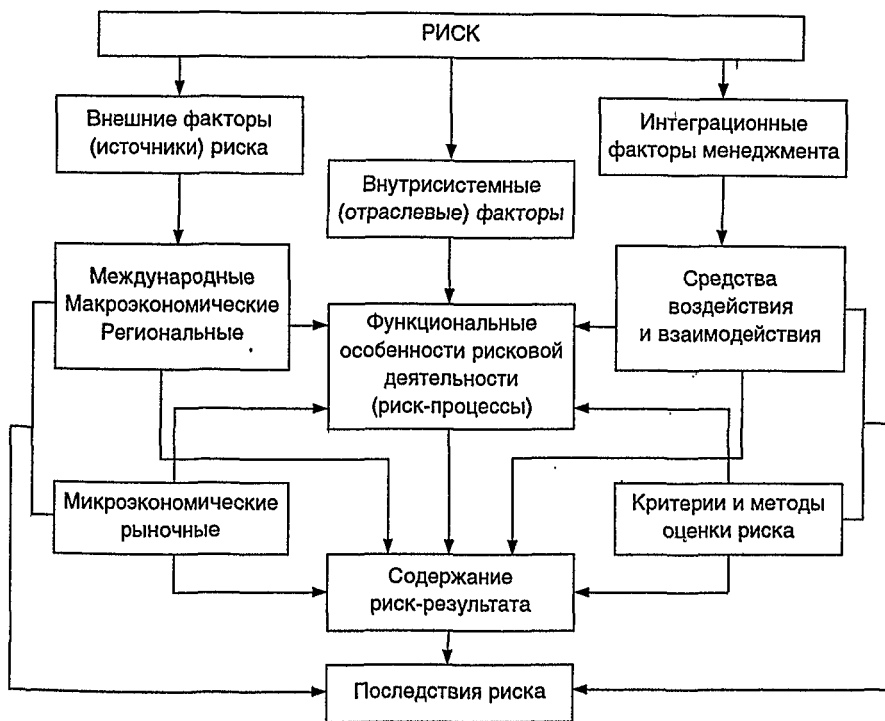


Рис. 6.3. Схема взаимодействия факторов риска

с кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, вызванные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями и поставщиками, проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рисковей деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Среди последствий реализации результатов риск-решений наиболее распространены экологические, социальные, политические риски.

Факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают выявление источников риска, определение вероятности его проявления и воздействия на результат и последствия производственно-хозяйственной деятельности организации. При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления.

Значительная доля риска кроется в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например, при проведении экспертизы, исследовании статистических данных, определении коэффициента дисконтирования в приведенной стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Рассмотренная логика формирования риска позволяет системно оценивать каждый вид риска, особенно важного в антикризисном менеджменте. В табл. 6.1 представлена классификация рисков по основным признакам. Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления с использованием имитационного и других видов моделирования.

Классификация рисков служит основой организации управления рисками. Следует отметить, что каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии целесообразно разработать систему управления риском. Решение проблем риска становится профессиональным делом риск-менеджеров. Классификация рисков выступает методологической базой для профессионального менеджера.

Таблица 6.1

Классификация управленческих рисков

Признак	Вид риска
Назначение риска	Предполагающий потери Предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Организационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные Политические Экологические Демографические

Признак	Вид риска
Уровень внешних источников (факторов) риска	Международный Макроэкономический Региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Факторы производства как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Средство воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий, структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный
Методы оценки риска	Экспертный Экономико-математический Дисконтирования Статистический Интуитивный

Рассмотрение природы риска, его содержания, многообразия источников (факторов) возникновения, разнообразия рискованных ситуаций, требующих организации и управления, позволяет трактовать риск как категорию менеджмента.

Приведем отдельные примеры управленческого риска.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии фирмы может быть выражен в потере доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли, а также величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например, роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

Финансовый риск фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг в результате финансового кризиса и падения валютного курса или в вероятности возникновения такой ситуации. Финансовые

риски наиболее подвижны и разнообразны, к ним относятся следующие риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

Производственный риск состоит в превышении текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии.

Инвестиционный риск возникает в условиях неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, величине затрат и результатов в случае возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также факторов технического, коммерческого, политического характера.

Рассмотрим наиболее распространенные риски социально-экономического развития страны, воздействующие на менеджмент организации.

Экономические риски:

- утрата национального богатства;
- снижение конкурентоспособности страны;
- падение инвестиционной привлекательности экономики;
- уменьшение доли ВВП на душу населения;
- рост уровня инфляции.

Социальные риски:

- ухудшение материальной обеспеченности населения;
- рост заболеваемости и смертности населения;
- негативная демографическая ситуация;
- снижение уровня образования населения.

Экологические риски:

- загрязнение окружающей среды;
- вырубка лесов, эрозия почвы.

Политические риски:

- изменение экономической политики;
- угроза национальных конфликтов;
- моратории и торговые эмбарго.

Многие из перечисленных рисков присущи кризисному состоянию экономики нашей страны. В России рискованные ситуации часто возникают в связи с несовершенством системы управления экономикой, отсутствием нормативных актов, регулирующих рисковую деятельность предприятий.

К наиболее устойчиво повторяющимся в деятельности предприятия следует отнести риски:

- связанные с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- снижения экономического потенциала;
- снижения научного и инновационного потенциала;
- утраты кадрового потенциала;
- имущественного ущерба из-за нарушения договорных обязательств и других причин;
- утраты престижа организации;
- потери доходов из-за преступных действий третьих лиц;
- изменения стоимости факторов производства;
- потери управляемости;
- снижения качества продукции и услуг;
- изменения внешнеэкономических факторов.

Обоснование рисков в процессах управления. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности, размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом. В связи с этим возникает потребность привлечения для управления риском квалифицированных риск-менеджеров — специалистов по управлению в рискованных ситуациях.

Управление риском можно представить на методологической основе процесса выработки и реализации рискованных управленческих решений. Рисковыми являются решения, принимаемые в условиях неопределенности, если известна вероятность достижения результата. Напомним, что целенаправленный процесс управления предполагает выполнение в логической последовательности взаимосвязанных управленческих функций (управленческих работ) по решению конкретной проблемы с использованием управленческих средств и методов воздействия на персонал, занятый в совместной производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому результаты процесса управления материализуются в продукте и отражаются в итоговых показателях деятельности производственно-хозяйственной системы.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса управления риском заключается в преобразовании информации о факторах и источниках неопределенности в информацию

об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции, которая далее преобразуется в информацию о показателях уровня эффективности (или неэффективности) результатов деятельности в условиях риска и негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

На схеме (рис. 6.4) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском. Левая сторона схемы (по вертикали) отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений.

Информационный анализ содержит данные по мониторингу внешней и внутренней среды, выявлению новых источников риска и корректировке факторов, которые зависят от меняющихся условий. Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи и заключается в учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На этой стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов риск-решений предусматривает определение для каждого варианта решения границ (пределов) возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым.

Принятие решения содержит его комплексное обоснование, а также вероятность и параметры допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация включают управленческую деятельность по реализации риск-решения, в процессе которой выявляются организационные риски (невыполнения, задержек и т.п.), требующие оперативно-го принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и их корректировка имеют существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы (рис. 6.4) содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском.

Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска в решениях, разрабатываемых для конкретных социально-экономических систем и ситуаций. Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, издержек, цен, инфляции и т.п.



Рис. 6.4. Схема управления риском в процессе выработки и реализации риск-решения

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются в той или иной степени при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. На схеме показана лишь логика их использования, тогда как на практике осуществляется их комплексное применение.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Оценка риска выступает частью оценки эффективности процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском.

При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом сложившейся рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенностей проявления вероятных последствий.

При формировании гибких организационно-управленческих звеньев в системе управления организациями, таких, как экспертиза и прогнозирование рисков, консультационные службы в области рискованной деятельности, наиболее простыми решениями могут стать введение должности рискованного менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Уровень профессионализма в управлении риск-ситуациями приобретает исключительное и решающее значение в антикризисном менеджменте. Степень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и от субъективного восприятия ситуации менеджером, его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимо обеспечить управленческое образование персонала, создать систему информационного обеспечения, адекватную мировым тенденциям развития информационных технологий.

Важной функцией управления в условиях антикризисного менеджмента выступает защита организации от риска. Зарубежная практика менеджмента накопила множество методов защиты от риска. Главное внимание рискованного менеджера направлено на соблюдение параметров риска как до разработки и принятия решения, так и в ходе его выполнения, быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности. Успешное выполнение данных функций в значительной степени зависит от маркетингового

подхода в менеджменте и эффективной организации системы информации и коммуникаций:

В настоящее время широкое развитие получили процессы диверсификации: развитие производств, находящихся на разных уровнях или в разных регионах страны, направление инвестиций в разные сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению модификаций изделий или решению сложной проблемы.

Распределение риска между партнерами и снижение его уровня для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп (ФПГ). Так, промышленные организации в составе ФПГ приобретают акции банка, защищая тем самым свои активы и получая льготы по кредитам. Банковская структура в составе ФПГ приобретает акции промышленных организаций, способствуя их развитию и осуществляя контроль за их деятельностью.

Используется новый взгляд на отношения с конкурентами. Крупные автомобильные корпорации США «Форд», «Крайслер», «Дженерал Моторс» идут на взаимовыгодное сотрудничество и интеграцию в автомобильном бизнесе. В России подобное происходит между крупными корпорациями топливно-энергетического и нефтегазового комплексов.

Информация о потенциальном партнере, конкуренте или клиенте должна содержать сведения о возможных рисках во взаимоотношениях. В зарубежной практике такая информация содержится в бизнес-справках, предоставляемых рынком информационных услуг. Для оценки риска взаимоотношений представляют интерес неформальные контакты, встречи «без галстука», которые позволяют получить более полную информацию о потенциальном партнере и своевременно разработать стратегию поведения с минимизацией риска.

Мерой защиты и компенсации негативного воздействия неуправляемых факторов выступает страхование имущества, которое защищает владельца от риска гибели и порчи материальных ценностей. Страхование коммерческих рисков включает риски арендной платы, предоплаты, задержки платежей и неплатежей; риски учредителей; риски несвоевременной отгрузки товаров и недопоставки. Пока что развитие рынка страховых услуг в России значительно отстает от потребностей экономики и общества.

Методы оценки регионального инвестиционного риска. Наиболее важной проблемой антикризисного управления в России становится активизация инвестиционных процессов. Российская кредитно-финансовая система функционирует в условиях неустойчивой политики при деформированной структуре кредитно-финансового рынка, слабой законодатель-

ной и нормативной поддержке государства. Наблюдается тенденция недоверия иностранных инвесторов к инвестиционной инфраструктуре, недостаточное развитие которой также является причиной кризисного состояния инвестиционной сферы.

Процесс стабилизации экономики объективно обуславливает потребность в кредитных ресурсах, вовлечения их в производственный сектор экономики. Для повышения эффективности инвестиционных процессов особую важность приобретают исследования инвестиционных рисков, которые характеризуют вероятность потери средств, вложенных в экономику, по различным экономическим, социальным и политическим причинам. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее изучить ситуацию, предвидеть вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных проектов.

Зарубежной практикой накоплен большой опыт оценки инвестиционного климата. Методы оценок, разработанные фирмами «Rund», «ICRG», «BERI», «Frost & Sullivan», стали общепринятыми. Фирма «Rund» выделяет следующие группы факторов риска: социально-политические, экономические, внешних платежных балансов.

Количественные оценки по каждой группе факторов выявляются экспертными методами и модельными расчетами. В результате исследований готовят рекомендации потенциальному инвестору — в какой степени он рискует, вкладывая свои средства в экономику данного региона.

При оценке инвестиционных рисков в России разработанные компаниями подходы корректируются и адаптируются. В качестве примера рассмотрим вариант методического подхода к определению величины рисков по материалам региональных исследований «Региональные инвестиционные риски».

Изменение экономической ситуации в России ставит проблему оценки инвестиционных рисков в ряд ключевых. Стремление к наиболее полному учету особенностей российской экономики и ее регионов предопределяет различие в значимости и приоритетности факторов риска: социально-политических, экономических, внешнеэкономических. Величина влияния каждого конкретного фактора оценивается коэффициентом. Ранжирование факторов в каждой группе отражает выделение наиболее важных проблем, с которыми могут столкнуться потенциальные инвесторы.

В табл. 6.2 приводятся фрагменты оценочных факторов российских региональных рисков и показатели риска. Инвестиционные риски существенно меняются по экономическим районам России. С одной стороны, территориальные различия интегрального показателя риска объективно

Интегральный показатель риска

Район	Оценка за 3 месяца	Оценка за 6 месяцев	Оценка за 9 месяцев	Оценка за 12 месяцев
Северный	5,78	5,8	5,63	5,73
Северо-Западный	5,72	5,71	5,44	5,32
Центральный	4,68	4,68	4,73	4,78
Волго-Вятский	6,29	6,43	6,67	6,52
Центрально-Черноземный	5,55	5,78	5,75	5,86
Поволжский	5,0	5,02	5,13	5,23
Северо-Кавказский	6,51	7,06	7,08	7,1
Уральский	6,1	6,12	5,87	5,74
Западно-Сибирский	5,5	5,3	5,39	5,29
Восточно-Сибирский	6,15	6,24	6,19	6,21
Дальневосточный	5,44	5,44	5,65	5,51
Калининградская область	6,33	6,57	5,99	5,81

отражают специфику отдельных регионов с учетом их политических, национальных, социальных и экономических особенностей. С другой стороны, масштаб этих различий свидетельствует о значительном расслоении регионов страны по уровню социально-экономического развития.

Регионы, в прошлом сосредоточившие на своей территории большой производственный потенциал, находятся в более выгодных условиях для дальнейшего развития. Бедные районы имеют ограниченные потенциальные возможности для формирования благоприятного инвестиционного климата. По мнению экспертов, разрыв между благополучными и неблагополучными регионами со временем увеличивается.

По результатам годовичного мониторинга инвестиционных рисков в регионах России при определенной условности интегральных показателей риска эксперты оценивают направления и темпы развития отдельных районов.

Наиболее привлекательными для потенциальных инвесторов являются территории России, обеспечивающие относительную социальную стабильность, с богатым ресурсным или конкурентоспособным производственным потенциалом. К числу благоприятных регионов могут быть отнесены территории Центрального, Поволжского, Западно-Сибирского экономических районов. Промежуточное положение занимает Уральский экономический район. Ситуация в других регионах страны сложнее (вероятность

межнациональных конфликтов, резкого роста безработицы, обострение финансовых проблем).

Таким образом, новые виды экономических связей инициируют новые механизмы их реализации, связанные с оценкой риска, исследование которых становится приоритетной проблемой инвестиционного менеджмента.

6.3. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений

Принятие решений — многостадийный организационный процесс, имеющий сложные прямые и обратные связи, сочетающий интеллектуальную деятельность членов организации с применением различных моделей и методов, а также современной техники сбора, передачи и обработки информации.

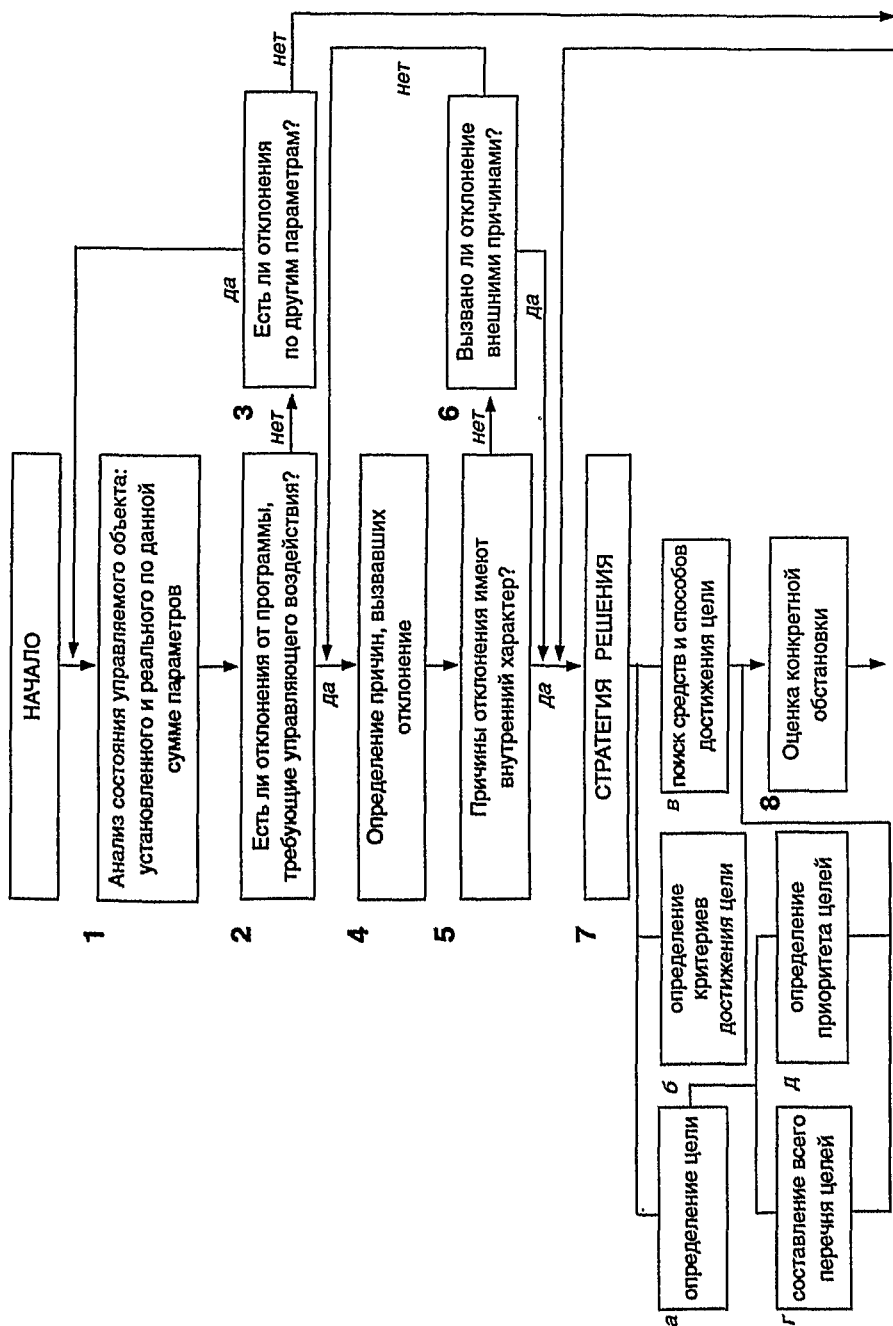
Как свидетельствуют опросы руководителей в деловых организациях, лишь 20—25% затрат их рабочего времени уходит на непосредственное принятие решений в явном виде. Хронометраж рабочего времени руководителей, сделанный специалистами по организационному поведению, показывает, что эти действия занимают даже меньшую долю: в среднем 10—15% их общего рабочего времени.

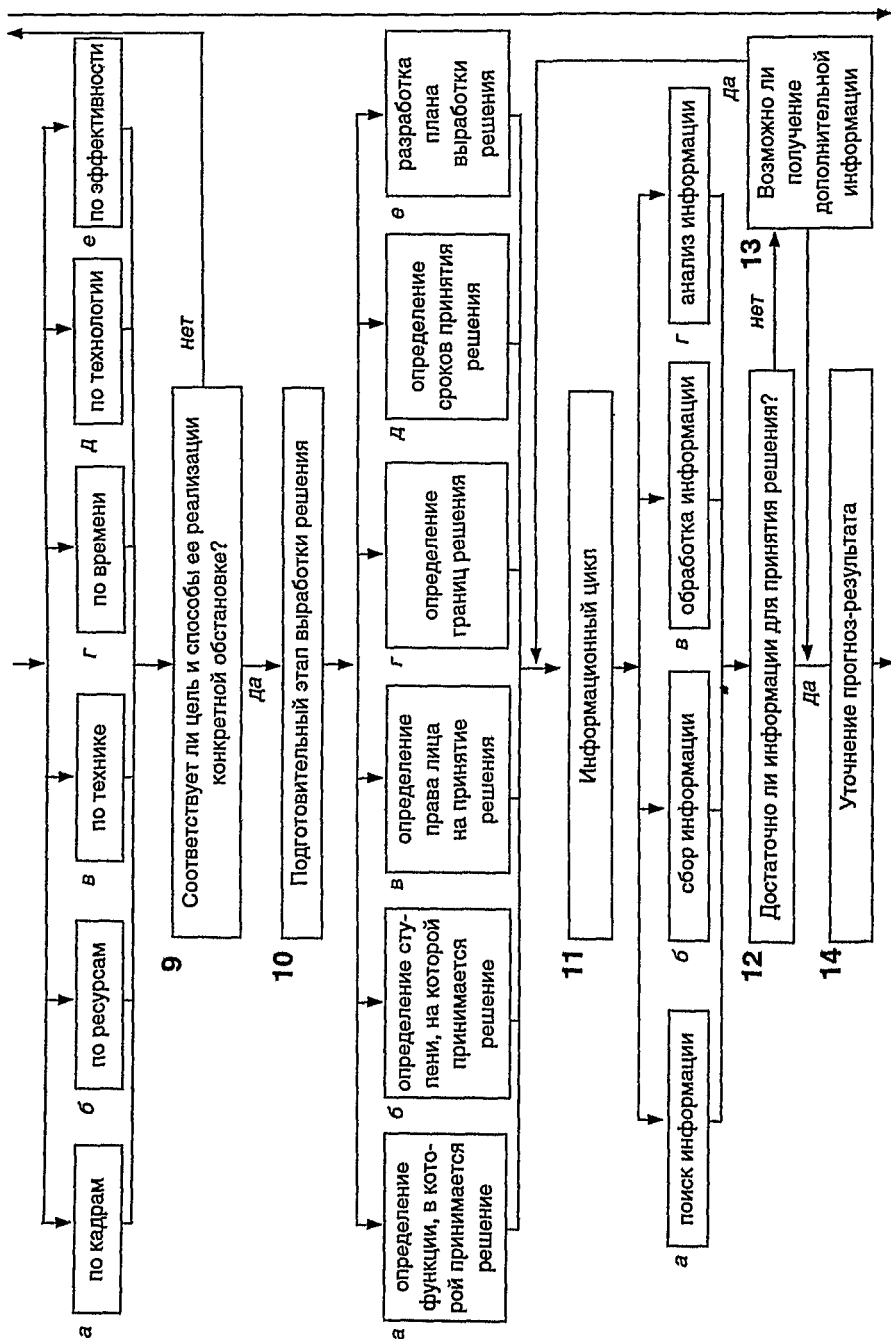
На самом деле собственно выбор решений может занимать доли секунды, однако все процессы, взаимосвязи, действия, связанные с ним, заставляют расширять границы процесса принятия решений.

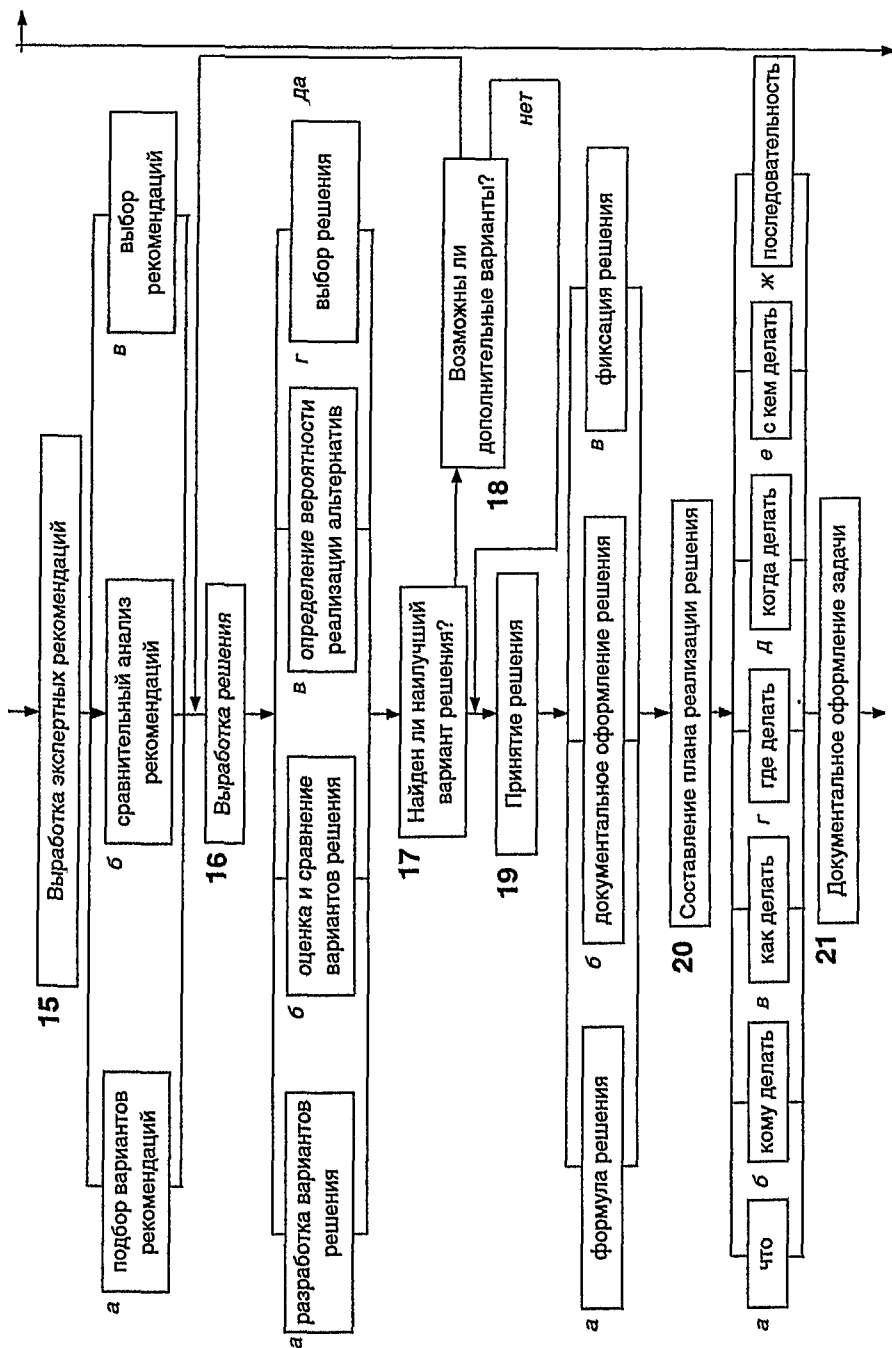
Технология выработки и реализации управленческих решений. Процесс выработки и реализации управленческого решения — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на поиск выхода из определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих один за другим в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений, которую можно представить в виде алгоритма (рис. 6.5).

Этот процесс является чрезвычайно сложным и запутанным, отличается многообразием обратных связей, возвращением на предшествующие







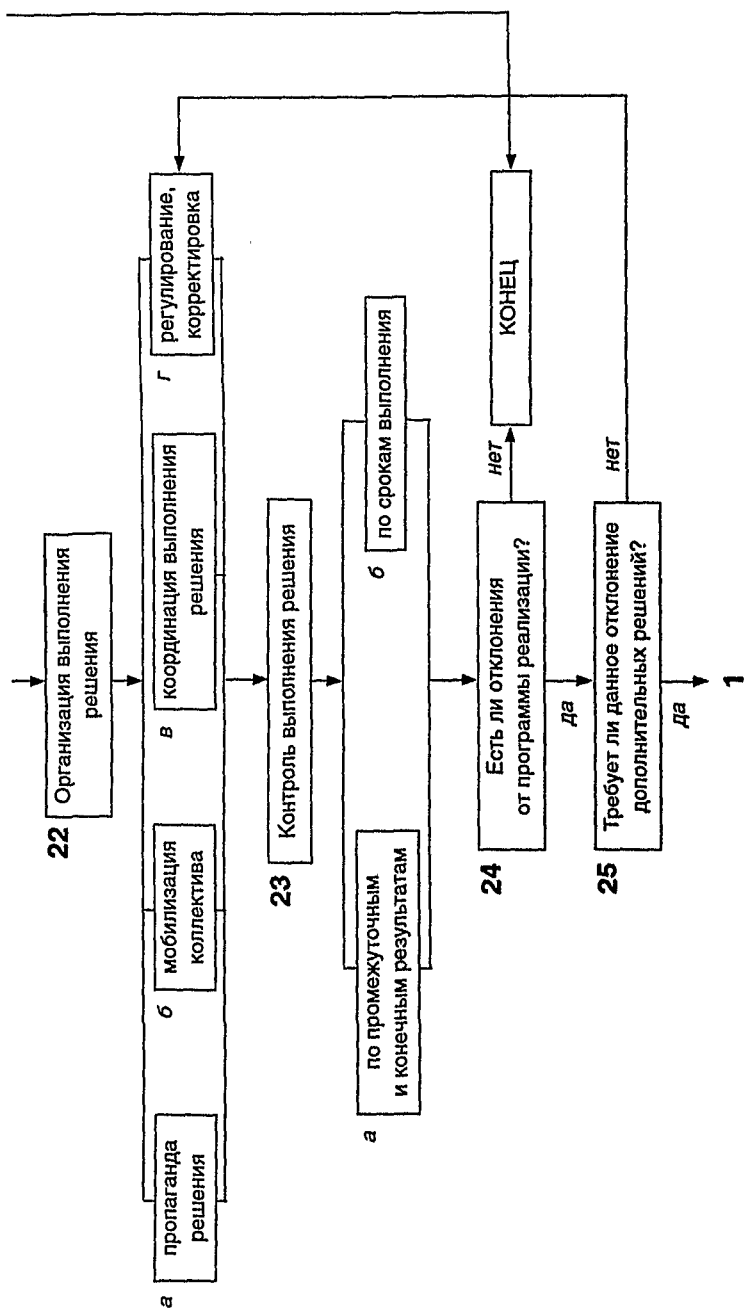


Рис. 6.5. Блок-схема алгоритма процесса выработки и принятия решения

стадии. Упорядочение этапов и действий, составляющих процесс принятия решений, — весьма насущная проблема для построения организационных структур управления, разработки и применения математических, системных, эвристических методов поиска и выбора решений, рационализации информационных потоков в организации, решения многих других управленческих проблем. Именно поэтому процесс принятия решений до сих пор является предметом исследований многих ученых — прикладников и практиков.

В настоящее время проблема изучения и совершенствования процесса принятия решений рассматривается как междисциплинарная, требующая привлечения ряда научных дисциплин, группирующихся вокруг науки управления.

Исходный момент в понимании процессов выработки организационных решений лежит в признании принципа ограниченной рациональности (неполноты знаний), который включает два важных общих положения.

Первое — в процессе принятия организационных решений менеджеры, специалисты и другие члены организации имеют дело не с реальными ситуациями, а с их моделями, отражающими лишь наиболее существенные черты управленческих проблем. Такими моделями могут быть словесные, графические и другие построения, отражающие определенное понимание проблемы, так же как и более строгие математические и машинные модели.

Второе — процесс принятия организационных решений сопряжен с поиском, познанием и организационным обучением.

Наиболее обобщающими моделями принятия решений являются абстрактные ситуации выбора из многих альтернатив, имеющие формальное описание в виде дерева решений. Каждая из этих моделей характеризуется наличием множества альтернативных путей перехода из начального состояния системы в конечное, среди которых следует выбрать путь, ведущий к наиболее предпочтительному. В таких моделях каждый из альтернативных вариантов должен быть четко определен, оценены его последствия, установлены связи с другими вариантами и с конечным состоянием системы.

Если такая задача имеет небольшую размерность, то проблема выбора наилучшего решения становится тривиальной и сводится к перебору и оценке всех возможных путей, приводящих к конечному результату. Размерность сложной задачи для реальных систем принятия решений становится необозримой и исключает возможность полного перебора вариантов. Поэтому большое значение для совершенствования принятия сложных решений приобретают методы решения комбинаторных задач. Однако

для многих реальных ситуаций такие задачи не формализуются, в них не известны ни алгоритмы, ни четкие критерии оценки положительных, отрицательных или нейтральных последствий каждого из них.

Применение методов моделирования в системах принятия решений варьируется в весьма широких диапазонах: от физического и игрового моделирования до математических моделей и машинной имитации.

Для наилучшего построения процессов принятия решений нужны нормативные модели, цель которых — способствовать выработке действий, наиболее целесообразных с позиций некоторых критериев. Для лучшего понимания этих процессов полезны дескриптивные (описательные) модели, цель которых — отразить, как в действительности функционирует и развивается организационная система принятия решений.

Блок-схема алгоритма принятия решений (рис. 6.5) ориентирована на определенный класс (вид) решений — концептуальные стратегические решения.

На этапах 1, 7 существенное влияние оказывает внешняя среда.

На этапах 2, 3, 5, 6, 13, 17—19, 24, 25 существуют альтернативы. Из соответствующих прямоугольников выходят две линии со стрелками — «да», «нет».

На этапах 7, 8, 10, 11, 16, 19, 20, 22, 23 осуществляются несколько процедур, требующих наиболее напряженной умственной работы.

1. Анализ фактического состояния объекта управления на основе контрольной информации проводится по определенной сумме параметров,

Этап состоит из следующих процедур:

- 1) получения контрольной информации (сигнала);
- 2) уточнения количества контролируемых параметров;
- 3) определения желаемых показателей;
- 4) определения фактических показателей (параметров системы)

Для адекватного представления ситуации используются не только количественные, но и качественные данные.

2. Определение наличия отклонений от программного состояния в настоящем и возможности их возникновения в будущем, устранение или предотвращение которых требует управляющего воздействия. На этом этапе необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды, с тем чтобы предвидеть возникновение противоречия, предотвратить его усугубление и появление конфликтной ситуации. В случае «нет» переходим к этапу 3, в случае «да» — к этапу 4.

3. Если установлено, что по сумме контролируемых параметров отклонений нет, то при их отсутствии и по другим параметрам процесс закан-

чивается. Если же отклонения имеются или есть предпосылки их возникновения, то следует вернуться к этапу 1.

4. Анализ ситуации и определение причин отклонений. При положительном ответе на этапе 2 приступаем к изучению ситуации и характеристике причин, вызвавших отклонение. Для диагностического анализа в ряде случаев целесообразно привлечь группу экспертов, сформированную из опытных высококвалифицированных специалистов.

Анализ сложившейся ситуации и определение причин отклонений позволяют идентифицировать, анализировать и структурировать проблему.

Большое внимание уделяется механизмам регистрации проблем в системе принятия решений. Отмечается, что во многих ситуациях трудно выявить звено организации, являющееся причиной возникшей проблемы. Так, нарушение графиков выпуска продукции может оказаться на самом деле следствием плохой координации конструкторско-технологических служб, а уменьшение съема продукции с единицы производственных мощностей вызвано простоями из-за трудовых конфликтов.

Центральным моментом при этом является дифференцированный подход к выявленным проблемам. Деление проблем на хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные отражает различную степень неопределенности (неполноты знаний) о проблеме, а деление решений на программируемые и непрограммируемые — различие в степени формализации процедур, на основе которых могут быть получены решения.

5. Причины, вызвавшие отклонение, могут быть внутренними или внешними по отношению к системе. Если установлено, что причины отклонения внутренние, переходим к этапу 7, в случае «нет» — к этапу 6.

6. Устанавливаем, являются ли причины отклонения внешними. В случае «да» переходим к этапу 7, при отрицательном ответе необходимо вернуться к этапу 4 и установить причины и характер отклонений.

Как же действует организация, когда зарегистрирован и осознан сигнал возникновения проблемы? В реальных условиях выявление проблемы не означает автоматически начало ее решения. Здесь, как показывают наблюдения, возможна реакция трех видов.

Первая — проблема действительно существует, но ее не будут решать, так как это невозможно сделать в приемлемые сроки, не оправдывает ожидаемых затрат на выработку и реализацию соответствующих действий, в конце концов организация просто не в силах повлиять на факторы, порождающие проблему.

Вторая — проблема типична и стандартна для организации. Симптом ее проявления сразу ведет к применению определенного шаблона орга-

низационных действий — это так называемый обусловленный ответ на проблемную ситуацию, связанный с быстрым принятием решения.

Третья — проблема может и должна быть решена, но ее наиболее предпочтительное решение неочевидно. Оно требует реализации полного аналитического цикла поиска, оценки, выбора ее решения, связано с вовлечением в процесс специалистов по отдельным аспектам проблемы, использованием количественных методов и ЭВМ, налаживанием контроля для сопоставления фактических результатов с желаемыми и обратными связями в процессе принятия решений.

Принадлежность проблемы к одному из названных типов определяется двумя основными характеристиками: частотой появления проблемы и наличием в организации установленных принципов, правил, процедур для ее решения. Наибольший удельный вес в производственных организациях занимают стандартные, повторяющиеся проблемы, для которых документально оформлены или традиционно применяются определенные программы и правила решения (графики запуска-выпуска изделий, контроля качества, начисления зарплаты, действия в случае остановки технологической линии, нарушения трудовой дисциплины и т.п.). Здесь и частота появления проблемы, и степень осознанности и традиционности достигают наивысшего уровня.

Нередко возникающие проблемы являются единичными и новыми для данной организации, но достаточно распространены в деятельности других аналогичных организаций. Примером может служить проблема выбора места для строительства нового аэропорта вблизи населенного пункта. Для таких проблем наилучший путь — обращение к опыту других организаций, заимствование выработанных принципов и методов подготовки решений, сосредоточение на специфических условиях возникновения проблемы для того, чтобы найти аналогичные условия и решения за пределами данной организации. Этот тип проблем, как и предыдущий, в наибольшей степени связан с выработкой адаптивных решений, не влияющих радикальным образом на структуру системы, а всего лишь позволяющих довести некоторые целевые характеристики до удовлетворительного уровня без пересмотра самих целей.

Наконец, иногда возникают проблемы, которые по своей природе уникальны, не типичны для данной организации. Здесь важно определить, действительно ли обнаруженная нетипичная проблема — случайное явление, которое вряд ли в будущем повторится (например, крупная авария в энергетической системе), или же это только первое возникновение проблемы, которая в будущем станет типичной для организации (например, распределение заказов внутри корпорации в условиях образования ее

нового зарубежного филиала). В обоих случаях отсутствуют установившиеся принципы и программы решения проблем, их надо заново выработать на основе аналитического процесса.

Если для проблемы случайного или кризисного характера необходимо быстрое решение с помощью наиболее квалифицированных экспертов, то для новой проблемы устойчивого характера степень ее разностороннего изучения и оценки должна быть намного глубже и получено не только само решение, но и методика его последующего получения. Именно эти типы проблем в наибольшей степени связаны с пересмотром структуры системы, ее целей, принципов работы, взаимоотношений с внешним окружением и т.п.

7. Этап определения стратегии решения. Этот этап сложный и ответственный. Он включает постановку цели, определение критериев достижения цели, поиск средств и способов ее достижения.

Для определения главной цели составляем полный перечень целей, а затем на основе количественной и качественной характеристик каждой из них выявляем приоритет какой-либо одной.

Особое значение на данном этапе имеет прогностическое обоснование цели. Прогнозное исследование может быть направлено как на определение реально достижимой, отвечающей потребностям общественного развития цели, так и на поиск средств и способов достижения поставленной цели.

Определение и декомпозиция целей связаны с формулированием главного ограничителя — целей организации.

Цели выражают в процессах принятия решений два главных момента:

- 1) некоторую конечную точку (состояние системы), достигаемую с помощью путей и средств, которые предстоит выявить и реализовать;
- 2) функцию (критерий), которая должна быть использована для оценки последствий альтернативных курсов действий.

Декомпозиция цели основывается на трех исходных предпосылках:

- 1) система, принимающая решение, рассматривается как внутренне однородная единица, управляемая по конечному состоянию выхода, единому для всей системы;
- 2) система, принимающая решение, представляет собой множество относительно автономных и взаимодействующих элементов, объединяемых единой целью;
- 3) система распадается на множество отдельных подсистем, которые имеют самостоятельные несоизмеримые и конфликтные цели.

8. Оценка конкретной обстановки. После разработки стратегии решения необходимо провести оценку обстановки по кадрам (а), ресурсам (б),

технике (в), времени (г), технологии (д), эффективности (е) в настоящем с учетом тенденций изменения этих условий в перспективе.

9. Устанавливаем исходя из информации, полученной на этапе 8 (а) — (е), соответствует ли выбор цели и способов ее достижения реальной обстановке. В случае «нет» необходимо вернуться к этапу 7 и вновь пересмотреть стратегию решения, в случае «да» переходим к этапу 10.

10. Подготовительный этап выработки решения, определение круга должностных лиц и функциональных подразделений, которые необходимо включить в ход процесса, а также ответственных за выполнение конкретных работ и должностного лица соответствующей ступени иерархии управления, имеющего право на окончательное принятие решения. Результатом подготовительного этапа должен быть план работ по выработке решения.

11. После подготовительного этапа следует информационный. На этом этапе осуществляются поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решения информации: (а) — (г).

Выделим основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения:

- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплексность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, стадиям жизненного цикла товаров предприятия и конкурентов и т.д.);
- адресность;
- правовая корректность информации;
- многократность ее использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи данных;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

12. Анализируем, достаточно ли собранной информации для принятия решения. В случае «нет» переходим к этапу 13, в случае «да» — к этапу 14.

13. Устанавливаем возможность получения дополнительной информации. В случае «да» — возврат к этапу 11, в случае «нет» переходим к этапу 14.

14. Уточнение прогноза результата. На основании собранной информации уточняем объективные условия и возможности достижения цели, а также анализируем возможные изменения в ходе этого процесса и их влияние на конечный результат.

15. Выработка экспертных рекомендаций по элементам решения. В ходе рассматриваемого процесса неоднократно прибегаем к рекомендациям экспертов, что вызвано, во-первых, наличием неформализуемых ситуаций, явлений и факторов; во-вторых, желанием повысить эффективность формальных методов (область применения которых ограничена), сочетая их с эвристическими. Вместе с тем привлечение экспертов позволяет при необходимости получать дополнительную информацию путем усреднения мнений высококвалифицированных специалистов.

16. Выработка решения. Изучив особенности ситуации, определив главную цель и всесторонне оценив обстановку на основании полной, достоверной и своевременной информации, осуществляем разработку возможных вариантов решения, их оценку и сравнение. Возможные альтернативы решения удобнее всего разрабатывать при помощи моделирования.

В случае неформализуемости ситуации или в условиях дефицита времени альтернативы решения можно успешно разрабатывать при помощи эвристических методов (методы Дельфи, консенсуса, мозговой атаки).

Возможные варианты решения оцениваются по соответствующим критериям оптимальности и эффективности. Альтернативы следует сравнивать с учетом последствий (экономических, социальных и т.п.) для каждого варианта решения. В результате сравнения и оценки альтернатив выбираем наилучшее решение.

Анализ организационных процессов принятия решения показывает, что непосредственный поиск альтернатив осуществляется не только в результате интеллектуальной деятельности отдельных людей, но в условиях ряда ограничений, накладываемых на этот поиск организацией. Считается, что альтернативы решений генерируются и исследуются, во-первых, от простых решений к сложным, во-вторых, от максимально контролируемых действий к плохо контролируемым, в-третьих, от немедленных решений к реализации долгосрочных курсов действий.

Поиск решений в организации обычно идет сразу по трем направлениям с тем, чтобы сэкономить усилия на достижение определенной цели. Поскольку это наносит ущерб выработке кардинально новых решений по нестандартным сложным проблемам, в современных организациях анализ решений выделяется в самостоятельную функцию.

Для сложных проблем вступает в силу обратная связь стадии поиска альтернатив со стадиями формулирования проблемы и определения целей, когда в процессе анализа происходит значительное изменение взглядов и на причины возникновения проблем, и на их возможные решения.

Оценка последствий альтернатив — наиболее трудоемкий процесс, связанный с использованием экономических методов сопоставления затрат

и результатов; расширенных за счет включения других неэкономических последствий и факторов. В большинстве методик три основных измерителя последствий разрабатываемых действий закладываются в основу оценки альтернатив: выгода с учетом факторов риска и неопределенности; затраты с учетом рационального использования ограниченных ресурсов; время как фактор, влияющий и на выгоды, и на затраты.

В последнее время появились многочисленные разработки в области формального моделирования выбора в условиях неполноты информации. Традиционная классификация моделируемых проблем разделяет их на проблемы, возникающие в условиях определенности (когда последствия каждого курса действий однозначно известны), риска (когда известно распределение вероятностей исходов действий) и неопределенности (когда последствия могут быть выявлены, но с неизвестной вероятностью появления).

Различные методы построения матриц исходов, деревьев решений основаны на применении разных методов прогнозирования значений исследуемых характеристик. Обработка платежных матриц осуществляется на основе критериев максимизации ожидаемой ценности или ожидаемой полезности альтернатив и различного рода критериев в условиях конкуренции и в игровых ситуациях (Лапласа, пессимизма, оптимизма, сожаления и т.п.).

В последнее время наблюдается стирание различий между постановкой задач в условиях риска и в условиях неопределенности, поскольку в последнем случае все чаще используются субъективные вероятности событий, полученные из опросов экспертов и менеджеров. Если используются детерминированные модели для анализа решений, тогда применяются специальные процедуры варьирования исходных параметров с целью определения их влияния на порядок предпочтения анализируемых альтернатив. Среди них анализ чувствительности (варьирование параметров модели), анализ случайностей (изменение критериев и ключевых предположений о поведении внешней среды), анализ на усиление (рассмотрение ситуаций, в которых создаются предпосылки, особенно благоприятные для какой-либо альтернативы).

Измерение затрат в большинстве исследований осуществляется на базе традиционных методик калькулирования расходов и анализа стоимости соизмерения капитальных и текущих затрат, дисконтирования затрат во времени, учета косвенных расходов. Постепенно расширяется в практике оценки затрат применение математико-статистических методов для исчисления валютных оценок неэкономических последствий реализуемых курсов действий. Особое значение придается определению полного перечня ресурсов, ограниченных по отношению к данной альтернативе, вклю-

чая не только материальные и технические ресурсы, но и персонал, информацию, условия природной среды и т.п. На случай непредвиденных осложнений рекомендуется обосновывать выделение резервов.

Фактор времени учитывается на основе многочисленных методик приведения (дисконтирования) затрат и результатов к единому моменту времени, или с помощью построения специальных графиков изменения затрат, выгод и чистой прибыли во времени, или на основе выработки долгосрочных стратегий принимаемых курсов действий.

Исходя из условий возникновения и характера проблемы применяются два подхода к выработке таких долгосрочных стратегий. Первый состоит в разработке жестко заданной траектории развития в будущем и характерен для условий стабильной внешней среды; второй — в отказе от долгосрочного внутрифирменного планирования и в ориентации на выработку многоэтапных стратегий, включающих принятие краткосрочных решений. В последнем случае необходим механизм обратной связи по отношению к реализации решения для периодического пересмотра краткосрочных планов и программ в зависимости от хода их выполнения.

17. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании при участии представителей общественных организаций, непосредственных разработчиков проекта решения, высококвалифицированных специалистов и производителей. Цель обсуждения — внесение замечаний и дополнений к представленному проекту решения, а также анализ того, найден ли наилучший вариант. В случае «да», приняв к сведению высказанные замечания и дополнения к решению, переходим к этапу 19, в случае «нет» — к этапу 18.

18. На этом этапе следует установить, возможны ли дополнительные варианты решения. При положительном ответе — возврат к этапу 16, при отрицательном переходим к этапу 19.

19. Принятие решения. На этом этапе руководитель единолично или коллегиально (совместно с представителями общественных организаций и специалистами) анализирует решение, приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами, в которых указываются: цель решения; перечень мероприятий, подлежащих реализации; ответственные за выполнение этих мероприятий; сроки реализации решения и т.д.

Целью этого этапа является отбор наиболее предпочтительной альтернативы, т.е. принятие решения в узком смысле этого слова. Это прерогатива ответственных руководителей с учетом распределения полномочий и ответственности в организационной системе. Автоматизация выбора решений на основе оптимальных или других моделей применяется,

как правило, к высокоспециализированным и формализованным проблемам управления технологическими процессами.

Если методы оптимального программирования используются для анализа сложных хозяйственных проблем, высшему уровню руководства представляется несколько вариантов планов для разных исходных условий, закладываемых в модель. Широко распространена практика подготовки графиков изменения оптимального решения в зависимости от изменения исходных условий в вероятном диапазоне. Принцип единоначалия достаточно последовательно выдерживается в реальных системах принятия хозяйственных решений.

Вместе с тем расширяется практика группового принятия решений, основная цель которого — оценить предлагаемое решение с позиций разных функциональных сфер деятельности и уже на предварительной стадии создать условия для эффективной реализации принимаемого курса действий.

20. На основании приказа или распоряжения разрабатывается план реализации принятого решения, что рекомендуется делать с помощью сетевой матрицы. Для этого нужно составить перечень работ и указать, кто, как, когда, с кем, где и в какой последовательности должен выполнять определенный этап. После этого перед каждым участником ставится конкретная задача: (а) — (ж).

21. Документальное оформление задач.

22. Этап организации выполнения решения включает пропаганду и разъяснение решения, координацию его осуществления, оперативное регулирование и корректировку: (а) — (г). Для обеспечения эффективной реализации решения рекомендуется прогнозировать ход выполнения принятой программы действий, факторы, способствующие и препятствующие достижению цели.

Перевод решений в действие считается едва ли не самой трудоемкой стадией всего процесса принятия решений. Это связано с установлением шагов и этапов по реализации решения, распределением работ по исполнителям, определением соответствующих полномочий и ответственности. Четыре вопроса возникают на этой стадии: кто должен знать о принятом решении? Какие действия следует предпринять? Кто должен это сделать? Каким по своему характеру должно быть действие, чтобы исполнители его реализовали?

Если определение действий по реализации решений и их распределение по исполнителям находит ответ после принятия решения, то два других вопроса, связанных с созданием предпосылок и мотивации к исполнению решений, упускаются из виду. Между тем выработка стандартов

исполнения решений, материальных и моральных стимулов к их реализации, а также нейтрализация сопротивления выработанным решениям оказываются критическими факторами в процессах принятия решений.

23. Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации: (а) — (б). Полученная информация в ходе выполнения решения периодически обрабатывается в целях прогнозирования выполнения программы в течение следующего отрезка времени. Прогнозные данные анализируются с учетом заданных ограничений и других контролируемых параметров.

24. На основании информации, полученной на этапе 23, определяется наличие отклонений. В случае «нет» процесс заканчивается, в случае «да» переходим к этапу 25.

25. Определяем, насколько выявленные отклонения серьезны (с точки зрения предъявленных к программе требований и ограничений) и нужны ли дополнительные решения. При ответе «нет» следует вернуться к этапу 22 и ограничиться простой корректировкой. При наличии серьезных отклонений, требующих воздействия на систему, возникает необходимость возобновить процесс с этапа 1 для выработки и реализации дополнительного решения.

Главное назначение оценки выполнения решений и определения отклонений от программы — замкнуть обратную связь от реализации решений к предыдущим аналитическим и директивным стадиям — поиску новых альтернатив, изменению условий постановки проблемы, корректировке решений, даже к пересмотру поставленных целей.

Отсутствие эффективной обратной связи считается главным пороком многих организационных процессов принятия решений, приводящим к тому, что неэффективные курсы действий продолжают оставаться в силе еще долгое время после того, как они перестали соответствовать проблеме и приносить положительные результаты. Для преодоления этой ситуации необходимо создание в организации способности к прогнозированию ожидаемых результатов и своевременному анализу фактических данных о хозяйственной обстановке, складывающейся в результате реализации решения.

В эффективно действующей системе управления должны реализовываться следующие функции: выявление значительных изменений в переменных и связях, являющихся компонентами решения; установление программ и процедур, которые позволяют эти изменения выявить; оценка допустимых пределов, в которых могут быть модифицированы действующее решение или ситуации, для которых необходима выработка нового курса действий.

Таким образом, для современных подходов к анализу процесса принятия решений характерно его широкое рассмотрение, выходящее далеко за рамки отдельных формализованных и математизированных построений

для анализа выбора наилучших решений. В результате это приводит к необходимости рассмотрения всей организации, где процессы принятия решений по многим проблемам реализуются во взаимной связи.

Данный «типовой» алгоритм процесса выработки и реализации управленческих решений, оставляя в полной мере простор для творчества менеджера, позволяет систематизировать решения, упорядочить, подчинить их определенному логическому плану, а также значительно облегчает контроль и координацию действий исполнителей. Алгоритм может стать основой при составлении структурно-информационных схем процесса и компьютерных программ решения. На его базе удобно разрабатывать более детальный перечень работ и операций для планирования процесса и осуществления других организационных мероприятий, в частности для организации индивидуальной работы руководителя. Важно отметить, что данный алгоритм в практике управления должен применяться творчески, с учетом сложности и значимости решаемой проблемы и таких факторов, как срочность и возможность получения опытных данных.

6.4. Качество управленческих решений

Управленческое решение в системе менеджмента выступает продуктом, результатом управленческого труда. Эффективность управления рассматривается как соотношение результата управленческой деятельности к затратам на ее осуществление. Следовательно, качество управленческого решения выступает ключевым показателем оценки системы управления организацией.

Что же понимают под качеством управленческого решения? Применительно к промышленной продукции понятие качества характеризуется как совокупность свойств, удовлетворяющих определенную потребность, соответствующую его назначению. Качество управленческого решения — это совокупность его характеристик, выполняющих определенную роль в процессе управления.

Исходя из сущности и назначения управленческого решения выделим основные характеристики, определяющие его качество.

Управленческое решение характеризуется обоснованностью, своевременностью, реальностью, полномочностью, рациональностью, лаконичностью изложения, понятностью для исполнителей и непротиворечивостью.

Требование обоснованности решения означает разработку его на основе познания и использования объективных законов функционирования и развития объекта управления.

Решение должно быть своевременным — приниматься не раньше и не позже возникновения ситуации, требующей управляющего воздействия. При этом оно должно соответствовать настоящему состоянию и учитывать будущее объекта управления, а также срочность и оперативность принятия решения в конкретной ситуации.

Важным требованием к управленческому решению является непротиворечивость, согласованность решения как с ранее принятыми, так и принимаемыми в других звеньях и на других уровнях управления. Вместе с тем решение должно быть реальным, чтобы намеченная программа действий могла быть осуществима в условиях данной организации. Установление необоснованных сроков реализации, игнорирование ресурсных ограничений ставят под угрозу практическую реализацию решения, т.е. достижение поставленной цели. В любом случае следует стремиться к нахождению такого варианта использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, который наилучшим образом соответствовал бы поставленной цели и учитывал имеющиеся возможности. Решение должно быть не только реальным, но и приближаться к оптимальному.

Управленческое решение должно быть полномочным, компетентным и законным, т.е. приниматься на том уровне иерархии и тем лицом, которое имеет на это право и обладает соответствующей компетентностью. Решение должно соответствовать действующему законодательству, что требуется и от лиц, принимающих решение, и от исполнителей управленческого решения.

Для эффективной реализации решения необходимо, чтобы оно было ясным и понятным исполнителям, отличалось четкостью, лаконичностью и простотой формулировок, исключающих разночтения.

Качество управленческих решений формируется в процессах его выработки и реализации.

Перечислим факторы, влияющие на качество управленческого решения. В процессе выработки решения следует учитывать:

- характеристику проблемы (сложность, вид, новизну, степень определенности и пр.);
- методический уровень разработки решений (наличие методик, программ, навыков);
- характеристики информации (объем, доступность, достоверность, полноту, релевантность и пр.);
- ресурсные ограничения (время, материально-технические возможности, финансы и пр.);
- организацию разработки решений;

- компетентность, уровень знаний, навыков, опыта руководителей;
- субъективные факторы (квалификацию и состав экспертов, умение персонала работать в группе, сплоченность коллектива и пр.);
- информационные технологии (каким образом производятся сбор, анализ, обработка информации и пр.).

В процессе реализации решения следует учитывать:

- особенности выбранного решения (сложность, новизну, класс и пр.);
- организационную структуру управления (в каких подразделениях будет выполняться, как распределена ответственность);
- сроки осуществления;
- уровень компетентности исполнителей;
- авторитет руководителя у подчиненных;
- социально-психологические факторы;
- надежность и эффективность технических средств управления;
- уровень организации и контроля за исполнением.

Выделим ряд условий, обеспечивающих высокое качество управленческих решений:

- применение системного подхода к выработке и реализации управленческих решений;
- использование научных методов и моделей обоснования и выбора управленческих решений;
- адекватность применяемых методов и моделей поставленной проблеме;
- использование современных информационных технологий и программных продуктов;
- обеспечение альтернативности решений;
- тщательный подбор специалистов и создание творческих коллективов для решения проблем;
- использование технологии принятия и реализации решения.

Эффективность — главная характеристика воздействия или системы действий, направленных на достижение поставленных целей. Оценка эффективности позволяет суммировать свойства решения и увязать их с конечным результатом (расчетным или фактическим) его реализации.

Оценка эффективности и качества управленческого решения на базе научно обоснованных критериев и показателей сопряжена с рядом следующих трудностей.

1. Фактический результат реализации какого-либо решения найти сложно.

2. Деятельность по выработке и принятию решения является творческой и плохо поддается точному учету.

3. Количественное определение эффективности решения не всегда возможно, так как результат его реализации включает социально-психологические и другие факторы, которые зачастую не могут быть выражены количественно.

4. Отсутствует документация, в которой фиксируются необходимые для оценки решения данные.

5. Количественное выражение характеристик качества решений не существует.

В настоящее время в практике управления используется ряд критериев и показателей оценки эффективности и качества решений, большинство из которых связано с общими показателями эффективности предприятия и имеет самостоятельное значение для общей характеристики качества решений.

Необходимость оценки решения возникает на стадиях его выработки, принятия и реализации.

На стадии выработки решения его оценка осуществляется дважды: во-первых, при отборе из множества возможных вариантов; во-вторых, при выборе окончательного решения. Рассмотрим каждый из этапов в отдельности.

Сравнительная оценка возможных вариантов осуществляется по объективному признаку (критерию). Наиболее разработанным способом является формирование критериев оптимальности.

Вопросы поиска оптимальных решений достаточно полно изложены в научной литературе. Вместе с тем в практике управления часто возникают ситуации, когда полученный оптимальный вариант решения остается нереализованным. В связи с этим представляется необходимым использовать показатель степени вероятности реализации решения (риска) в заданных условиях ограничений по ресурсам. Для расчета этого показателя в условиях отсутствия нормативной базы продолжительность выполнения отдельных работ устанавливается с помощью статистических данных и экспертных оценок. Вместе с тем получение необходимых данных для расчета этого показателя требует разработки сетевой матрицы решения, с помощью которой определяется время реализации решения, найденное критическим путем.

Оценку возможных вариантов решения можно производить с помощью показателя экономической эффективности, определяемого как результат минус затраты на его обеспечение. Исходным моментом для определения результатов решения является степень достижения поставленной цели, которая непосредственно связана с конечными результатами функционирования данного объекта управления (например, снижение себе-

стоимости продукции, выпуск нового вида изделий, повышение качества продукции и др.).

Получение того или иного результата предполагает затраты как прошлого (овеществленного), так и живого труда, которые выражаются в стоимостной форме. Таким образом, общие затраты на достижение поставленной цели включают стоимость материальных ресурсов и заработную плату исполнителей. На стадии выработки решения речь идет о расчете ожидаемой экономической эффективности.

На стадии выработки решения оценка и сравнение возможных альтернатив ведутся с помощью определенных критериев оптимальности (в случае формализуемости решаемой задачи), показателей экономической эффективности (расчетный вариант) и вероятности реализации решения (в заданных условиях ограничений по ресурсам).

На стадии принятия решения единолично или коллегиально производится выбор окончательного варианта решения из наиболее рациональных альтернатив с помощью показателя экономической эффективности, критерия оптимальности и показателя вероятности реализации решения. Наряду с количественными показателями необходимо учитывать социально-психологический, организационный и экологический эффекты, влияющие на общую оценку и принятие решения.

На стадии реализации решения для контроля и корректировки производится оценка решения по показателям, характеризующим конечный и промежуточный результаты, а также по времени выполнения решения. Для оценки реализованного решения может применяться показатель экономической эффективности, который рассчитывается на основе фактического результата реализации решения и производственных затрат.

Результаты оценки принятых и реализованных за отчетный период решений являются необходимыми для анализа работы аппарата управления, выявления недостатков в системе управления и путей их устранения.

Оценка управленческого решения на разных стадиях его формирования позволит обоснованно определять направления совершенствования системы решений, важнейшими из которых являются экономические, социально-психологические и организационные.

Экономический аспект совершенствования процесса связан с решением двух важных вопросов:

- 1) наиболее полное использование экономических интересов участников процесса выработки и реализации решения;
- 2) экономное и целенаправленное использование различных видов ресурсов в процессе выработки и реализации решения.

Социально-психологический аспект совершенствования системы ставит следующие задачи:

- 1) повышение профессионального уровня руководителей;
- 2) научно обоснованное формирование трудовых коллективов;
- 3) развитие интереса и творческой активности участников;
- 4) расширение участия персонала во всех стадиях решения задачи.

Организационный аспект процесса выработки и реализации решений предусматривает:

- улучшение организации труда управленческих работников;
- совершенствование организации движения и использования средств производства.

Разработка и проведение организационных мероприятий позволяет:

- планировать процесс выработки и реализации решения;
- повысить производительность труда управленческих работников;
- сократить финансовые и трудовые затраты на выработку и принятие решений;
- улучшить контроль и повысить ответственность руководителей и исполнителей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какова сущность управленческого решения?
2. Раскройте методологию исследования управленческих решений.
3. Каковы отличия управленческого решения от других решений?
4. Рассмотрите управленческое решение как процесс управления.
5. Роль менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения.
6. Дайте характеристику методов, используемых менеджером в процессе принятия управленческого решения.
7. Охарактеризуйте неопределенность и риск как сопутствующие управленческому решению факторы.
8. Назовите методы снижения риска в процессе выработки и реализации решений.
9. Раскройте содержание процесса управления риском.
10. Охарактеризуйте виды информационных технологий, используемых в процессах управления.
11. Перечислите реальные и виртуальные процессы управления, укажите их место в системе менеджмента.
12. Каковы показатели качества управленческого решения?

ЛИТЕРАТУРА

1. Голубков Е.П. Какое принять решение. Практикум хозяйственника.— М.: Экономика, 1990.
2. Гранатуров В.М. Экономический риск.— М.: Дело и Сервис, 1999.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник — М.: Дело, 2000.
4. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риск в предпринимательской деятельности.— М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Поршнева А.Г., Разу М.А., Якутин Е.В. Менеджмент, маркетинг, персонал.— М., 1997.
6. Тихомирова А.В. Менеджмент (теория и методология): Учебное пособие: М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов.— М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интер-Синтез», 1998.
8. Цигичко В.Н. Руководителю — о принятии решений.— М: ИНФРА-М, 1996.

ГЛАВА 7

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

7.1. Теория мотивации и ее место в менеджменте

Термин «мотивация» в отечественной научной литературе используется относительно недавно. Его появление в значительной степени связано с простым заимствованием из зарубежных социально-экономической, социологической и психологической наук, обслуживающих управление.

В зарубежной научной литературе и в исследовательской практике термин «стимул» употребляется редко в связи с тем, что принципиально изменилась концепция вознаграждения труда. Стимул в большей степени отвечал понятию «вознаграждение» и поэтому широко использовался в классической концепции управления, на основании которой были разработаны основные методы и формы нормирования и оплаты труда, существующие и до настоящего времени.

Классическая концепция управления в двадцатых годах XX в. начала вытесняться другой теорией, характеризующейся большим вниманием к человеку, а также осознанием человека и персонала как особого ресурса, управление которым должно в корне отличаться от управления производственными процессами и организацией.

Этот подход можно определить как неоклассический на следующих основаниях.

1. По существу, еще не было развито направление, которое можно назвать управлением человеческими ресурсами. Это направление было лишь обозначено на основании нескольких экспериментальных исследований, проведенных Мэйо. Вопросы к классической концепции управления были сразу восприняты и учеными, и практиками, а предложения, вытекавшие из проведенных Мейо опытов, стали распространяться в организации труда. Тем не менее доминирующим в управлении оставались технологические аспекты и процессы нормирования труда.

Кроме того, в период экспериментов Мэйо появляется и все более совершенствуется конвейер, который надолго определит организацию труда во всех отраслях промышленной деятельности.

Таким образом, в неоклассическом подходе к управлению стали более широко использоваться человеческие способности, но с исключительным превалированием тейлоровских взглядов на организацию и управление трудом.

2. Неоклассическая разновидность тейлоризма и его понятийного обоснования сильно развивалась благодаря тем социальным движениям, которые развернулись в Европе после первой мировой войны и великой депрессии 20—30-х годов, в результате активности профсоюзов и социал-демократических движений, серьезно повлиявших на развитие общественных институтов, ориентированных на контроль за бизнесом. Принятие ряда законов в европейских государствах и в США, регулирующих трудовые отношения, непосредственно повлияло на организацию труда, его нормирование и оплату.

Был окончательно установлен восьмичасовой рабочий день, повышена ответственность фирм за безопасность труда, начал развиваться рынок средств, обеспечивающих комфортные и безопасные условия труда, были разработаны более совершенные проекты предприятий, основывающиеся на достижениях индустриальной архитектуры и появившейся эргономики.

Это направление, которое можно определить как совершенствование труда и трудовых отношений, или гуманизацию труда, способствовало повышению ценности работника в связи с возросшими затратами на организацию производства и труда. Работник для работодателя становится ценным не только как рабочая сила, но и как обладатель определенных и весьма широких прав, которые работодатель вынужден соблюдать в отличие от условий и принципов, на которых основывались классические концепции управления.

3. Научно-технический прогресс в сфере производства потребовал новых профессиональных качеств от персонала, поскольку труд все более насыщался операциями, требующими включения интеллектуальных и сенсорных навыков и умений. Даже на линии конвейера происходят операции сборки и наладки сложных изделий, соединяющих механические и электронные детали. В развивающейся химической и нефтехимической промышленности ведущей становится операторская профессия, основанная на контроле за происходящей трансформацией сырья в конечные продукты.

Операторские профессии получают все большее распространение, переходя в те производства, которые традиционно базировались на слож-

ном и тяжелом физическом труде. В качестве примера приведем резино-во-техническую отрасль, обслуживающую автомобилестроение. Производство автопокрышек всегда осуществлялось вручную. В начале 30-х годов XX в. появляются первые станки по сборке автопокрышек, которые облегчили труд сборщика, основанный исключительно на трудоемких операциях, приблизив его к профессиям интеллектуального вида.

Содержание труда претерпевает значительные изменения в направлении интеллектуализации традиционных отраслей промышленности и появившихся электротехнической, радиотехнической, электронной и других отраслей.

Все это способствовало общему развитию и появлению новых потребностей и модификации тех, которые, как правило, связаны с обычной жизнедеятельностью людей. В результате работодатель должен был считаться с этими изменениями и развивать систему стимулирования, адресуя новые стимулы новым потребностям.

4. Произошли изменения и в среде работодателей. Фабрикант или заводчик из владельца капитала все более превращался в организатора производства, основанного на принципах экономической, технологической и рыночной конъюнктуры. Принятие решений в предпринимательстве приобретало все более исследовательский характер, требуя от предпринимателей обширных комплексных знаний и высокой общей культуры.

На смену предпринимателям-одиночкам пришли коллективы предпринимателей, состоящие из объединений и корпоративных структур. Появилась необходимость в сотрудничестве как обязательной части предпринимательской деятельности.

Предпринимательство в арсенал своих средств включило достижение баланса интересов разных участников производственных процессов, в том числе нанятых работников, т.е. персонала. В связи с этим появилась необходимость в специальных управленческих технологиях, ориентированных на стимулирование.

5. Термин «мотивация» пришел в экономику и управление из психологии и социологии, наук, изучающих человека и общество. Однако он претерпел значительные изменения именно в неоклассическом плане. Основным его содержанием было то же, что традиционно вкладывалось в понятие «стимул», т.е. оказание управленческого воздействия с целью изменить или утвердить необходимое поведение (деятельность). Новыми стали признаки, характеризующие его направленность не только на труд или деятельность, но и на человека, основные источники его активности, которые принято называть потребностями. Таким образом, стимул как внешнее воздействие на человека с целью обеспечения более высокой

индивидуальной производительности с учетом его потребностей составляет основной, сущностный признак понятия мотивации.

Поскольку осознанной формой потребностей человека являются мотивы, то сразу же встает вопрос о взаимосвязи мотивации и мотивов.

Мотивация и мотивы являются совершенно различными по содержанию понятиями, хотя в управленческой литературе нередко их объединяют. Когда причина поведения человека связана с его отношениями с организацией, структурами управления или руководителями, тогда предпочитают использовать мотивацию, поскольку этот термин представляется менее строгим, позволяющим охватить широкое поле отношений и связей человека с окружающей его производственно-трудовой сферой.

Мотивация предполагает установление связей между мотивом и стимулом, ориентирование на те потребности, которые осознаны и выступают в качестве мотивов. Характерным для неоклассической системы стимулирования является ориентация не на все мотивы, а только на некоторые нижние уровни иерархической системы мотивов, предложенной Маслоу.

Мотивация как часть управления стала пониматься в качестве стимула, ориентированного на актуальные или потенциальные потребности конкретного работника, реально действующего в управляемой системе. Стимул, таким образом, приобретает свойства индивидуализации.

Включение в организацию трудового процесса понятия индивидуальности, личностных качеств было большим прорывом в понимании человека просто как безликой рабочей силы. Однако первоначально при формировании систем стимулирования, ориентированных на индивидуальность и личностные качества работника, в качестве объектов такого стимулирования рассматривались только высококвалифицированные работники. Основная же масса работающих с низкой или узкой квалификацией стимулировалась так же, как было определено ранее классическими концепциями управления.

Индивидуализация стимулов, т.е. превращение их в мотивацию, была ориентирована на развитие и использование наиболее ценных для работодателя качеств работника, выражавшихся в развитых способностях, составляющих основу профессиональной квалификации.

В последующем труд становится все более квалифицированным, использующим дорогостоящую, сложную и высокопроизводительную технику, что способствовало использованию индивидуализированно ориентированных стимулов. Мотивация как форма стимулирования с учетом индивидуальности становится всеобщим фактором управления.

В современной управленческой литературе достаточно много определений термина «мотивация», но нигде нет четкого обоснования, в результате

чего произошел отход от термина «стимулирование». По нашему убеждению, этот отход связан исключительно с появлением признака индивидуальности, в результате чего весь процесс стимулирования из механистического превращается в сложную управленческую деятельность, связанную не только с нормированием и организацией оплаты труда, но и с учетом востребованности человеком предлагаемых стимулов, их актуальности для удовлетворения потребностей.

Таким образом, стимулирование как составная часть управления сохраняет свои цели и задачи, но, становясь мотивацией, эти цели и задачи стимулирование решает в следующей триаде: стимул \rightarrow мотивация \leftarrow мотивы.

Стимулирование как управленческая функция не уходит из понятийного аппарата управленческой науки, приобретая смысл теоретического обобщения, относящегося непосредственно к теории управления.

Стимулирование включает мотивацию как реальность, в результате которой в современных условиях осуществляется воздействие на участников с учетом их конкретных характеристик. В связи с этим термин «мотивация» больше соответствует содержанию той практической управленческой деятельности, которая направлена на активизацию персонала.

Таким образом, в современной управленческой науке произошло обогащение термина «стимулирование» за счет новых сущностных свойств, благодаря которым и образуется своеобразный внутренний контур отношений между стимулами и персоналом.

Стимулирование как функция управления в современном понимании включает в себя ту же триаду: стимул \rightarrow мотивация \leftarrow мотивы. Отношения составляющих в этой триаде могут быть представлены следующим образом (рис. 7.1).

Анализ триады показывает, что и стимулы, и мотивы имеют в качестве источников внешнюю и внутреннюю среду. Стимулы связаны с внешней средой: уровнем (качеством) жизни в регионе или государстве, в котором действует предприятие. Внутренняя среда — это состояние экономики, технологии, квалификации управления.

На формирование мотивов, их функционирование также оказывает влияние внутренняя и внешняя среда организации. Но здесь происходит многократная интерференция влияний на персонал внутренней и внешней среды, а также личностных особенностей людей, в результате которой выстраивается иерархия мотивов по их значимости, силе, временным характеристикам и т.д. В связи с этим каждому стимулу приходится пробиваться через борьбу мотивов, являющуюся типичным явлением для активности человека.

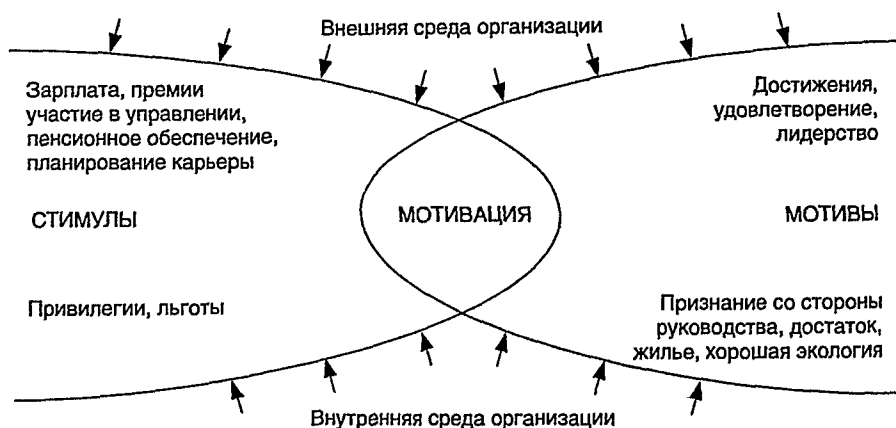


Рис. 7.1. Схема формирования функции мотивации

В качестве стимулов выступают все имеющиеся в распоряжении системы управления материальные и нравственно-психологические ценности, которые адекватны потребностям персонала. Предлагаемые стимулы должны совпасть с актуальными мотивами, т.е. осознанными потребностями человека как субъекта труда. Из рис. 7.1 видно, что стимулы действуют на мотивы, которые в свою очередь определяют отношение к стимулу.

Те стимулы, которые оказались адекватными актуальным мотивам, составляют вместе с ними мотивацию, т.е. наиболее эффективное, индивидуально ориентированное стимулирование труда персонала.

Области стимулов и мотивов значительно больше, чем область мотивации. Стимулы не всегда способны эффективно воздействовать на мотивы, например в следующих случаях:

- содержание и состав стимулов совершенно не отвечают мотивам, потребностям персонала;
- величина стимулов недостаточно велика, чтобы соответствовать сложившейся системе мотивов человека;
- стимулы несвоевременны, т.е. порядок стимулирования не совпадает с временем актуализации потребности.

В любом из этих случаев стимул становится безразличным для работника, неспособным вызвать планируемый работодателем трудовой эффект.

В таких случаях можно говорить о пороговых значениях стимулов. Пороговое значение стимула — это уровень его содержания, величины и времени, который способен преодолеть безразличие человека и вызвать

положительный отклик на его воздействие. Стимулы ниже этого порога не способны преодолеть безразличие к себе, т.е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение.

Рассмотрим подробнее содержание, величину и временное соответствие стимулов.

Содержание стимулов — это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеют организация и руководитель, чтобы повысить эффективность или производительность труда персонала. В содержание стимула, следовательно, можно включить зарплату, премиальные выплаты, льготы, получаемые работниками, морально-психологические воздействия в виде признания как самим персоналом, так и другими окружающими, административные воздействия в форме похвалы, порицания, перемещений и т.д.

Отметим, что порог безразличия способен преодолеть в связи с величиной или значимостью даже один стимул, однако обычно используются комплексы стимулов, усиливающие общее стимулирующее воздействие.

Таким образом, под содержанием стимулов понимается их отношение к реальности, выступающей в качестве определенных ресурсов, обеспечивающих управленческую деятельность. Содержание стимула — это его ресурсное наполнение, которое может быть выражено в материальной, морально-психологической и административной формах.

Величина стимула может быть количественной и качественной. Количественная величина отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива), на удовлетворение которой он ориентирован. Величина стимула есть отражение напряжения, уровня актуализации потребности. Практически невозможно утверждать, что стимул определенной величины способен преодолеть порог безразличия работника. Все будет зависеть от того, насколько напряжена, не удовлетворена потребность, к которой направлен стимул.

По мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, т.е. величина стимула должна стать большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении, что подтверждается таким универсальным стимулом, как деньги. Величина этого стимула в связи с порогом безразличия связана не с одной, а с многими потребностями, и это позволяет финансовым стимулам быть в большей степени универсальными. При насыщении потребностей разного уровня порог безразличия становится все более трудно преодолимым.

До сих пор стимулы и адекватные им потребности увязаны только в самых общих чертах. Отсутствие соответствующей управленческой квалификации, высокая лабильность потребностей персонала и отсутствие

необходимых ресурсов в организации не позволяют преодолеть порог безразличия.

В гибких управленческих структурах величина стимула для преодоления порога безразличия значительно меньше, чем в структурах с жесткими линейно-функциональными связями и отношениями.

Временные параметры стимула также связаны с напряженностью потребности, которой адресуется стимул. Существуют потребности, которые одинаково значимы в продолжении сознательной жизни человека: поддержание здоровья, высокое качество жизни, семейные ценности. Встречаются отсроченные стимулы, которые наступают позднее, чем выполнение определенной работы в счет отложенного стимула.

Известны опережающие стимулы, предшествующие выполнению работы. В практике управления эти стимулы представлены как авансирование будущей работы. Наконец, есть стимулы, которые по времени увязываются с выполнением и результатом работы. Простейшим из них является сдельная заработная плата.

Эффективность временных параметров стимулов связывается со следующими факторами.

1. Фактор длительности напряжения (удовлетворения) потребности, которой адресован стимул. При потребностях длительного или постоянного действия временной параметр стимула не имеет столь решающего значения, как в других обстоятельствах, большее значение имеет величина стимула. При достаточной величине стимул может быть отсроченным или видоизмененным по содержанию.

2. В условиях возобновляемых потребностей, т.е. потребностей, удовлетворение которых подчинено определенным циклам (длительным, коротким и средним по времени), стимулы по времени представления должны отвечать этому циклическому характеру. Стимул должен быть представлен с учетом выполненной работы, а также в момент напряжения или особой значимости потребности, которой он адресуется.

3. Потребности, возникающие в связи с изменением состояния человека (гражданского состояния, должностного статуса, образа жизни, перемещениями и т.п.). Изменение состояния вызывает новые потребности или обостряет, повышает напряжение уже действующих значимых потребностей.

Такие жизненно важные явления, как рождение ребенка, образование семьи, перемена места жительства, повышение по службе, получение кредита и т.п., существенно влияют на привычное, устоявшееся течение жизни человека и могут вызвать потребность в новой мотивации, покрывающей ее необходимыми ресурсам. Например, в японской системе сти-

мулирования образование новой семьи или рождение ребенка всегда сопровождается рядом значимых стимулов. Нередко молодые женщины в Японии специально работают для того, чтобы накопить необходимые средства на приданое, и фирмы используют эту традицию для специального стимулирования работника. В этом случае часть средств специально страхуется работодателем при заказе приданого на фабрике или в магазине.

Для того чтобы преодолеть порог безразличия, временные параметры стимула должны соответствовать полному снятию напряжения потребности и таким образом разорвать отношения между стимулом и его воздействием на труд или организационное поведение. В этом случае необходимо устанавливать новые стимулы или видоизменять прежние и развивать новые потребности.

Двадцатый век выработал другие отношения в процессе стимулирования, которые предполагают удовлетворение потребности в кредит. В этом случае удовлетворенная потребность не снижает действующей мотивации. Даже если работник уже живет в купленной в кредит квартире (когда удовлетворена потребность в жилье), он по-прежнему мотивирован в работе тем же стимулом. В этом случае, однако, происходит замена потребности в жилье на потребность владения жильем, но эти потребности так близки, что их различие не осознается ни работодателем, стимулирующим удовлетворение потребности в жилье, ни работником, удовлетворяющим эту потребность.

Замещение одной потребности на другую в процессе стимулирования трудовой деятельности также позволяет влиять на временные параметры стимула. Стимул может оставаться продолжительное время одним и тем же, выступая в качестве своеобразного «пускового механизма» для последующего ряда сменяющихся потребностей.

Все это напоминает обычные маркетинговые операции, когда за приобретением жилья следует приобретение мебели, затем предметов быта, автомобиля и т.д. В целом стимул остается одним и тем же — это ресурсы, предоставляемые для удовлетворения потребностей. Однако удовлетворив одну потребность такого ряда, автоматически возникает другая, связанная с первой, без которой предыдущая оказывается неудовлетворенной. Следовательно, мотивация, основанная на этих потребностях и стимулах, может по целям, заложенным в ней, оставаться той же при постоянно меняющихся мотивах (потребностях).

Для управления это очень важно, поскольку можно, выстраивая стимулы и удовлетворяемые ими потребности, эффективно воздействовать на работника, его отношение к труду и организационное поведение.

7.2. Формирование мотивационных комплексов в процессе активизации деятельности персонала

Человек, выполняя работу, руководствуется в деятельности не одним мотивом, а разнонаправленными мотивами или сложной цепочкой последовательно связанных мотивов, что осложняет использование стимулов. Поэтому в реальном измерении мотивация представляет собой мотивационный комплекс, т.е. определенное единство связанных между собой стимулов и мотивов, включающих:

- наличие нескольких одновременно активизирующих труд мотивов;
- наличие нескольких стимулов, относящихся к различным ресурсам, имеющимся в пользовании;
- наличие последовательной, причинно-следственной связи между мотивами как результат воздействия стимулов;
- устойчивость мотивационных комплексов;
- способность их к модернизации на основе смены приоритетов стимулов и мотивов;
- способность к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между ними и стимулами.

Для характеристики каждого из этих признаков мотивации выделим три группы мотивов:

- 1) непосредственно связанные с трудом;
- 2) непосредственно связанные с организацией;
- 3) связанные с жизнедеятельностью человека.

Мотивы, непосредственно вытекающие из процесса выполнения труда, можно в общем виде охарактеризовать как удовлетворение, получаемое в процессе и результате труда. Единство между стимулом и мотивом складывается за счет создания благоприятных условий труда, наращивания креативности, разнообразного содержания труда, благоприятных режимов труда и отдыха, снижения физических нагрузок.

Мотивы, непосредственно связанные с организацией, ее функционированием в качестве специализированного социо-экономического института, выражаются группой социальных потребностей, к которым относятся самореализация, достижение, признание и т.д. Такие мотивы связаны со следующими стимулами: планированием карьеры, многообразием социально-психологических и статусных позиций, созданием оргструктур, обеспечивающих развитие активности персонала. Стимулы в значительной мере ориентированы на общее и профессиональное развитие персонала, образуя прочное и долговременное единство между организационными ценностями и личностными мотивами персонала.

Мотивация, связанная с жизнедеятельностью человека, ориентирована на удовлетворение потребностей, полностью основанных на материальных (финансовых) ресурсах: зарплате, отсроченных стимулах, льготах и привилегиях, предоставляемых организацией работающему персоналу и бывшим работникам предприятия. Поскольку ресурсы материального стимулирования всегда ограничены, наиболее эффективными способами преодолеть порог безразличия становится не наращивание величины стимула, а маневрирование материальными стимулами. В этом случае искусство мотивации будет состоять в образовании связей между количественными и временными характеристиками стимулов и мотивов, а также в разнообразии материальных стимулов, способных соответствовать мотивам более высокого порядка.

В распоряжении системы управления всегда должно быть достаточно стимулов, чтобы их использовать для образования единства с мотивами.

В последние двадцать лет произошли значительные изменения в стимулах: например, массовый отказ от стимулов, которые активно использовались на предприятиях в 70-х годах XX в. Исключение составили предприятия непродовольственной сферы (финансовые учреждения, крупные торговые фирмы и частные крупные компании), где стимулирование по своему содержанию мало чем отличается от существующего в экономически и социально развитых странах.

На предприятиях реального сектора экономики материальные стимулы действуют в двух видах: зарплаты и премии.

Недостаток стимулов не позволяет построить мотивационные комплексы, связанные с полным рядом мотивов. Используемые стимулы активизируют только те мотивы, которые связаны с обеспечением жизнедеятельности человека, т.е. с самыми простыми потребностями. Этому также способствуют инфляция и постоянное удорожание жизни, которые выбивают из числа актуальных мотивы, ориентированные на развитие и духовные потребности человека вне предприятия.

Наличие причинно-следственных связей между мотивами связано с последовательным включением мотивов разного уровня и различной степени напряженности в связи с воздействием определенных стимулов. Это качество можно назвать непрерывностью мотивационного комплекса. Непрерывность мотивационного комплекса, т.е. единства мотивов и стимулов в управлении персоналом, необходима для того, чтобы выработать у персонала состояние постоянной готовности к различным организационным изменениям, а также изменениям в содержании и методах труда.

Причинно-следственные связи способствуют использованию самых различных мотивов для построения такой мотивации, которая может счи-

таться универсальной для любой ситуации или цепи событий, возникающих в организации. К такой мотивации относится организация как «второй дом» или «вторая семья». Она широко используется в корпоративно устроенных организационных структурах.

Очевидно, что эта мотивация не связана жестко ни с определенным набором стимулов, ни с соответствующей структурой мотивов. Мотивационный комплекс в этом случае основывается на прошлых или будущих стимулах и мотивах, образующих мотивационную модель, в которой главным фактором является ощущение комфорта и толерантных отношений, заложенных в организационной культуре.

К этому признаку привязан другой, заключающийся в устойчивости мотивационного комплекса. С неустойчивыми потребностями и ситуативными стимулами невозможно построить мотивационные комплексы, которые могли сохранять, регламентировать и направлять трудовую деятельность и организационное поведение персонала. Устойчивость мотивационных комплексов в единстве мотивов и стимулов связана с рядом обстоятельств, которые относятся к внешней и внутренней среде.

Для внешней среды устойчивость мотивационных комплексов зависит от экономических и управленческих факторов, которые являются одновременно и ресурсами стимулирования. Экономически стабильные предприятия и устоявшиеся регламенты управления, нормы труда, как правило, обеспечивают устойчивое стимулирование, которое не всегда соответствует актуальным мотивам работников.

Стимулы по своей природе менее подвижны, чем мотивы. Даже если организационные условия остаются неизменными, это не страхует от изменения мотивов и, следовательно, спонтанного изменения мотивационного комплекса. Поэтому устойчивость мотивационного комплекса как единства мотивов и стимулов должна иметь постоянный управленческий контроль за количеством, качеством труда и отношениями, складывающимися между персоналом и работодателем. Устойчивость мотивационного комплекса восстанавливается или при переориентации стимулов на другие мотивы, или путем включения в деятельность стимулов, ориентирующих на изменение приоритетов в мотивации.

Таким образом, эффективная мотивация возможна только в том случае, если на базе имеющихся стимулов и соответствующих им мотивов возможно образование сильных, развитых мотивационных комплексов.

Мотивационные комплексы, обладающие большей устойчивостью, позволяют пользоваться ими, управляя персоналом, в течение длительного времени и, следовательно, достичь целей, поставленных на перспективу, и решить сложные, пролонгированные задачи. Мотивационные ком-

плексы позволяют образовать более широкое поле сотрудничества между организацией и персоналом и, следовательно, создать благоприятные условия для преодоления кризисных явлений экономического и управленческого порядка. Они позволяют непосредственно влиять на персонал не только в сфере производства, но и вне организации.

Образование сложных и дееспособных мотивационных комплексов, как показывают современные зарубежные исследования, становится практической и самостоятельной управленческой задачей.

7.3. Прямое и косвенное стимулирование

В настоящее время широкое развитие получила корпоративная ценность, рассматривающая организацию как защитника интересов персонала в отношении внешней среды, где осуществляется его жизнедеятельность во вне-рабочее время. Поэтому особой и важной областью стимулирования в менеджменте становится обеспечение уровня социальной жизни персонала.

Сейчас в России усложняется социальная жизнь и повышается гражданская ответственность населения. Отметим области социальной жизни, требующие специальных знаний и умений:

- налоги и налогообложение;
- управление собственностью;
- страхование и пенсионное обеспечение;
- кредиты и ипотека;
- контракты, заключаемые для повышения качества жизни, выполнения услуг;
- отношения с муниципальными властями;
- отношения с общественными организациями;
- воспитание и обучение детей, законодательство о семье, подрастающих поколениях (молодежное законодательство).

Для того чтобы эффективно построить эти отношения, граждане вынуждены обращаться за услугами в специальные профессиональные организации или сообщества: юридические службы, общества потребителей, защиты прав собственников, профессиональные медицинские службы. Выполнение гражданских обязанностей в совокупности с управлением имуществом и кредитными отношениями требует компетентного вмешательства и участия специализированных служб, услуги которых нередко ложатся тяжелым бременем на семейные бюджеты.

Работодатель частично оплачивает такие услуги, или берет их исполнение на себя, или возлагает на специальные организации, с которыми

у него существуют договорные отношения. Таким образом, работодатель обеспечивает социальную защиту, т.е. удовлетворяет потребность в ней у персонала организации. Разумеется, не все работающие в организации в равной мере нуждаются в такой специализированной помощи, поскольку не все владеют соответствующим имуществом, пользуются ипотекой и кредитом или нуждаются в юридической защите. Однако стимул в виде возможности, которая представлена соответствующими договорными обязательствами, традицией и личными наблюдениями работников, действует не менее эффективно, чем реальный стимул, представленный в материальном виде или в виде обязательства.

Такой вид стимулирования наиболее значим в обществах, достигших значительного материального благополучия с хорошо действующим законодательством.

В российских условиях человек не защищен от ведомственного произвола в силу отсталой судебной системы и обвинительной направленности действия правоохранительных и других органов власти. Поэтому данные стимулы, несомненно, будут привлекательными.

По характеру направленности на персонал стимулы бывают прямые и косвенные.

Прямые стимулы — это те, которые используются в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность.

Прямое стимулирование осуществляется по следующим правилам:

- определяются конкретные требования или трудовой результат, который необходимо достигнуть для решения поставленных производственных или организационных задач;
- определяются мотивы, которые способны изменить и направить поведение работника в желаемом для организации направлении, такие мотивы, которые являются актуальными для определенных групп персонала;
- определяются стимулы, которые необходимо использовать для эффективного управленческого воздействия;
- определяется мотивационный комплекс, соединяющий различные стимулы, которые должны представлять собой баланс материальных и морально-психологических интересов в количественном и временном отношениях;
- мотивационный комплекс включается в практикующиеся формы вознаграждения и поощрения;

- осуществляется контроль за действием стимулов, прежде всего за их способностью преодолеть порог безразличия и наличием необходимых квалификационных характеристик персонала;
- проводится коррекция в составе стимулов в связи с уточнением индивидуальных особенностей мотивации;
- определяются стоимость получаемого продукта, а также количественные и качественные параметры предлагаемых стимулов;
- определяются качества персонала, совокупные способности, которые должны стать основой получения планируемого результата;
- определяется график использования стимулов в соответствии с организацией труда;
- разрабатывается организационная модель использования предлагаемых стимулов.

На схеме (рис. 7.2) представлен порядок взаимодействия различных составляющих прямого стимулирования в процессе управленческого воздействия.

Считается, что при выполнении указанных технологий соотношение стимула и соответствующей реакции будут адекватными, а система стимулов — в целом эффективной.

Стимулирование как часть процесса управления должно использоваться на основе установившегося порядка и практики управления организацией и обеспечивать:

- связь стимулов с формами зарплаты;
- связь стимулов с учетом качества и количества труда;

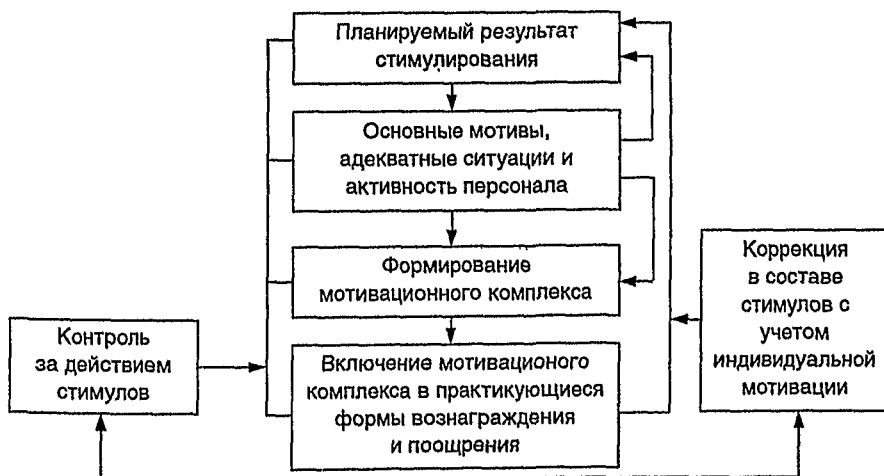


Рис. 7.2. Прямое стимулирование персонала

- связь стимулов с концепцией и стилем управления;
- привязку стимулов к действующим мотивационным комплексам (усилению или понижению мотивации);
- адаптацию персонала к новым мотивационным комплексам.

Если управление осуществляется без учета указанных технологий, даже сильные стимулы бывают не способны преодолеть порог безразличия персонала, ориентированного, как правило, на недоверие к модным изменениям, связанным с количественными и качественными характеристиками труда и существующей системой оплаты труда.

На схеме (рис. 7.2) представлены также две составляющие процесса стимулирования — контроль за результатом и процессом организации стимулирования, а также коррекция процесса стимулирования и состава мотивационного комплекса.

Контроль представляет традиционную управленческую функцию и следит за эффективностью использования применяемого мотивационного комплекса. При этом главным вопросом является определение эффективности морально-психологических стимулов.

Морально-психологические стимулы, их использование относятся скорее к искусству управления. Эти стимулы требуют обязательной концептуальной проработки роли и места человека в современном производстве, специальной подготовки персонала и отслеживанию его реакции. Таким образом, они более трудоемки, чем стимулы материальные.

Кроме того, их трудоемкость не распределяется по группам персонала, занятым расчетами экономической эффективности материальных стимулов (экономистов, нормировщиков, плановиков и т.д.). Разработка и использование морально-психологических стимулов является приоритетом линейных руководителей. Их эффективность тем выше, чем больше в определении этой идеологии будет задействован состав топ-менеджеров.

Таким образом, контроль за эффективностью морально-психологических стимулов лежит на высшем управленческом персонале, хотя процедурные и технологические операции контроля осуществляются специалистами и управленцами всех уровней. Этот процесс включает следующие виды контроля:

- объема использования мотивационных комплексов;
- связи мотивационных комплексов с организацией труда, оплаты и нормирования труда;
- временных параметров использования мотивационных комплексов;
- эффективности использования стимулов и мотивационного комплекса по группам персонала;
- устойчивости полученных эффектов на стимулы.

Эти технологические задачи позволяют определить эффективность как материальных, так и морально-психологических стимулов.

Завершает данный процесс коррекция использованного стимульного материала. Главным в коррекции стимулов является усиление их индивидуальности для групп персонала с различными мотивационной ориентацией, уровнем квалификации, стажем работы, условиями труда и индивидуальными особенностями отдельных работников.

Стимулы должны быть ориентированы для использования всем персоналом или значительной его части.

В результате использования стимулов сразу же обнаруживается неодинаковая реакция на них различных групп персонала. При этом различные группы не только реагируют в направлении «больше — меньше», но и «быстрее — медленнее», «в полном объеме на мотивационный комплекс или частично». Поэтому коррекция использования стимулов осуществляется по следующим направлениям:

- изменение мотивационных комплексов;
- изменение форм стимулирования, принятых нормативов, стандартов, форм зарплаты;
- изменения в организации труда и управлении, связанные с использованием коллективных технологий, организации рабочего дня, индивидуальных графиков работы;
- разъяснение персоналу содержания стимулирования, целей и методов его использования;
- обучение персонала с целью получения более высоких результатов индивидуального труда и доступа к практикуемой системе стимулирования;
- изучение индивидуального опыта работы с целью его использования в коррекции системы стимулирования;
- дифференциация системы стимулирования для различных профессиональных групп персонала.

Таким образом, прямое стимулирование связано с получением непосредственного, адекватного и эффективного ответа (трудового результата) на стимул или систему стимулов.

Прямое стимулирование становится обременительным, если планируемого результата не последует. Временной фактор прямого стимулирования столь же значим, как и фактор количественный или содержательный. Схема «стимул — время действия стимула — результат» выступает как условие эффективности прямого стимулирования.

Косвенные стимулы ориентированы на создание внутренней организационной среды, которая способствует удовлетворению значимых по-

требностей персонала в различных областях жизнедеятельности. Непосредственно косвенные стимулы реализуются в следующих концептуально-организационных формах:

- концепции деятельности организации;
- концепции развития организации;
- управленческой концепции организации;
- организационной культуры;
- социальной ориентации организации;
- квалификации управления организацией;
- отраслевой принадлежности организации;
- экономического состояния организации;
- размеров организации;
- наличия конкурентной среды;
- состояния рынка труда.

Все условия, связанные с косвенным стимулированием, можно объединить в три группы.

Первая группа — концептуально-организационные основания, связанные исключительно с базовыми факторами построения организации.

Вторая группа — управленческие факторы, включающие практические методы, приемы управления организацией.

Третья группа — социально-экономические возможности организации по использованию косвенного стимулирования.

Очевидно, что при правильной и современной концепции построения организации ее возможности стимулирования в значительной степени могут быть реализованы только при условии экономической мощи, определенного уровня экономического развития, а также величины организации. У малого предприятия значительно меньше возможностей использовать косвенные стимулы, чем у крупного, относящегося к современной отрасли промышленности.

Рассмотрим некоторые из условий косвенного стимулирования.

Концепция деятельности организации прямо связана с ее общественным назначением, участием в разделении общественного труда и ориентацией на удовлетворение потребностей общества.

Чем шире общественный слой или социальная группа, потребности которых организация способна удовлетворить, тем в большей степени ее миссия отвечает назначению общественного производства. Таким образом, общественный диапазон деятельности организации и составляет содержание ее концептуальной направленности.

Косвенные стимулы — это стимулы, рассчитанные на длительное время, поэтому они неактуальны для организаций, выполняющих какие-либо коммерческие спекулятивные функции.

Наряду с миссией нужно отметить и такие факторы, как национально-государственные, связанные с идеологической направленностью организации, ее соответствием национальной или государственной идее. Примером является опыт японских организаций, широко использующих национальные традиции в построении косвенных систем стимулирования. Именно они соединили понятие организации с семьей, домом, и все косвенные стимулы в связи с этим отвечали основным составляющим семейного очага, семейной организации.

Концепция развития организации, вытекающая из ее миссии и национально-государственной идеи, также влияет на отношения к косвенному стимулированию. Здесь следует опираться на понятие жизненного цикла организации. На разных этапах жизненного цикла у организации различные возможности построения развернутой системы косвенного стимулирования.

На первом этапе развития организация во многом связана с экстенсивным ростом, и косвенные стимулы заключаются в повышении квалификации управления организационной культурой.

На этапе развитой организации к видам косвенного стимулирования добавляется повышение квалификации персонала, развернутая политика управления персоналом.

Косвенные стимулы прямо или опосредованно увязываются с удовлетворением потребности не только организации, но и персонала. Развитие организации основывается на балансе интересов персонала и организации в лице ее владельцев и топ-менеджеров.

Косвенное стимулирование становится более разнообразным и по затратам нередко опережает расходы на прямое стимулирование. При этом повышается значимость морально-психологических стимулов, поскольку именно они являются основой удовлетворения возросших социальных потребностей персонала.

В кризисные периоды жизни организации косвенное стимулирование уступает место прямому. Расходы на косвенное стимулирование сокращаются, но в качестве косвенных стимулов продолжают работать налаженные традиции, профессиональный и социальный опыт, а также сложившийся имидж организации. Возникает явление социальной инерции, которое довольно долго может выступать в качестве значимых косвенных стимулов, включая высокую организационную культуру, восприятие организации как семьи, наработанные привычки общения, коллективизм.

Жизненный цикл современной организации порой бывает сконцентрированным в коротком промежутке времени. С потерей темпов развития и появлением признаков последнего этапа организации, т.е. оконча-

нием ее функционирования или качественными изменениями экономических, технологических и маркетинговых характеристик, косвенные стимулы постоянно уходят на второй план. Происходит упрощение, вульгаризация косвенных стимулов, проявляющаяся в пренебрежении концептуальными позициями в области миссии, организационной культуры, социальной ориентации и т.п. Укрепляется концепция выживания, причем лишь отдельных частей организации и отдельных профессиональных групп персонала.

На этапе вульгаризации нередко косвенные стимулы приобретают своеобразную «бартерную» форму реализации. В качестве объекта «бартерных» сделок между персоналом и работодателем могут выступать уступки в условиях труда со стороны персонала в обмен на увеличение прямого стимулирования, выражающегося в материальном вознаграждении. Персонал не сопротивляется вульгаризации косвенного стимулирования, но при этом становится более требовательным к материальному вознаграждению.

Важный концептуальный аспект составляет диверсификация как выбранное направление развития организации. Следует отметить следующие разновидности диверсификации:

- по номенклатуре выпускаемых изделий;
- по рынкам;
- по месту расположения производственных и других отделений, филиалов, дочерних структур организации.

Направление развития организации обуславливает потребность в значительной дифференциации косвенных стимулов в связи со следующими обстоятельствами:

- региональными и национальными особенностями тех местностей, в которых размещаются предприятия;
- неравномерностью развития и экономического положения организации, что делает недоступными некоторые из видов косвенного стимулирования;
- уровнем конкуренции на региональных, национальных и международных рынках (в условиях жесткой конкуренции организация ориентирована на прямые стимулы; в благоприятной конкурентной среде появляется возможность для перспективных косвенных стимулов);
- уровнем включенности персонала в диверсификационные процессы, в частности в партисипативные структуры, являющиеся важной составной частью использования опыта различных групп персонала в совершенствовании управления при осуществлении диверсификационной линии развития;

- уровнем базовой подготовки персонала, особенно для вновь открывающихся филиалов в новых регионах, где для реализации косвенного стимулирования должны быть решены проблемы повышения базового уровня профессиональной подготовки персонала.

7.4. Мотивационный механизм активизации деятельности в системе менеджмента

Сердцевиной менеджмента является мотивационный механизм активизации индивидуального и группового экономического поведения членов трудового коллектива на основе их самоорганизации. Основными компонентами мотивационного механизма выступают:

- субъекты и объекты мотивации, обладающие системой внутренних биосоциальных факторов мотивации поведения людей (творчество, потребности, установки, интересы, ценностные ориентации, мотивы и цели);
- внешние мотиваторы (стимулы) поведения (социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовая и производственная сферы, жилищно-бытовые условия, природно-географическая среда и др.).

Структура и взаимосвязь внутренних и внешних мотиваторов экономического поведения приведены на рис. 7.3.

Эффективность действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе, определяемых совокупностью социально-экономических, научно-технических, культурологических, этнопсихологических, правовых и других факторов.

Мотивационный механизм (ММ) реализуется посредством итерационного процесса, состоящего из последовательности логических интеллектуальных процедур, включающих:

- постановку целей субъектом (ЦС);
- выбор стратегии поведения субъектом (Стр С) на основе познания состояния внутренних и внешних мотиваторов, моделирования и прогнозирования выбора стратегий поведения объектом, оценки и сопоставления ожидаемых результатов;
- реализацию стратегии поведения субъекта путем мотивирующего воздействия на объект (М);
- осознание мотивирующего воздействия объектом, принятие (непринятие или частичное принятие) воздействия в соответствии с соб-

ственными внутренними факторами мотивации и их согласованностью с внешними мотиваторами; активизацию факторов мотивации поведения (А);

- выбор и реализацию объектом стратегии своего поведения (Стр О);
- получение результата от реализованных стратегий субъекта и объекта в виде функционала (В) от разности между планируемым показателем цели менеджмента (е) и фактическим показателем (Е), обеспечиваемым реализованными стратегиями;
- использование возможностей субъектом и объектом, выраженное функционалом (Ф) от разности потенциальных (П) и фактически использованных (И) возможностей; удовлетворение общественных, коллективных и личных потребностей (V) в зависимости от степени осознания и принятия объектом мотивирующих воздействий субъекта и реализации соответствующих стратегий.

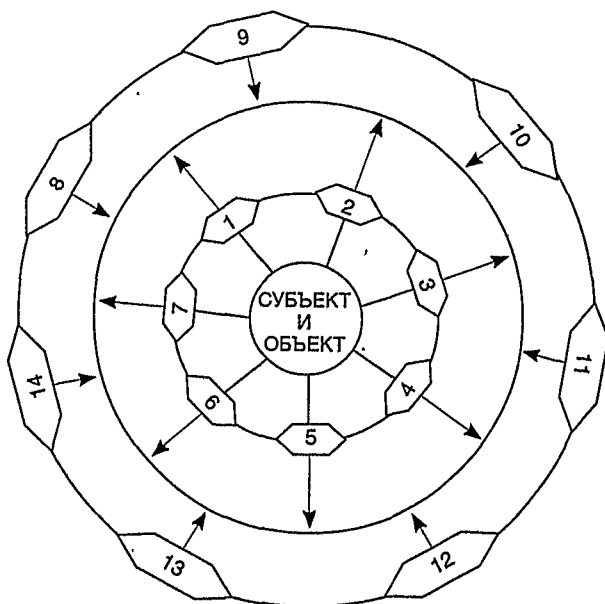


Рис. 7.3. Структура и взаимосвязь внутренних и внешних мотиваторов экономического поведения:

внутренние мотиваторы: 1 — творчество; 2 — потребности; 3 — установки; 4 — интересы; 5 — ценностные ориентации; 6 — мотивы; 7 — цели;
 внешние мотиваторы: 8 — социально-политические условия; 9 — финансовая и налоговая политика; 10 — законодательно-правовые условия; 11 — производственная среда; 12 — жилищно-бытовые и семейные условия; 13 — духовная среда; 14 — природно-географическая среда

В общем виде символическую запись перечисленных процедур можно представить в следующей форме: $MM = ЦС \rightarrow Стр С \rightarrow М \rightarrow А \rightarrow Стр О \rightarrow V(e - E) \rightarrow \Phi(П - И) \rightarrow V$.

Выбор оптимальной стратегии экономического поведения наиболее вероятен при максимальной активизации, взаимодействии и согласованности внутренних и внешних мотиваторов.

При выборе оптимальных стратегий субъектом и объектом $E \rightarrow e$; а $И \rightarrow П$. В этом случае проводится максимизация функционалов B и Φ и удовлетворение общественных, коллективных, а также индивидуальных потребностей субъектов и объектов (V). Аналогичные рассуждения справедливы для множества субъектов и объектов.

Под мотивацией подразумевается совокупность психологических моментов, определяющих поведение человека в целом. К психологическим моментам относят все виды побуждений: цели, влечения, переживания, интересы, стремления, идеалы, убеждения, установки и потребности. Все эти разнородные понятия могут употребляться в значении мотива поведения или побуждения.

Социологи различают стимулы — внешнее, объективное воздействие на человека и мотивы — внутреннее психологическое явление, отражение в психике человека внешнего воздействия, опосредованное отношение человека к своему поступку.

С точки зрения направленности на достижение целей организации существуют два вида мотивации: способствующий эффективному достижению цели (положительная мотивация) и препятствующий достижению цели (отрицательная мотивация).

К положительной мотивации относятся: материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.д. Отрицательная мотивация — материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной по своему действию, не иметь запретных зон, последствия санкций должны быть понятны и доведены до сведения всех работников.

По направленности методов управления принято различать материальную, социальную и властную мотивацию. Можно выделить индивидуальную, групповую (коллективную) и общественную мотивацию.

В условиях рыночной экономики особую роль играют экономические методы мотивации, различные системы денежных поощрений и штрафных санкций, устанавливающие непосредственную зависимость матери-

альной обеспеченности человека от результатов его труда. Преобладают, как правило, материальные поощрения. Денежные штрафные санкции выражаются лишь в снижении премий отдельным работникам за некачественное выполнение работ. Практика показывает недостаточную действенность такого подхода.

Материальное стимулирование, проводимое на основе премий, не всегда соответствует личному вкладу работника, так как фонды ограничены и распределение премий в большинстве случаев производится на основе оклада.

Многие трудовые функции, осуществляемые работниками, но не зафиксированные в должностных инструкциях и нормативных актах, вообще не поощряются, таким образом, не охватывается стимулом весь объем производимых работ. Например, не предусмотрено материальное стимулирование за выполнение функций временно отсутствующих работников (если это не закреплено соответствующим приказом), за отдельные, часто трудоемкие поручения и т.д.

Отсутствует методика определения стимулов в зависимости от характера, объемов и сложности труда работников, сопоставления стимулов работников различных категорий.

Денежные штрафные санкции в виде снижения премий не затрагивают всех негативных явлений деятельности коллектива. Не охвачены такими санкциями многие кадровые аспекты, непосредственно влияющие на результаты труда: нерациональная структура управления, ухудшение психологического климата коллектива, низкий уровень специальных знаний и профессионального умения и непродуманные кадровые перемещения. В условиях рыночных отношений именно денежные штрафные санкции могут стать одной из главных преград субъективизму в кадровой работе.

Во времена административно-командной системы в качестве основных социальных методов выступали методы управления социальной активностью, нормативным и индивидуально-личностным поведением, а также социального регулирования, пропаганды и агитации. Механизм социальных методов управления предлагает последовательность: управляющее воздействие — активизация детерминант (свойств социальной системы, стимулирующих ее деятельность в определенном направлении) — детерминация.

При переходе к рыночным отношениям социальные методы потеряли свое значение и уступили место экономическим методам. Тем не менее именно защита экономических и социальных интересов трудящихся, соблюдение принципов справедливости становятся целью социальных методов управления в условиях рынка.

Наиболее сложны по содержанию психологические методы управления. Они базируются на изучении законов поведения человека, структуры его личности, скрытой от непосредственного наблюдения. Важнейшие из психологических методов управления — психологическое побуждение (мотивация), гуманизация труда, профессиональный отбор, ориентация и обучение, социально-психологические методы. В настоящее время эти методы не получили практического развития, ибо требуют непосредственного привлечения науки в помощь руководителю.

Следующая группа методов — организационные (или организационно-административные), к которым относятся: прямое административное указание, нормы, дисциплина, административная ответственность, взыскания, поощрения. В условиях перехода к рыночным отношениям наблюдается резкое снижение дисциплины, безответственность и безнаказанность ряда руководящих работников и исполнителей. Использование организационных и других методов управления должно в полной мере сыграть роль в оздоровлении экономики.

В условиях становления правового государства правовые методы управления приобретают особую значимость, поэтому все другие организационные мероприятия должны базироваться на соответствующей нормативной основе. В трудовых коллективах часто устанавливаются неформальные правила поведения, однако они не должны идти вразрез с правилами нормативного поведения.

Обзор существующих методов управления показывает, что на этапе перехода к рыночным отношениям множество разработанных и эффективных методов не применяется. Это говорит о том, что целостный механизм мотивации трудового коллектива с учетом индивидуальных особенностей его членов не разработан.

Для построения мотивационного механизма менеджмента нужно определить такие его параметры, как принципы и характеристики воздействия, структуру и состав, действие и результат. В основе построения мотивационного механизма лежат принципы самоорганизации индивидуального и группового экономического поведения людей в ходе совместной деятельности.

Мотивирующие воздействия в трудовом коллективе должны соответствовать следующим требованиям:

- любое воздействие не должно ухудшать текущего состояния, т.е. ожидаемое в результате воздействия состояние должно быть предпочтительнее текущего;
- любое воздействие не должно приводить к тому, чтобы состояние коллектива стало негативным или критическим;

- каждое воздействие, приводящее к негативному или критическому состоянию коллектива, должно быть обнаружено и нейтрализовано;
- каждое воздействие, приводящее текущее позитивное состояние коллектива в более предпочтительное состояние, должно стимулироваться.

Воздействия, отвечающие этим требованиям, позволяют улучшать состояние трудового коллектива, но при этом не являются строго оптимальными. Оптимизация в условиях недетерминированных социально-экономических систем затруднена, но стремиться к ней при помощи мотивационного механизма можно и целесообразно. Важен правильный подбор внешних мотиваторов — стимулов и штрафов, которые должны соответствовать полученным и ожидаемым результатам, отвечающим состоянию трудового коллектива. Таким образом, стимулы и штрафы должны иметь одновременно превентивный и мотивирующий характер.

Учитывая превентивный характер мотивационного механизма, целесообразно установить более слабые стимулы и штрафы за полученные результаты и состояния коллектива, при которых наиболее вероятно получение этих результатов.

Стимулы и штрафы должны отвечать условиям всеобщности, соответствия и действенности; согласно двум первым условиям стимул (штраф) должен быть установлен для всех лиц невзирая на их должности исходя из полученных результатов. Согласно условию действенности стимул (штраф) должен приносить максимальный эффект управления, что требует индивидуального подхода к людям.

Как отмечалось ранее, основу и состав мотивационного механизма определяют методы управления: экономические, социальные, психологические, организационные и правовые. Для придания методам управления мотивационного потенциала необходимо рассмотреть их действие с точки зрения поведения людей. По характеру влияния на достижение целей трудового коллектива поведение людей может быть позитивным или негативным.

Примерами позитивного поведения в трудовых коллективах может быть поддержание хороших межличностных отношений, своевременное и качественное выполнение заданий, совершенствование форм и методов работы. Примеры негативного поведения: создание нервной обстановки в коллективе, периодическое невыполнение порученных заданий, непрофессиональный подход к делу, бюрократизм.

Основу методов управления составляют управленческие воздействия. По характеру влияния на поведение людей их можно разделить на две группы. Первая группа определяет пассивные воздействия, непосредственно

не оказывающие влияния на работников, а представленные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе. Вторая группа — активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

По характеру влияния на поведение людей пассивные воздействия разделяют на три вида: ограничивающие негативное поведение; обеспечивающие профилактику негативного поведения; мотивирующие позитивное поведение.

Активные воздействия тоже разделяют на три вида: устраняющие последствия негативного поведения; поддерживающие профилактику негативного поведения; мотивирующие позитивное поведение.

Комплекс основных методов управления, перечисленных условий и воздействий формирует структуру и состав мотивационного механизма менеджмента. Сформулируем содержание основных компонентов этого механизма по каждому методу управления, мотивирующим условиям и воздействиям.

Экономические методы.

Условия. Условия экономической мотивации, или материального стимулирования, должны отражать зависимость между общественно полезными результатами деятельности работников и величиной материального стимула (штрафа). Вид этой зависимости должен определять действенность механизма стимулирования (ограничение и профилактику негативного поведения, мотивацию позитивного поведения) и удовлетворять принципу распределения по труду.

Воздействия. Снижение (возможно, временное) должностного оклада, лишение персональной надбавки, повышение должностного оклада, установление персональной надбавки.

Социальные методы.

Условия. Создание равных возможностей для всех членов коллектива вне зависимости от должности, трудового вклада и других заслуг при получении социальных благ; ликвидация запретов на критику; создание условий для конструктивной критики любого должностного лица и проводимых мероприятий; повышение ответственности за критику.

Воздействия. Организация и проведение социального планирования и регулирования для улучшения условий труда и отдыха членов трудового коллектива; применение методов повышения социальной активности работников.

Психологические методы.

Условия. Невозможность назначения на должность профессионально непригодных лиц; периодическая оценка профессиональной пригодности, психологического климата и удовлетворенности трудом в коллективе; назначение на должность только профессионально пригодных работников.

Воздействия. Своевременные кадровые перемещения профессионально пригодных работников; выведение из малых контактных групп и коллективов работников, которые ухудшают психологический климат; воспитание, персональное психологическое консультирование работников; формирование у работников механизма внутренней психологической мотивации с учетом индивидуальных и коллективных целей, интересов и потребностей.

Организационные методы.

Условия. Невозможность принимать важные решения без предварительного обсуждения с трудовым коллективом; обязательное обсуждение важных и перспективных решений в трудовом коллективе; установление материальных стимулов за подготовку, принятие и реализацию наиболее эффективных научно обоснованных решений.

Воздействия. Преобразование, рационализация и согласование структуры коллектива, понижение и повышение в должности, перемещение работников.

Правовые методы.

Условия. Правовое закрепление условий и воздействий в нормативных актах; контроль за выполнением нормативных актов.

Воздействия. Использование мотивационного механизма менеджмента.

Для реализации любого управленческого воздействия необходимы три компонента: объект управления, субъект управления и собственно воздействие. Эффективность управленческого воздействия непосредственно зависит от субъекта управления, влияния воздействия на его цели и интересы. Причиной неэффективного управления является субъективизм субъектов управления. Необходимо создать такой механизм управления, который позволял бы максимально снизить этот субъективизм.

Эффективность любого воздействия наиболее вероятна, если выполняются следующие требования:

- субъекту должно быть выгодно применять эффективные методы воздействия и невыгодно — неэффективные методы воздействия;
- субъекту должны быть известны эффективные методы воздействия, которые приводят к наиболее позитивным состояниям объекта;
- объекту должны быть выгодны воздействия, выбранные субъектом.

Таким образом, необходим мотивационный механизм выбора субъектом эффективных методов воздействия, т.е. система стимулов и штрафов, мотивирующих субъект выбирать лишь наиболее эффективные воздействия, выгодные объектам воздействия и направленные на повышение эффективности и качества работы коллектива в целом.

Управленческие воздействия в разной степени влияют друг на друга, возможно снижение или возрастание результатов соответствующих

воздействий на работников. Условием результативной работы с кадрами является согласование воздействий в целях получения максимального ожидаемого эффекта.

В результате действия мотивационного механизма у субъекта и объекта активизируются детерминанты, направленные на выполнение поставленных целей, создается механизм осознанной мотивации. Этот механизм наиболее эффективен и результативен, так как он ориентирован на удовлетворение потребностей индивида, согласуется с его интересами и направлен на достижение его целей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Каковы роль и место мотивации в процессе активизации деятельности?
2. Что такое мотивация? Объясните взаимосвязь: мотив — стимул — мотивация — потребность.
3. Опишите потребности как источник активности личности.
4. Почему в поведении человека ведущими становятся потребность в труде, общении, общественной деятельности?
5. Охарактеризуйте побуждение потребностей, интересов и стимулов в поведении человека.
6. Раскройте суть и содержание потребностей структуры.
7. Всегда ли материальные и моральные стимулы приводят к повышению производительности труда?
8. Каковы роль и значение нравственно-психологических стимулов в системе современного менеджмента?
9. Опишите поощрение и порицание как один из методов повседневного морального стимулирования.
10. Назовите типы вознаграждения и их влияние на мотивационное поведение человека.
11. Перечислите основные формы и задачи стимулирования мотивации.
12. Опишите процедуру управления вознаграждениями, виды вознаграждений.
13. Каковы стратегия и процессы управления вознаграждениями?
14. Раскройте суть и содержание связи вознаграждений с деловой активностью; перечислите льготы и привилегии работникам как элементы вознаграждения.
15. Назовите формы и методы вознаграждения персонала.
16. Раскройте качества руководителя, придерживающегося коллективистского стиля управления.

17. Раскройте суть и содержание постоянной и переменной частей дохода (зарплаты) менеджера.
18. Каковы основные компоненты мотивационного механизма: субъекты и объекты мотивации; внутренние и внешние мотиваторы (стимулы) экономического поведения?
19. Приведите классификацию методов управления по характеру направленности мотивации: материальные, социальные и властные.
20. В чем единство, взаимосвязь и различие методов управления: экономических, социальных, психологических, организационных и правовых?

ЛИТЕРАТУРА

1. Асев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности.— М., 1976.
2. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.— М.: Дело ЛТД, 1993.
3. Грейсон Дж. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века/Пер. с англ.— М.: Экономика, 1991.
4. Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы.— М.: Наука, 1981.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ.— М.: Дело, 1992.
6. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Пореннс П., Писсинен Й.Х. Управление по результатам/ Пер. с финск.; Под ред. Я.Л. Деймана.— М.: Прогресс, 1988.
7. Симмонс Д., Мэрс У. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении/Пер. с англ.— М.: Аргументы и факты, 1993.
8. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность/Пер. с нем.; Под ред. Б.М. Величковского.— Т. 1, 2.— М.: Педагогика, 1986.

ГЛАВА 8

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

8.1. Современная концепция управления проектом

Развитие рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений современного российского менеджмента, которые появились в результате критического переосмысления передовых течений зарубежной управленческой теории и практики. К числу наиболее значительных новых областей современного российского менеджмента следует отнести управление проектом.

В течение последних лет растет потребность организаций и предприятий в использовании систем управления проектом, а также специалистов этой области. Расширяется обучение теории и практике управления проектом в крупных высших учебных заведениях. Можно сказать, что управление проектом прочно заняло место в современном российском менеджменте и уже оформилось в виде конкретных организационных структур, которые продолжают развиваться. Вместе с тем своеобразие современного российского менеджмента накладывает определенный отпечаток и на управление проектом.

Современная концепция управления проектом базируется на понятии «проект», который выступает не только как объект управления, обладающий специфическими чертами, но и как базовое свойство управления проектом.

Сегодня существует большое количество определений понятия «проект». Они базируются на трех основных характеристиках проекта: наличии уникальной цели, ограниченности во времени, наличии ограничений по ресурсам — и подчеркивают недостаток: отсутствие связи между проектом, как предварительно разработанным планом и как процессом реализации этого плана, а также связи между проектом и проектным управлением.

Управление проектом (проектное управление) — вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели.

При этом проект можно определить как деятельность по разработке и реализации плана действий по достижению поставленной цели. Таким образом, понятие «проект» уже содержится в понятии «управление проектом» и его выделение, по сути, является избыточным, вызванным в основном необходимостью использования уже сложившегося понятия «управление проектом».

Современное управление проектом — это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели, т.е. желаемого состояния управляемого объекта. Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны, которые могут вытекать из внутренних свойств результата проекта и из внешних условий.

Цель содержит в себе основную идею проекта и определяет проект и деятельность по его реализации в целом. В проектном управлении цель декомпозируется на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы и пакеты работ.

Прежде всего цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные аспекты проекта и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или продукции (результата) проекта, сетевые и информационно-технологические модели. Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта. Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей. Такую всестороннюю модель деятельности, представляющую совокупность логически связанных документов, можно обозначить как бизнес-проект.

Модель проекта далее реализуется в практической деятельности. Идеальные конструкции, составляющие модель, воплощаются в конкретные материальные объекты и при этом, естественно, претерпевают изменения под воздействием реальной предметной области и внешней среды. Эффективная реализация проекта состоит в достижении оптимального компромисса между требованиями проектных решений и возможностями реальности.

При контроле достигнутых результатов показатели достигнутых результатов сравниваются с ранее запланированными, заложенными в модель. Такие отклонения должны быть точно обозначены и документально зафик-

сированы. Таким образом, создается модель, отражающая фактическое состояние, которая сравнивается с целями, и в результате определяется эффективность проекта как степень достижения ранее поставленных целей. Завершение проекта состоит в создании фактической модели, определении фактических результатов и эффективности проекта.

Управление проектом выглядит как последовательное раскрытие цели в виде модели с последующим ее переносом на фактическую предметную область.

В СССР, так же как и во всем мире, системные подходы к управлению, которые можно назвать прототипами управления проектом, успешно использовались в промышленном и гражданском строительстве, военно-промышленном комплексе, судостроении, космонавтике. По мере собственного внутреннего, а также общественного развития проектное управление стало существенно расширять границы практического использования.

Сегодня практически нет сферы, в которой нельзя было бы обоснованно и успешно применять методы и инструменты управления проектом. В машиностроении, химическом производстве, фармакологии, шоу-бизнесе, торговле, операциях на фондовом рынке, разработке и внедрении информационных систем и т.д. управление деятельностью строится на принципах управления проектом. Инвестиционная деятельность, инновационный менеджмент, управление социальной сферой и образованием, антикризисное управление — также сферы активного применения проектного управления.

Сегодня сложность общественной жизни проявляется не только при решении масштабных проблем или узко специализированных технических мероприятий, но и в деятельности небольших организаций и даже в частной жизни, поскольку возникает необходимость в общем видении проблемы и применении методов целостного, системного управления. Любая сложная система не является простой суммой ее составляющих, а эффективные частные решения приводят к неэффективным общим результатам. Системная сложность современной деятельности требует применения системных методов управления этой деятельностью. Именно поэтому проектное управление является методологией управления, адекватной требованиям общественного развития.

Проект как деятельность в рамках предметной области, подвергаемой проектному управлению, имеет определенную структуру. Проект может структурироваться по разным принципам, но в качестве основы общего управления необходимо выделить понимание проекта как открытой системы, что подразумевает базовый характер отношений проекта с окружающей средой.

Под *окружающей средой* проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на него и осуществляющих взаимодействие с ним и отдельными его элементами. При этом обычно выделяют *непосредственное окружение проекта*, т.е. факторы и объекты, непосредственно взаимодействующие с проектом, а также *дальнее окружение проекта*, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других, входящих в непосредственное окружение.

Окружающая среда проекта рассматривается как источник рисков, при этом риск может рассматриваться и как опасность, и как возможность, но в любом случае как отклонение. В структуре дальнего окружения проекта принято выделять *внешние факторы воздействия*.

В структуре непосредственного окружения проекта действуют поставщики продукции, работ и услуг, а также потребители прямых или побочных результатов проекта. Если проект реализуется в рамках устойчивого организационно-структурного образования (например, предприятия), то его подразделения, непосредственно не участвующие в проекте, следует рассматривать как объекты непосредственного окружения проекта.

В рамках самого проекта, а также его окружения следует выделять *участников проекта*, т.е. субъектов деятельности, подвергаемой проектному управлению.

Состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, вида, масштаба, сложности, а также жизненного цикла проекта. Структура участников проекта не является стабильным во времени состоянием. Между проектом и окружающей его средой происходит постоянное взаимодействие и обмен материальными, финансовыми, энергетическими и информационными ресурсами с изменением состава участников, их ролей, системы взаимодействия между ними.

Наиболее активными непосредственными участниками проекта выступают:

- инициатор проекта;
- заказчик;
- инвестор;
- руководитель проекта;
- команда проекта.

Инициатор — это субъект (физическое или юридическое лицо), являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы его реализации. В качестве инициатора может выступать любой из будущих участников проекта, но в конечном счете деловая инициатива по реализации проекта должна исходить от существующего заказчика.

Заказчик — это субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели и результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и рамки проекта, обеспечивает его финансирование, заключает контракты с другими участниками, несет ответственность за результаты проекта.

Инвестор — это участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении его финансовых результатов. Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта.

Руководитель проекта (проект-менеджер) — это участник, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта. Он несет ответственность перед заказчиком за достижение целей проекта. В отдельных крупных и сложных проектах за выполнение обязанностей руководителя проекта отвечает специально приглашенная *управляющая фирма*, но в любом случае в качестве полноценного руководителя проекта выступает один человек.

Команда проекта — это совокупность участников, действующих под руководством проект-менеджера для достижения целей проекта. Состав и обязанности команды зависят от масштабов, сложности и других характеристик, однако во всех случаях состав команды должен иметь высокий профессиональный уровень для выполнения возложенных на нее обязанностей. Команда формируется в зависимости от потребностей, условий и организации проекта, опыта и квалификации персонала.

К участникам проекта относятся:

- **контрактор;**
- **субконтрактор;**
- **потребитель продукции проекта.**

Контрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства по выполнению отдельных работ, предоставлению продукции или услуг. Контрактор может выступать как подрядчик (исполнитель работ), поставщик (продукции, основных средств или ресурсов) или консультант. Контрактор может отвечать за выполнение всех работ по проекту, тогда он называется генеральным контрактором (или генеральным подрядчиком).

Субконтрактор — участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг. Субконтрактор (субподрядчик) выступает как косвенный участник проекта, работая через контрактора, с которым у него заключены договорные обязательства.

Потребитель продукции проекта — объект (юридическое или физическое лицо), являющийся покупателем или пользователем результатов

проекта. Потребитель может быть конечный, который использует результаты проекта самостоятельно, или промежуточный, который осуществляет их дальнейшую передачу другим потребителям, выступая при этом посредником.

Кроме этого, в типичном проекте всегда задействованы органы государственной и местной власти, общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации проекта, спонсоры, разнообразные консалтинговые, инжиниринговые и юридические организации, вовлеченные в процесс его реализации.

Каждый проект имеет временную структуру, включающую ряд последовательных шагов от начала до полного завершения, образуя жизненный цикл. Проекты имеют жизненный цикл, обладающий типовыми характеристиками логической структуры.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) можно определить как логико-временную структуру, состоящую из двухфазного жизненного цикла: 1) разработка проекта (полной модели); 2) его реализация (воплощение модели в предметной области).

На **фазе разработки** происходит осознание и формирование целей проекта, создание полной и частных моделей, подготовка решений и планов, их анализ и утверждение проектной документации (бизнес-проекта).

Фаза реализации проекта включает выполнение утвержденных планов, реализацию принятых проектных решений, воплощение полной модели в рамках конкретной области и окружающей среды.

Следует отметить, что четкой временной границы между двумя фазами жизненного цикла может и не отмечаться. В зависимости от предметной области проекта процессы фазы разработки могут идти параллельно с процессами реализации, контроля и завершения.

Обе фазы характеризуются следующими особенностями:

- затраты на фазе разработки существенно ниже, чем на фазе реализации; уровень затрат и совокупных усилий в динамике напоминает асимметричную, смещенную вправо кривую плотности распределения случайной величины;
- количество участников проекта на фазе разработки обычно значительно меньше, чем на фазе реализации;
- вероятность неудачи проекта на фазе разработки высока, но по мере завершения риски проекта снижаются;
- возможность участников воздействовать на проект на фазе разработки больше, чем на фазе реализации, и по мере завершения проекта она минимизируется, поскольку стоимость изменений резко возрастает.

Организационная структура управления проектом отражает состав элементов системы управления и связи между ними. В качестве таких элементов выступают должностные и структурные единицы, между которыми возникают либо вертикальные (административно-функциональные) связи, обеспечивающие административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические) связи, отвечающие за процессы выполнения работ.

В целях разработки и реализации эффективной модели организационной структуры управления проектом необходимо придерживаться некоторых принципов, обеспечивающих соответствие организационной структуры:

- схеме взаимоотношений участников проекта;
- содержанию проекта;
- требованиям внешнего окружения.

В качестве организационных можно применять структуры: функциональные, матричные, проектно-целевые и смешанные.

Эффективность использования каждой структуры определяется конкретными условиями и содержанием проекта. Так, использование матричных структур предъявляет высокие требования к уровню управленческих знаний и умений, поскольку является крайне сложным в управлении.

Одним из требований к организационным структурам управления является обеспечение динамизма, так как проект живет и развивается на протяжении жизненного цикла как открытая система, активно взаимодействующая с окружающей средой. Такой динамизм наиболее присущ проектным и матричным структурам, вместе с тем гибкость и подвижность можно обеспечить с помощью функциональной структуры.

В табл. 8.1 приводится сравнение особенностей применения различных организационных структур управления проектом.

На организационную структуру управления проектом накладывает определенные требования и внешнее окружение. Чем оно подвижнее и динамичнее, тем гибче и адаптивнее должна быть его организационная структура. Чем стабильней и прогнозируемей внешняя среда, тем эффективнее жесткие, механистические, т.е. бюрократические, организации.

Любая организационная структура может быть адаптирована в различных вариантах в зависимости от степени регламентированности деятельности сотрудников (т.е. количества и детальности правил и процедур работ и организационного поведения), а также дисциплины выполнения этого документированного порядка.

Выбор и разработка организационной структуры управления проектом является сложной, междисциплинарной и слабо формализуемой задачей;

Таблица 8.1

Сравнение организационных структур управления проектом

Характеристики проекта	Организационная структура управления				
	функциональная	матричная			проектно-целевая
		слабая	сбалансированная	сильная	
Полномочия руководителя проекта	Крайне незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до высоких	От высоких до неограниченных
Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта, %	0	От 0 до 25	От 15 до 60	От 50 до 95	От 85 до 100
Роль руководителя проекта	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная	Постоянная
Названия руководителя проекта	Координатор/ лидер проекта	Координатор/лидер проекта	Проект-менеджер/ руководитель проекта	Проект-менеджер/ руководитель программы	Проект-менеджер/ руководитель программы
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

попытки создания общего для этой деятельности алгоритма представляются ошибочными. Тем не менее существует общий методический базис, успешное использование которого приводит к созданию эффективной организационной структуры управления проектом. Он предусматривает принципиальный выбор структуры в соответствии с изложенными ранее принципами, которые являются взаимосвязанными и должны применяться в комплексе и одновременно. Таким образом, выбор адекватной организационной структуры должен осуществляться в соответствии с общей системой этих принципов.

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной, методической и справочной документации, включающего:

- организационную структуру управления проектом (графическое изображение структурных единиц);
- штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы);
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;

- методические инструкции, технологические карты процессов и пр.;
- требования к персоналу (профессиональные программы, социально-психологические портреты).

Организационные структуры управления, закреплённые в документации, в действительности не более чем отвлечённые схемы. Самая эффективная модель организационной структуры управления на практике может оказаться самой порочной. Таким образом, эффективность организационной структуры управления проектом определяется эффективностью управления персоналом и коммуникациями.

8.2. Базовые элементы, подсистемы и процессы современного управления проектом

Управление проектом как научное направление вбирает различные подходы и методы, выработанные другими фундаментальными и прикладными науками и используемыми в рамках других направлений современного российского менеджмента. Таким образом, управление проектом является синтетической дисциплиной, базирующейся на принципиальных положениях системного подхода к управлению.

Проект представляет собой открытую систему из совокупности связанных между собой работ, которая взаимодействует с окружающей средой, получая от нее необходимые ресурсы и предоставляя полученные результаты. Таким образом, можно выделить три базовых элемента любого проекта:

- 1) ресурсы;
- 2) работы;
- 3) результаты.

Эти базовые элементы можно обозначить как основные объекты управления проектом. Под ресурсами следует понимать совокупность материальных, энергетических и информационных объектов, необходимых для выполнения работ.

Существуют три основные группы ресурсов, используемых в управлении проектом:

- 1) человеческие, представляющие активные субъекты деятельности, объединённые в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами. Человеческие ресурсы, выступая как активные субъекты деятельности, по отношению друг к другу могут являться и объектами. С экономической точки зрения человеческие ресурсы переносят свою стоимость на результаты труда постепенно, создавая при этом добавленную стоимость. К человеческим ресурсам относят руководителей и работников;

2) материальные — это пассивные средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. Средства деятельности переносят свою стоимость на результаты работ постепенно. Предметы деятельности переносят свою стоимость на результаты работ полностью, как правило, изменяя свою натуральную форму и материально присутствуя в результатах работ. К средствам деятельности относят машины и механизмы (активные средства), здания и сооружения (пассивные средства). К предметам деятельности относят материалы и комплектующие;

3) информационные — это управляющие воздействия, направляемые субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ. Информационные ресурсы выступают одновременно и как средство, и как предмет управленческой деятельности. К информационным ресурсам следует отнести проектные решения, модели, управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчетную документацию и пр.

Работа — это часть деятельности, направленная на достижение результатов с использованием необходимых ресурсов. К работам следует относить деятельность по созданию материальных результатов (производственные работы), выработке и передаче управляющих воздействий и обратной связи (решения и отчеты), перемещению материальных объектов, например ресурсов (поставки).

Результат — это продукт деятельности (работы), воплощающий в себе ранее поставленные цели. Результаты могут быть материальные (продукция, изделия) и нематериальные (информационные — документы, социальный эффект), прямые и косвенные, промежуточные и окончательные.

Кроме этого, окружающая среда является источником различных возмущений, прямым или косвенным образом воздействующих на проект в целом и его базовые элементы. Такие возмущения можно обобщенно обозначить как риски. Риски, определяемые как совокупность вероятностных взаимодействий проекта с окружающей средой, тоже представляют базовый элемент управления проектом.

Все базовые элементы управления проектом находятся во взаимодействии друг с другом, которое можно условно представить в виде пирамиды. Ресурсы используются в ходе выполнения работ; работы создают результаты; в результатах содержатся материальные и экономические субстраты ресурсов. Риски воздействуют на ресурсы, работы и результаты. Проект воздействует на окружающую среду и, таким образом, на риски.

Деятельность по управлению проектом подразумевает управление всеми базовыми элементами и состоит из нескольких направлений. Поскольку весь проект как деятельность, подвергаемая управлению, явля-

ется системой, а управление проектом является приложением системного подхода, то различные виды (или направления) деятельности можно назвать подсистемами управления проектом.

Выделяют восемь таких подсистем управления:

- 1) содержанием;
- 2) продолжительностью (временем);
- 3) стоимостью;
- 4) качеством;
- 5) персоналом (человеческими ресурсами);
- 6) материально-техническим обеспечением (ресурсами);
- 7) коммуникациями;
- 8) рисками.

Каждая из этих подсистем по-разному взаимодействует с базовыми элементами. Управление содержанием определяет структуру и состав работ, ресурсов, результатов и рисков. Управление продолжительностью прежде всего воздействует на работы, но и на ресурсы (так как начало работ означает поступление или начало использования ресурсов), результаты (так как окончание работ означает создание результата) и риски (так как воздействие факторов окружающей среды сказывается и на продолжительности). Управление стоимостью и качеством направлено на все базовые элементы. Управление персоналом, материально-техническим обеспечением и коммуникациями направлено на соответствующие виды ресурсов (человеческие, материальные и информационные). Управление рисками направлено на взаимодействие всего проекта с окружающей средой.

Реализация подсистемы управления проектом состоит из подготовки одной или нескольких управляющих моделей на фазе разработки и воплощения решений, заложенных в эту модель, в ходе реализации. При этом модели служат средствами выполнения процессов реализации и контроля. На основе первоначальной модели строится последующая, отражающая фактически достигнутые результаты.

Таким образом, управляющая модель — это не абстрактное отображение действительности, а реальный инструмент управления. Описание подсистем управления проектом с точки зрения управляющих моделей и базовых элементов представлено в табл. 8.2.

Деятельность всех подсистем управления проектом с системной точки зрения представляется как совокупность взаимосвязанных процессов и точек принятия решения.

В процессе (как и в проекте в целом) выделяют вход, выход и процессор (рис. 8.1). Вход — это совокупность ресурсов (в том числе информационных,

Таблица 8.2

Связи подсистем и базовых элементов управления проектом

Подсистема управления проектом	Базовые элементы	Управляющие модели
Управление содержанием	Результаты, работы, ресурсы, риски	Дерево целей
Управление продолжительностью	Работы	Дерево работ, сетевая модель, календарный график
Управление стоимостью	Результаты, работы, ресурсы	Структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков
Управление качеством	Результаты, работы, ресурсы	Структура продукции, структура потребностей (требований к продукции)
Управление персоналом	Ресурсы (человеческие)	Организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица
Управление материально-техническим обеспечением	Ресурсы (материальные)	Структура ресурсов, график поставок
Управление коммуникациями	Ресурсы (информационные)	Дерево документации, схема информационной системы
Управление рисками	Риски	Дерево рисков, дерево решений

куда могут входить управляющие сигналы о принятых решениях), необходимых для получения результата. Выход — это совокупность всех результатов проекта. Процессор — это совокупность работ, объединяющих входящие ресурсы и действия, направленные на получение выходных результатов. Таким образом, процесс как единица деятельности по управлению проектом состоит из тех же базовых элементов, что и весь проект в целом: работ, ресурсов, результатов. При этом для каждого процесса существуют и риски, которые возникают во внешней среде в рамках выполнения других процессов, действующих на основной прямо или косвенно.

В ходе выполнения работ по управлению проектом возникают ситуации выбора различных альтернативных путей, направлений деятельности. Выбор путей осуществляется в рамках принятия решения, которое следует рассматривать как работу управляющего характера. Принятие решения — это совокупность процедур, реализация которых приводит к выбору оптимального пути из набора выявленных альтернатив. Принятие решения находится на стыках различных процессов.

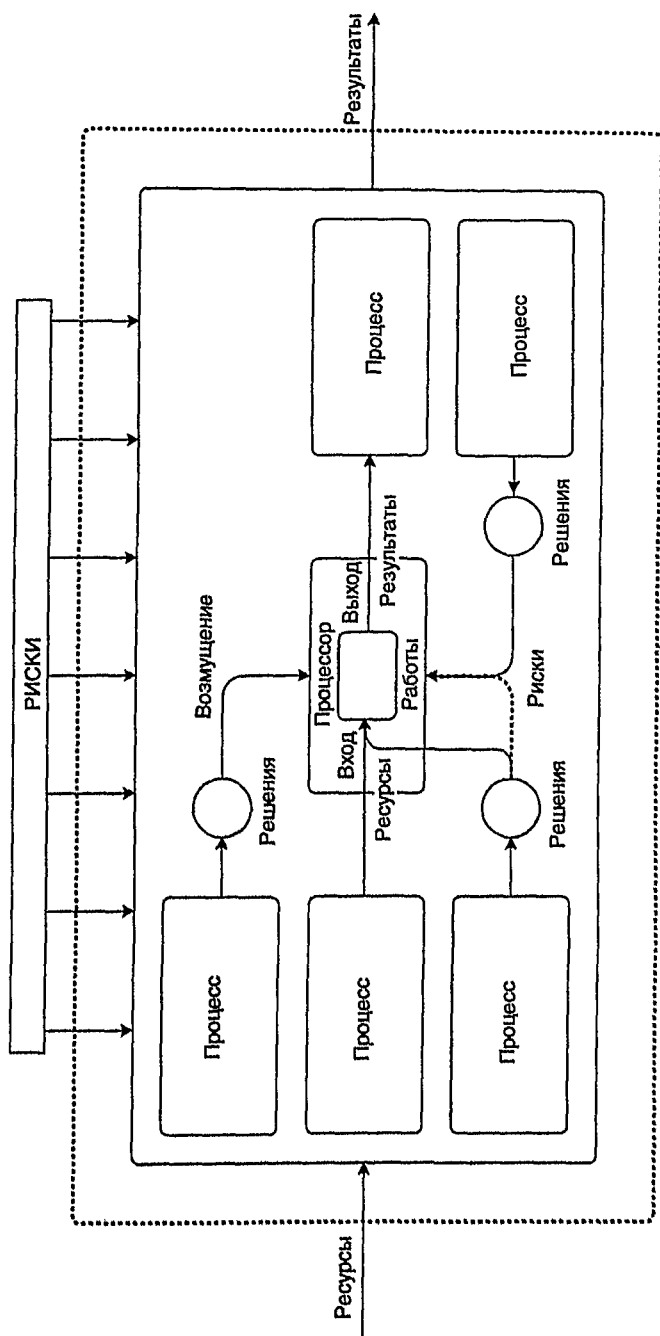


Рис. 8.1. Системное представление проекта

В рамках управления проектом можно выделить четыре вида процессов:

- 1) проектирования (планирования);
- 2) реализации;
- 3) контроля;
- 4) завершения.

Процессы проектирования (планирования) состоят в создании оптимальной модели деятельности по управлению проектом в целом, а также отдельных подсистем (процессов, работ). **Процессы реализации** состоят в воплощении ранее созданной модели в рамках конкретной предметной области. **Процессы контроля** отображают полученные результаты на ранее созданной модели, обеспечивают выявление фактических и прогнозных отклонений, выработку корректирующих и предупреждающих мероприятий. **Процессы завершения** заключаются в создании модели, отображающей фактически достигнутые результаты, сопоставлении этих результатов с поставленными целями, анализе эффективности и результативности работ.

Все процессы соединяются точками принятия решения, которые группируются следующим образом:

- инициация — принятие решения о начале проекта, фазы, процесса (реализация выбора «делать — не делать»);
- множественная альтернатива — принятие решения о способе реализации проекта, фазы, процесса из нескольких альтернатив (реализация выбора «как делать»);
- корректировка/предупреждение — принятие решения о внесении изменений в цели, модели, планы проекта, фазы, процессы (реализация выбора «изменять — не изменять принятые решения»);
- завершение — принятие решения о завершении проекта, фазы, процесса (реализация выбора «завершать — не завершать»).

Графически контуры процедур принятия решения представлены на рис. 8.2. Организационные и документальные процедуры принятия решения должны быть разработаны в первую очередь до начала любых других процессов.

Все виды процессов и процедур принятия решений проявляются с разной активностью на разных фазах жизненного цикла проекта (рис. 8.3).

Таким образом, целостное представление о проекте можно получить при одновременном рассмотрении:

- четырех базовых элементов управления проектом;
- восьми подсистем управления проектом;
- четырех видов процессов;
- четырех видов процедур принятия решения.

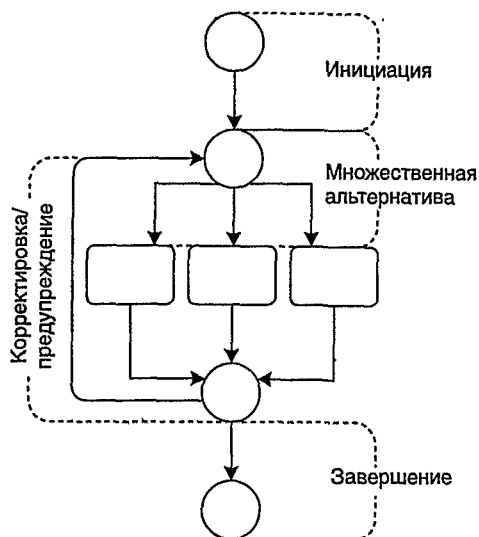


Рис. 8.2. Контуры процедур принятия решений

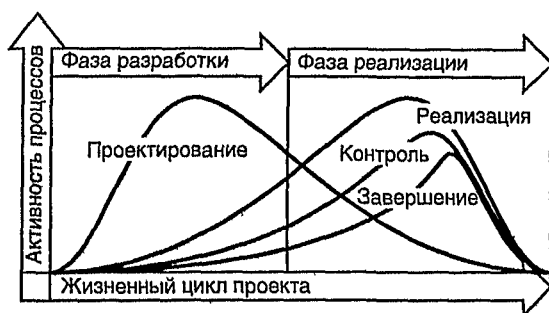


Рис. 8.3. Активность реализации процессов на протяжении жизненного цикла проекта

Все представленные составляющие находятся во взаимодействии и динамическом развитии в ходе проектного цикла.

8.3. Организационный инструментарий. Сетевые матрицы

Проблема повышения научной обоснованности формирования систем менеджмента выдвигает необходимость использовать в процессе их проектирования новые прогрессивные методы и эффективный организационный инструмент: сетевые матрицы, матрицы разделения админист-

ративных задач управления, регламенты, экономико-математические модели, нормативные материалы о структурах управления, должностных обязанностях и др.

Применение сетевых матриц в процессе управления дает возможность представить этот процесс в наглядной форме, а также выявить особенности ситуации, структуру необходимых работ и приемлемые средства и методы их выполнения, проанализировать взаимосвязи между исполнителями и работой, подготовить научно обоснованный скоординированный план выполнения всего комплекса работ по решению поставленной задачи. Такой план, основанный на анализе сетевой матрицы и определении критических работ, дает возможность перераспределять ресурсы для более эффективного их использования. Появляется также возможность при помощи средств вычислительной техники быстро обрабатывать большие массивы отчетных данных и обеспечивать руководство фирмы своевременной и исчерпывающей информацией о фактическом состоянии работ, облегчающей корректировку принятых решений, прогнозировать ход выполнения работ на критическом пути и концентрировать на них внимание менеджеров различных уровней. Используя математический аппарат, можно определять степень вероятности реализации плана и правильно распределять ответственность по иерархическим ступеням управления.

Сетевая матрица решений представляет собой графическое изображение процесса менеджмента, где все операции, выполнение которых необходимо для достижения конечной цели, показаны в определенной технологической последовательности и взаимозависимости. Сетевая матрица совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные коридоры. Горизонтальные коридоры характеризуют ступень управления, структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее ту или иную операцию процесса подготовки, принятия и реализации решения; вертикальные — этапы и отдельные операции процесса принятия решения, протекающие во времени.

При построении сетевой матрицы используются три основных понятия: работа (включая ожидание и зависимость), событие и путь.

Работа — это трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов (например, оценка обстановки, анализ информации). На схемах работа изображается в виде сплошной линии со стрелкой. В работу включается процесс ожидания, т.е. процесс, не требующий затрат труда и ресурсов, но требующий затрат времени. Процесс ожидания изображается пунктирной линией со стрелкой с обозначением над ней продолжительности ожидания. Зависимость между двумя или несколькими событиями свидетельствует об отсутствии необходимости затрат времени и ресурсов,

но указывает на наличие связи между работами (начало одной или нескольких работ зависит от выполнения других), изображается пунктирной линией со стрелкой без обозначения времени.

Событие — это результат выполнения всех работ, входящих в данное событие, позволяющий начинать все выходящие из него работы. На сетевой матрице событие изображается, как правило, в виде кружка.

Путь — это непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и кончая завершающим. Путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим и в матрице обозначается утолщенной или двойной линией со стрелкой.

Существуют **общие правила построения сетевых моделей**, знание которых позволяет избежать ошибок.

Правило обозначения работ. В практике часто встречаются случаи, когда две и более работы выходят из одного и того же события, выполняются параллельно и заканчиваются одним и тем же событием. Например, одновременно в двух отделах ведутся расчетные операции (работы «а» и «б»), результаты которых используются в третьем отделе (работа «в»).

На рис. 8.4 приведен пример неправильного построения модели. При таком изображении получаются две работы с одним и тем же кодом, т.е. 1—2, а это недопустимо, ибо при расчете модели невозможно определить параметры этих работ. В сетевой модели между двумя смежными событиями может проходить только одна стрелка. Правильное изображение этого элемента показано на рис. 8.5.

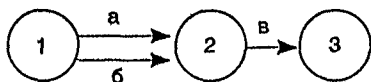


Рис. 8.4. Неправильное построение модели

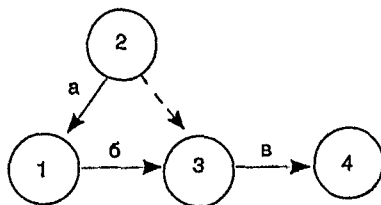


Рис. 8.5. Правильное построение модели

Правило запрещения тупиков. В сетевой модели не должно быть тупиков, т.е. событий, из которых не выходит какая-либо работа, за исключением завершающего события сети (в многоцелевых моделях завершающих событий может быть несколько). Например, событие 3 (рис. 8.6) — тупиковое. Наличие такого события означает, что введены лишние работы или есть ошибка в технологии выполнения работ.

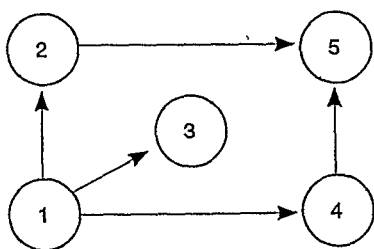


Рис. 8.6. Тупиковое событие

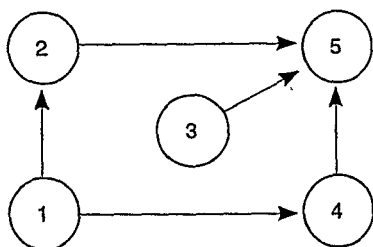


Рис. 8.7. Необеспеченное событие

Правило запрещения необеспеченных событий. В сетевой модели не должно быть событий, в которые не входит ни одна работа (конечно, если это событие не является начальным). Например, событие 3 (рис. 8.7) — необеспеченное. Работа 3—5 не будет выполнена, так как событию 3 не предшествует ни одна работа (не заданы исходные условия для ее начала).

Правило изображения поставки. Поставка — это результат, который получен за пределами системы, т.е. не является результатом работы данной фирмы. Поставка изображается заштрихованным кружком. Рядом с кружком указывается номер спецификации, раскрывающей содержание поставки (рис. 8.8). Из модели видно, что поставка необходима для выполнения работы 2—3. Номер, стоящий у заштрихованного кружка, — это строка в спецификации.

Правило организационно-технологических связей между работами. В сетевой модели учитывается только непосредственная связь между работами либо связь через зависимость. На рис. 8.9 показаны работы «а», «б», «в», «г». Работе «г» предшествует только работа «в», но если необходимо, например, показать, что работе «г» предшествует также работа «а», то модель должна быть изображена по-другому (рис. 8.10).

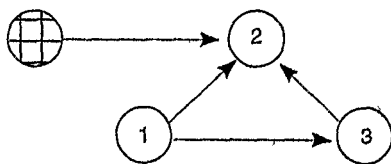


Рис. 8.8. Изображение поставки

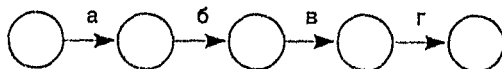


Рис. 8.9. Фрагмент сетевой модели

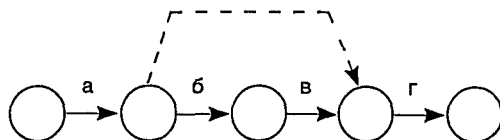


Рис. 8.10. Изображение связи между работами

Технологическое правило построения сетевых моделей. Для построения сетевого графика необходимо в технологической последовательности установить, какие работы должны быть завершены до начала данной работы, какие начаты после ее завершения, какие требуется выполнить одновременно с выполнением данной работы.

При кодировании сетевых моделей необходимо учитывать следующее: все события имеют самостоятельные номера; кодируются числами натурального ряда (без пропусков), номер последующего события присваивается после присвоения номеров предшествующим ему событиям; стрелка (работа) должна быть всегда направлена от события с меньшим номером к событию с большим номером.

Рассмотрим теперь специфические правила построения сетевых матриц. Принадлежность работы (стрелки) к тому или иному горизонтальному коридору определяется ее горизонтальным положением либо ее безмасштабным горизонтальным участком в данном коридоре. Принадлежность работы (стрелки) к вертикальному коридору определяется вертикальными границами коридора, этапа или операции, т.е. вертикальными линиями, определяющими масштаб времени матрицы.

Из рис. 8.11 видно, что работы 1—2 и 2—4 выполняются директором, работы 1—3 и 3—4 — заместителем директора, работы 1—4 — главным экономистом. Работы 1—2 и 1—3 выполняются на этапе I решения; работы 2—4 и 3—4 — на этапе II, а работы 1—4 — в течение этапов I и II.

Продолжительность каждой работы на сетевой матрице определяется расстоянием по сплошной линии между центрами двух событий, заключающих эту работу (стрелку) в проекции на горизонтальную ось времени. На рис. 8.11 работы 1—2 и 1—3 имеют продолжительность, равную четырем единицам времени. Местонахождение каждого события на сетевой матрице определяется окончанием наиболее удаленной вправо (на сетке времени) входящей в него стрелки. Все остальные, менее удаленные вправо по оси ординат, входящие в это же событие стрелки, соединяются с событием линией со стрелкой на конце.

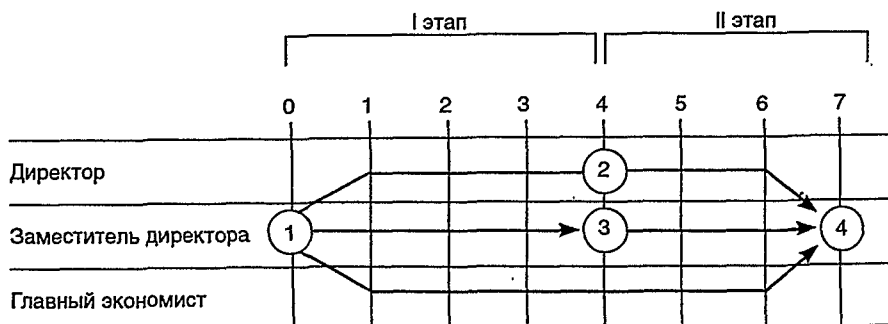


Рис. 8.11. Сетевая матрица

Прежде чем приступить к построению сетевой матрицы, напомним, что главное внимание здесь уделяется не содержанию самой ситуации, а технике построения. В качестве примера рассмотрим фрагмент ситуации «Подготовка предложений по совершенствованию организации управления в тресте». Для построения сетевой матрицы составим перечень работ (табл. 8.3), согласно которому формируем соответствующий фрагмент сетевой матрицы. Определяем горизонтальные коридоры сетевой матрицы и наносим их на масштабную сетку времени. Первоначально уровни руководителей в матрице располагают произвольно, в последующем таким образом, чтобы достичь наименьшего числа пересечения стрелок в сетевой матрице.

Наносим на матрицу работу 1 (табл. 8.3). Напомним, что принадлежность работы к горизонтальному коридору определяется ее горизонтальным положением либо ее безмасштабным горизонтальным участком в этом коридоре. Продолжительность работы равна расстоянию по прямой между центрами событий, заключающих эту стрелку в проекции на горизонтальную ось времени (рис. 8.12).

На рис. 8.13 горизонтальные участки работ 1—2 и 1—3 и работы 1—4 располагаются в соответствующих коридорах, которые и характеризуют исполнителя работы. Из матрицы видно, что продолжительность этих работ составляет два дня.

Наносим на матрицу работы 2, 3, 4, 5, 6, 7. Они зависят от работы 1 (в матрице — 1—2, 1—3, 1—4). Поскольку работы по оценке обстановки зависят от работ 1—2, 1—3, 1—4, соединим результаты на этих линиях через зависимость и сведем их к событию 4, откуда берут начало все работы по оценке обстановки (рис. 8.13).

Таблица 8.3

Перечень работ

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы	Оrientировочная продолжительность работы	Исполнитель
—	1	Определение замысла и цели действий	2	Управляющий трестом, главный инженер, общественные организации
1	2	Оценка обстановки:	2	Начальники отдела кадров
1	3	— по кадрам	3	Начальники финансового и планово-экономического отделов
1	4	— по финансово-экономическим ресурсам	2	Главный инженер, начальник технического отдела
1	5	— по технике	1	Главный механик, главный энергетик
1	6	— по мощности оборудования и энерго-ресурсам	2	Начальник отдела труда и заработной платы
1	7	— по производительности труда и заработной плате	1	Управляющий трестом, общественные организации
2—7	8	— по социальным вопросам	1	Управляющий трестом, главный инженер
—	9	Прогнозирование результатов Информационный цикл	2	Управляющий трестом, начальник планово-экономического отдела
8	10	Определение перспективы деятельности Анализ фактического распределения прав и обязанностей в аппарате управления треста	4	Все руководители структурных подразделений
10	11	Анализ действующей структуры треста	3	Управляющий трестом, главный инженер
9	12	Рассмотрение результатов анализа	2	Управляющий трестом, главный инженер, общественные организации

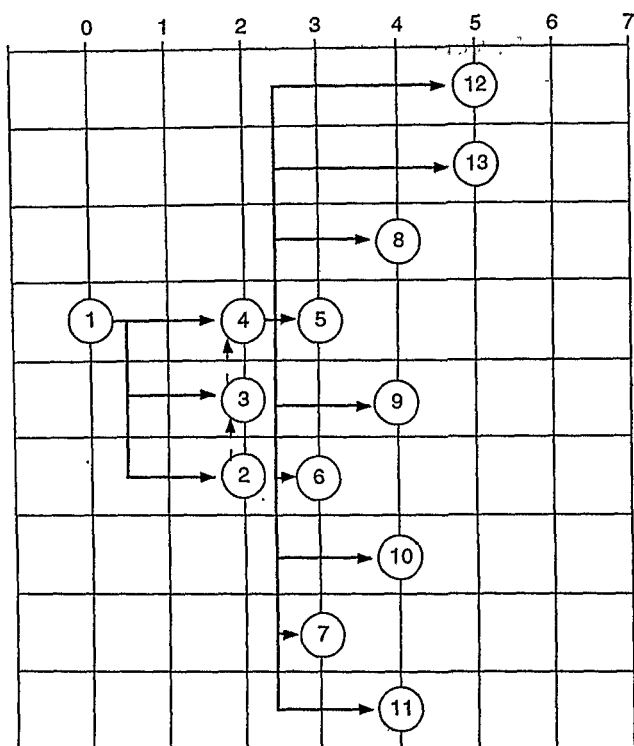


Рис. 8.12. Фрагмент сетевой матрицы

Наносим на матрицу работу 8, которая по технологии проведения работ (см. табл. 8.3) зависит от всех работ по оценке обстановки, поэтому объединяем результаты всех работ в одно событие при помощи зависимости (рис. 8.13). Заканчиваем построение фрагмента сетевой матрицы путем нанесения оставшихся по перечню работ (9—12) (рис. 8.13).

Для сопоставления перечня работ с перечнем работ по сетевой матрице необходимо составить переводную таблицу (или новый перечень работ) (табл. 8.4).

Сопоставимый перечень работ

Номер данной работы по перечню	Коды работы по сетевой матрице
1	1—2, 1—3, 1—4
2	4—9
3	4—11, 2—12
4	4—8, 4—13
5	4—7
6	4—10
7	4—5, 4—6
8	13—14, 13—15
9	1—26
10	15—16, 15—17, 15—18, 15—19, 15—20 15—21, 15—22, 15—23, 15—24
11	24—25, 24—26
12	26—27, 26—28, 26—29

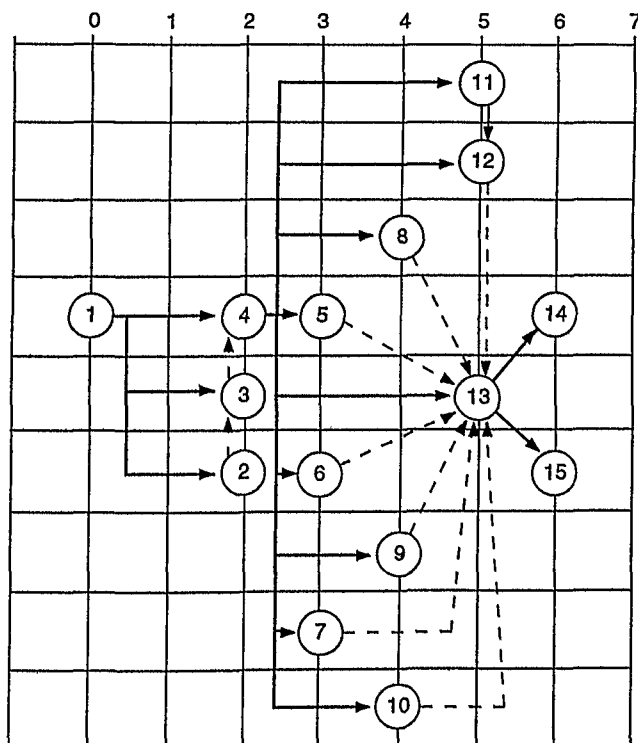


Рис. 8.13. Фрагмент сетевой матрицы

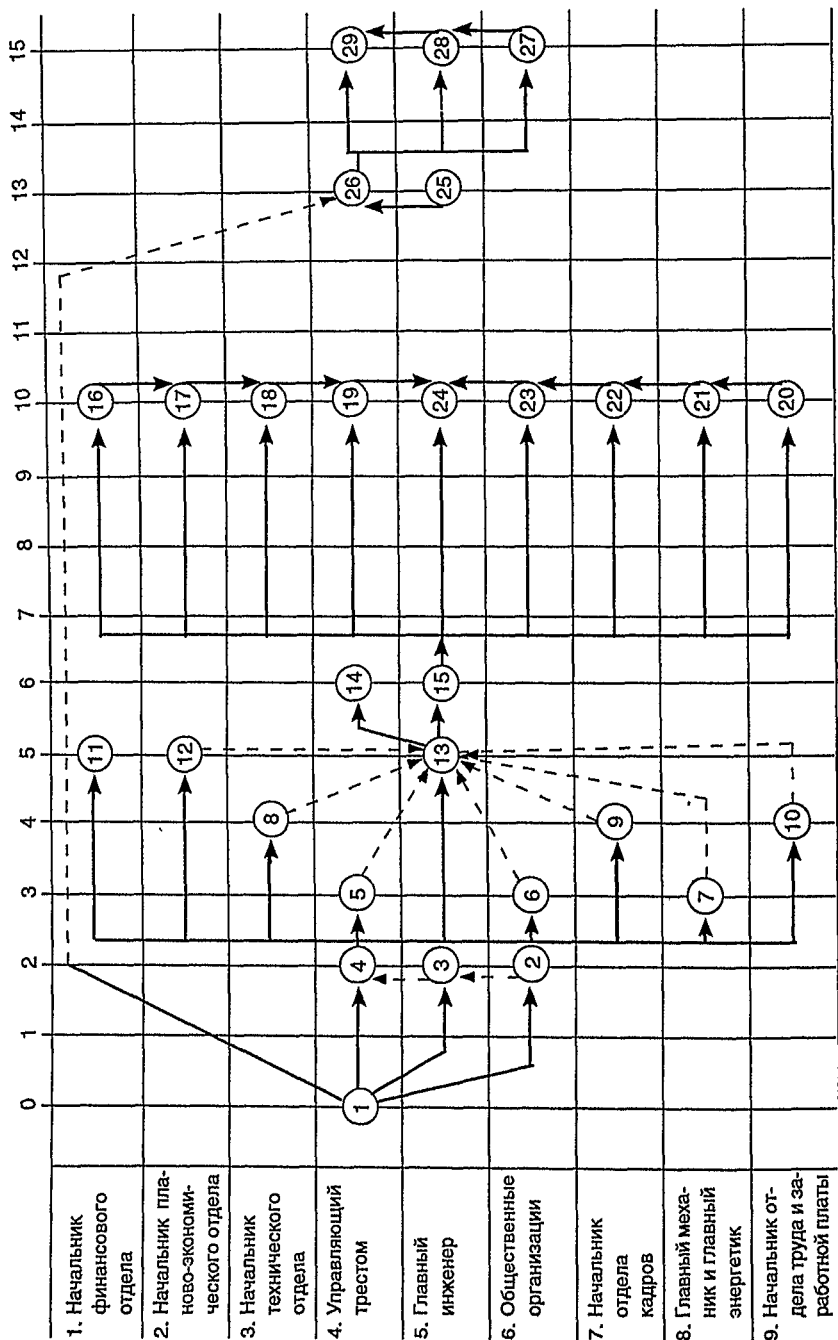


Рис. 8.14. Сетевая матрица

Общая продолжительность работ по фрагменту сетевой матрицы составила 15 дней.

Поскольку для построения сетевой матрицы нужно определить время выполнения каждой отдельной операции, возникает необходимость научно обоснованного формирования оценок времени в условиях заданных ограничений по ресурсам. Рекомендуется определять продолжительность выполнения работ на основе вероятностного метода. Для этого необходимо правильно выбрать соответствующий закон распределения вероятностей, которому подчинена продолжительность выполнения отдельных операций.

Установлено, что распределение продолжительности работ в наилучшем варианте согласуется с законом нормального распределения случайных величин. Но поскольку определение кривой распределения и других параметров — процесс довольно трудоемкий, в практике моделирования используются следующие упрощенные формулы:

$$t_{н.в.} = (t_{оп} + 4t_p + t_{пе})/6, \quad (8.1)$$

$$t_{н.в.} = (3t_{оп} + 2t_{пе})/5, \quad (8.2)$$

где $t_{н.в.}$ — наиболее вероятная продолжительность выполнения данной операции;

$t_{оп}$ — «оптимистическая» продолжительность выполнения данной операции;

$t_{пе}$ — «пессимистическое» время выполнения данной операции;

t_p — «реалистическое» время выполнения данной операции.

Продолжительность выполнения работ определяется, как правило, методом экспертных оценок.

Практика моделирования показывает, что нельзя ограничиться только определением наиболее вероятного времени выполнения работ. Это положение можно проиллюстрировать следующим примером. Имеются две работы — «а» и «б». У работы «а» $t_{оп} = 5$, $t_{пе} = 20$, отсюда $t_{н.в.} = [(3 \times 5) + (2 \times 20)] : 5 = 11$; у работы «б» $t_{пе} = 12$, $t_{оп} = 10$, отсюда $t_{н.в.} = [(3 \times 10) + (2 \times 12)] : 5 = 11$.

Таким образом, у обеих работ в сетевой матрице будет одна и та же продолжительность, но будут ли они выполнены в определенное расчетное время? Такая уверенность, безусловно, выше по работе «б». Следовательно, за ходом выполнения работы «а» необходимо установить четкий контроль. Чтобы контролировать по сетевой матрице весь процесс, нужно определить еще один параметр — математическое ожидание квад-

рата отклонения случайной величины от математического ожидания случайной величины, т.е. дисперсию случайной величины σ . Эта величина и будет характеристикой степени неопределенности выполнения действий в ожидаемое время.

Для распределения, характеризующегося формулой (8.1):

$$\sigma^2 = 0,028(b-a)^2. \quad (8.3)$$

Для распределения, характеризующегося формулой (8.2):

$$\sigma^2 = 0,04(b-a)^2, \quad (8.4)$$

где $a = t_{\text{оп}}$; $b = t_{\text{пе}}$.

После определения параметров кривой распределения необходимо установить степень вероятности реализации проектируемого решения в условиях заданных ограничений. Для этого требуется найти аргумент функции распределения вероятностей:

$$Z = (t_{\text{дир}} - t_{\text{кр}}) : \sqrt{\sum \sigma_{\text{кр}}^2}, \quad (8.5)$$

где $t_{\text{дир}}$ — продолжительность реализации решения, определенная директивной;
 $t_{\text{кр}}$ — продолжительность реализации решения, определенная критическим путем сетевой матрицы;
 $\sum \sigma_{\text{кр}}$ — сумма дисперсий случайных величин по работам, составляющим критический путь.

На основе значения Z определяем величину значения нормальной функции распределения вероятностей, т.е. степень вероятности реализации решения в заданных условиях. При значении Z в пределах от 0,6 до 1,0 считаем, что решение будет, безусловно, реализовано. Если же значение Z менее 0,6, то возникает необходимость увеличения ресурсов с целью уменьшения дисперсии и соответственно увеличения Z . И наоборот, если величина Z более 1; это означает, что в решении заложены излишние ресурсы, которые целесообразно изъять. Следует отметить, что на основании формулы (8.5) представляется возможным определить директивное время:

$$t_{\text{дир}} = t_{\text{дир}} + \sqrt{\sum \sigma_{\text{кр}}^2} \times Z, \quad (8.6)$$

где $Z = 1$.

8.4. Выбор и анализ функций управления

Важнейшей проблемой организации менеджмента является определение целенаправленности его системы, т.е. установление главной (общей) цели существования фирмы. *Цель* — это желаемое состояние системы. Существуют два вида целей: *развития и стабилизации*.

Цели, составляющие общую цель фирмы, должны обладать рядом характеристик:

- конкретностью (определенный результат);
- обозримостью (краткосрочность, долгосрочность);
- реальностью (достижимость);
- взаимосвязанностью (согласованность с другими целями);
- эффективностью (результативность и прибыльность).

Главное в менеджменте — определить цели, которые отвечают интересам фирмы, а следовательно, определить функции управления, реализующие эти цели.

Цели движутся через *функции управления*. Реализация каждой функции обеспечивается соответствующим управленческим подразделением, которое является структурным элементом системы управления. Обоснованность существования в системе управления структурных подразделений всегда определяется их функциями. В свою очередь эффективность работы каждого подразделения зависит от его внутренней структуры, элементы которой (группы и отдельные работники) определяются составляющими данные функции операциями.

Чаще всего, обсуждая содержание функций управления, имеют в виду совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью. Функции управления порождаются разделением труда, объединяя однородные по характеру и общности промежуточных целей элементы совокупного воздействия, т.е. отдельные управленческие работы. Чтобы назвать функции управления, необходимо определить признаки однородности и общности целей, элементов целенаправленного воздействия. Ни одна из функций сама по себе или простая сумма функций не дают представления об управлении. Только в неразрывном единстве, диалектическом взаимодействии они образуют единый управленческий цикл.

Функции управленческого подразделения состоят из отдельных управленческих работ, часть которых относится к одной функции управления, а часть — к другой. Функция управления целиком может выполняться одним подразделением, но это же или иное подразделение совместно с другими

может выполнять и другую функцию управления, что зависит от управляемости подразделения (оно не должно быть очень большим, так как становится неуправляемым) и от трудоемкости функции управления.

Отметим, что состав функций подразделений и их объем зависят от конкретных условий производства в системе масштабов, структуры и уровня развития производства, размера фирмы, ее самостоятельности, места в сложившейся системе общественного разделения труда, связей с другими организациями, уровня технической оснащенности управления и т.д.

Любая функция управления, как уже было указано, состоит из пяти видов управленческой деятельности, обладающих относительной самостоятельностью: планирования, организации, координации, активизации, контроля. Каждый предыдущий вид деятельности является необходимой предпосылкой последующего, пока данная функция не будет полностью реализована. Значит, степень полноты реализации функции управления зависит от комплексности управленческой деятельности.

Чтобы понять содержание каждой функции управления, необходимо представить ее как совокупность указанных пяти основных видов взаимосвязанных управленческих действий. Для ясности проиллюстрируем это на функции планирования при разработке конкретного плана. Этой работой занимается значительная группа сотрудников. Для достижения цели (разработка плана) их деятельность необходимо спланировать, организовать, скоординировать, активизировать и проконтролировать. На этом примере можно видеть различие понятий «планирование» как функции управления и «планирование» как ее составляющей, одного из пяти управленческих действий этой функции. Точно так же, если группа сотрудников разрабатывает систему поощрения работников фирмы, то их работу нужно планировать, организовывать, координировать, активизировать (поощрять) и контролировать. То есть при выполнении функции управления «активизация» работников нужно активизировать.

Приведем еще одно понятие — **функциональная область**. Это сумма функций управления, которые выполняются конкретным подразделением для фирмы в целом, например маркетинг.

Рассмотрим теперь более подробно виды управленческих действий.

Первый вид — **планирование**, т.е. определение оптимального результата при заданных ограничениях по времени и ресурсам. В любом управленческом решении, распоряжении всегда есть ответы на вопросы: кто должен сделать, что, сколько и когда. На вопрос, как сделать, позволяет дать ответ второй вид управленческой деятельности — **организация**, т.е. определение путей, методов и средств достижения поставленной цели. При анализе реализации функций необходимо самым серьезным обра-

зом проверять, на каком иерархическом уровне руководства реализуется стратегия организации, а на каком — тактика.

Третий вид — **координация**, или **гармонизация**, т.е. установление гармонии в совместном труде участников планируемого процесса. Анализируя функции по этому виду деятельности, необходимо обратить внимание на время реализации. Как правило, на практике этот вид управленческой деятельности осуществляется в ходе производственного процесса, а не до его начала. Отсюда огромное количество так называемых пятиминуток, длящихся зачастую по несколько часов. Поэтому при анализе функций целесообразно обратить внимание на протоколы различных совещаний, на которых в основном в оперативном порядке решаются вопросы координации.

Четвертый вид — **активизация**, или **стимулирование**, т.е. создание таких условий труда, при которых каждый работник трудился бы с наивысшей отдачей.

Пятый вид управленческой деятельности — **контроль** — должен быть особенно тщательно выполнен. На практике, к сожалению, происходит смешение контроля и учета. Часто вместо того, чтобы прогнозировать ход работ, значительную часть времени расходуют на выявление причин срыва заданий. Контроль — это прежде всего прогнозирование отклонений и своевременное их предупреждение. Не допустить отклонений — вот главная задача совершенной системы менеджмента.

Менеджмент предполагает комплексность в реализации функций управления. Для эффективности менеджмента необходимо рассмотреть:

- всю сумму функций, составляющих содержание управления, и установить степень соответствия этой суммы целям и задачам, стоящим перед данной конкретной системой управления;
- комплексность реализации каждой функции по видам деятельности, скоординированность долей функции при их реализации разными исполнителями и трудоемкость выполнения функции с учетом равной напряженности труда;
- процедуры реализации каждой функции в целях упрощения и совершенствования технологии их выполнения.

Анализ эффективности реализации функции позволит также более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Функции являются основой менеджмента. Состав и численность аппарата управления в целом, равно как состав и численность работников входящих в него подразделений, определяются функциями управления и составляющими их операциями. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления.

Деятельность аппарата управления направлена на то, чтобы объединить в общем потоке управленческого труда все относительно обособленные, хотя и неразрывно связанные управленческие функции. Поэтому важное значение имеет анализ функционального аппарата менеджмента.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Анализ функций управления — составляющая менеджмента, а результаты анализа — основа для совершенствования существующей системы управления.

Выбор объекта анализа зависит от задач его проведения. Можно выявить виды работ, тесно взаимосвязанные и в то же время представляющие единую функцию управления, обосновать общесистемную информацию, распределение прав и обязанностей в системе управления. В качестве объекта анализа принимаются функции всей системы, затем проводится общий системный анализ. А при необходимости обоснования специфической информации за объект анализа берут подфункцию (функциональную подсистему), в состав которой входит этот круг работ.

Анализ отдельных операций на рабочем месте проводится в тех случаях, когда нужно выделить работы, требующие равной квалификации управленческого персонала.

Содержание анализа функций управления состоит: в контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделения функциям управления; выявлении резервов распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками управления; разработке мероприятий по использованию резервов.

Многогранность анализа, необходимость поисков резервов на всех уровнях управления при выполнении каждой функции требуют строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении этой аналитической работы. Все подразделения и службы должны вести текущий, оперативный анализ и участвовать в изучении работы по функциям или подфункциям, операциям. Выполнение комплексного анализа закрепляется за определенными службами (подразделениями по организации управления), которые должны координировать работу управленческого аппарата в соответствии с функциями, отвечающими стоящим перед ним целям и задачам.

Исходными данными для анализа могут быть: результаты анкетного опроса или интервью; наблюдение за ходом управления (фотографии рабочего дня, длительное наблюдение за работой функционального отдела и т.д.); анализ документооборота; изучение нормативно-инструктивных

материалов, отчетов о выполнении работ, заключений комиссий, протоколов совещаний, собраний и др.

В процессе анализа функций управления изучаются:

- соответствие целей управляемого объекта содержанию работ по функциям управления;
- содержание работ каждой функции по уровням управления;
- распределение функций управления по подразделениям;
- распределение прав и обязанностей между работниками аппарата управления;
- связи функций управления.

Все это основные направления анализа функций управления. Независимо от объекта, методов и направлений проведения он должен осуществляться в строгой последовательности: составляется программа анализа, проводятся отбор исходных данных и их изучение, обобщаются результаты анализа и даются соответствующие рекомендации.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде:

- функциональной (экономико-организационной) модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления и конкретных исполнителей;
- функциограммы (функциональной диаграммы), которая показывает, как связаны между собой подразделения в статике;
- графика выполнения работ (сетевого или календарного), отражающего динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:

- отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;
- рационализацию связи между работниками и исполнителями;
- выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;
- выделение координирующих межфункциональных работ.

Таким образом, основными направлениями анализа функций управления являются исследование всей их суммы, которая составляет содержание управления, установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

8.5. Проектирование функциональной модели.

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)

Результаты анализа функций управления являются базовыми для проектирования функциональной модели. Функциональные модели строятся для

каждого уровня менеджмента. Модели более высокого уровня содержат в себе управляющее воздействие для моделей, при помощи которых решаются задачи более низкого уровня, определяются их содержание и ограничения. Эти задающие воздействия устанавливаются с учетом информации, получаемой высшим органом управления по результатам анализа функций управления низшего уровня.

На рис. 8.15 представлены этапы проектирования функциональной модели.

На *первом этапе* устанавливаются необходимые функции управления и содержание работ, связанных с их выполнением. Важнейший принцип научно обоснованного построения функциональной модели — первичность функции и вторичность органа управления. Орган управления создается для определенной функции, а не наоборот. В противном случае неизбежно появление подразделений, не оказывающих положительного влияния на деятельность фирмы.

На *втором этапе* проектирования определяются задачи каждой функции управления, а также последовательность их выполнения и взаимоподчиненность. Задачи вытекают из целей, стоящих перед фирмой. Однако взаимоподчиненность и последовательность выполнения задач нельзя определить исходя только из целей вне зависимости от содержания работ по каждой функции.

Конкретные формулировки задач по каждой функции могут быть сделаны в нескольких направлениях. Взаимоподчиненность задач опреде-

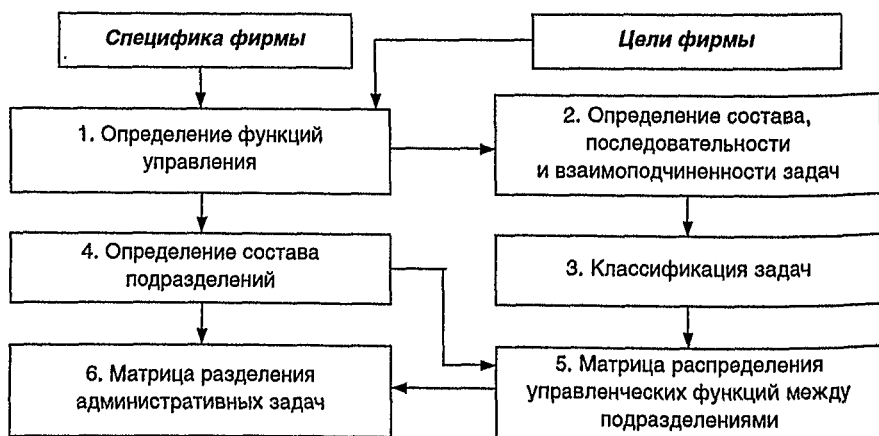


Рис. 8.15. Состав и последовательность этапов проектирования функциональной модели

ляется в соответствии с иерархией управления, полнотой охвата задач, степенью дублирования, согласованностью задач.

На **третьем этапе** операции классифицируют по задачам, стоящим перед каждой функцией управления, и составляют классификатор работ. Операции классифицируются по определенным признакам: содержанию, периодичности проведения, рутинные, формализуемые, неформализуемые работы, ответственность и т.д.

На **четвертом этапе** определяют состав подразделений и комплекс работ, выполняемых каждым подразделением. В крупных подразделениях реализуется большое количество работ по разным функциям, поэтому очень важно установить перечень работ по каждому подразделению. Для этого составляют матрицу распределения функций управления между подразделениями по форме, указанной в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Примерная форма матрицы распределения функций управления между подразделениями

№ п/п	Содержание работ (функций)	Подразделения, в которых выполняются работы									
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2										
1											
2											
3											
4											
5											

В графу 2 заносят функции и виды управленческих работ, составляющие содержание процесса управления в данной фирме, сформулированного на основе трех предшествующих этапов.

В графах 3, 4, 5 указывают подразделения, существующие на фирме. На пересечениях функций и подразделений, которые должны принимать участие в выполнении функции, ставится крестик (x). Такая матрица позволяет выявить соответствие состава подразделений составу работ, которые следует выполнять исходя из целей, стоящих перед фирмой.

На основе этой матрицы комплектуют состав подразделений и выявляют взаимосвязи между ними. Если по одному и тому же виду работ обозначения (x) соответствуют нескольким подразделениям, взаимоувязывать следует отдельные части работы, выполняемые разными подразделениями по существу данной функции, без чего нельзя добиться успеха.

На *пятом и шестом этапах* распределяются права и обязанности между подразделениями и персоналом при выполнении работ по функциям управления. Возможность обоснованно разделить задачи по подразделениям и службам аппарата управления, а также обеспечить комплексную реализацию работ позволяет матрица разделения административных задач управления (РАЗУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, в подлежащем которой располагаются наименования подразделений и служб (работники аппарата управления могут быть указаны конкретно), а в сказуемом перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

Матрицу РАЗУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы — функциональные подразделения, службы, должности участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются задачи (т.е. виды деятельности, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАЗУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- I — ответственность за решение той или иной задачи управления;
- II — содержание деятельности исполнителя по реализации задачи;
- III — содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагаем список условных обозначений, которые символизируют те или иные аспекты деятельности по осуществлению функций управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение той или иной задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение той или иной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью);

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация совместных усилий участников процесса;

А — активизация.

Условные обозначения для третьего аспекта:

С — согласование, визирование;

Т — исполнение;

М — подготовка предложений;

— — в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования реальных систем управления, которые являются объектами моделирования. В табл. 8.6 приводится фрагмент матрицы РАЗУ.

Таблица 8.6

Фрагмент матрицы РАЗУ

№ п/п	Должностные лица и структурные подразделения Задачи, решаемые в структурных подразделениях	K_T^*	Директор	Заместитель директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория № 1	...	Лаборатория №
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективных планов		!	РОК	ТП	П	П	...	П
2	Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	—	П	Т	П	...	П
...
...	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (C_3)**								

* В столбце K_T указывают коэффициент трудоемкости решаемых задач.

** В строке C_3 указывают загруженность должностных лиц и структурных подразделений.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из методов экспертного опроса и дальнейшей обработки экспертных оценок. Одним из наиболее доступных методов экспертного опроса является оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

K_1	K_2	K_3	...	K_n	Баллы
K_1			...		
K_2			...		
K_3			...		
...	
K_n			...		

В приведенной матрице символы сравнивают один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;
- менее предпочтительному — 0;
- если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

Техника заполнения: прежде всего заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой, по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т.д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в табл. 8.8.

При сравнении K_1 и K_2 , например, выявлено, что символ K_1 предпочтительнее символа K_2 . Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K_2 менее значим, чем K_1 , в третий столбец второй строки — 0. K_1 по значимости равен K_5 , так как в седьмом столбце первой строки записано 1.

Таблица 8.8

Символы	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	K_9	K_{11}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	K_1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	K_2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	K_3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	K_4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	K_5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	K_6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	K_7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	K_8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения K -го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K_1 имеет значимость $VK_1 = 12$, для $K_2 - VK_2 = 8$ и т.д.

Проверка правильности заполнения матрицы:

1) сумма оценок символов должна равняться квадрату количества символов;

2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость каждого символа, например:

$$VK_1 = 12/64 \times 100 = 19; \quad VK_5 = 7/64 \times 100 = 11;$$

$$VK_2 = 8/64 \times 100 = 12,5; \quad VK_6 = 3/64 \times 100 = 5;$$

$$VK_3 = 8/64 \times 100 = 12,5; \quad VK_7 = 9/64 \times 100 = 14;$$

$$VK_4 = 6/64 \times 100 = 9; \quad VK_8 = 12/64 \times 100 = 19.$$

Потом обрабатывают экспертные оценки. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения коллективных оценок — нахождение либо средней арифметической величины, либо моды, которая, несомненно, отличается от оценок, полученных более точными методами обработки экспертных данных.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач (K_i^j) рассчитывают способом, аналогичным изложенному, т.е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент K_i^j заносят в столбец матрицы.

Имея рассчитанные веса операций (V_o) и коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач (K_i^j), можно:

- определить трудоемкость решения каждой задачи:

$$C_i^j = K_i^j \sum_{j=1}^Y V_o^j j, \quad (8.7)$$

где K_i^j — коэффициент трудоемкости решения i -й задачи;
 $V_o^j j$ — сумма весов операций j -го структурного подразделений или должностного лица i -й задачи;

$i[1, 2, ..., Y]$ — перечень должностных лиц и структурных подразделений;

- определить загруженность должностных лиц и структурных подразделений:

$$S_i^j = \sum_{j=1}^Y V_o^j j K_i^j, \quad (8.8)$$

где $i[1, 2, ..., Y]$ — перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно ранжировать все задачи по степени трудности их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений (F_j). Для этого необходимо рассчитать норму загруженности отдела:

$$A_i = C_j \cdot F_j \quad (8.9)$$

Чтобы уравнивать нормы загруженности отделов, требуется либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

8.6. Организационная модель управления

Описание технологии управления, зафиксированной как последовательности и взаимосвязи решения задач, и есть **организационная модель процессов управления**. Организационная модель может отражать структуру и процессы как всей системы управления, так и ее отдельных подсистем и элементов. Выбор объектов моделирования зависит от сложности системы управления и от конкретных задач исследования.

Рассмотрим основные этапы проектирования организационной модели процессов управления на примере разработанной несколько лет назад для Главного управления промышленности строительных материалов Московской области (ныне АО) целевой комплексной программы коллективного подряда (ЦКП). Первый этап работы связан с обследованием организации решения задач в аппарате управления главка. Здесь оценивается возможность прогнозирования задач, выявляются проблемы, которые могут возникнуть при решении задач, определяются характеристики, сроки решения задач и периодичность их возникновения. Кроме того, на данном этапе устанавливается тип зависимости между задачами: выделяются задачи, решать которые можно независимо одна от другой; задачи, связанные последовательной зависимостью; задачи, связанные непоследовательной зависимостью.

Результатом данного этапа является дескриптивная организационная модель. Содержание модели отражается в информационных таблицах. В графе 1 табл. 8.9 содержится полный набор задач, соответствующих данному процессу управления. Задачи располагаются в порядке, отражающем последовательность процесса управления.

Информационная таблица

Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Содержание информации, необходимой для решения задачи	Источники информации, необходимой для решения задачи	Документ, получаемый в результате решения	Исполнители задачи (документа)	Срок исполнения задачи	Пользователи данного документа
1	2	3	4	5	6	7

В графу 2 записывают исходную информацию, необходимую для решения данных задач. Это может быть директивная информация вышестоящих организаций, местных исполнительных органов, информация от организаций-партнеров, а также информация, получаемая при решении других управленческих задач.

Графа 3 показывает источники исходной информации для решения необходимой задачи: другие организации, подразделения или отдельные должностные лица данной организации.

В графе 4 назван документ, получаемый в результате решения соответствующей задачи управления.

Графа 5 содержит перечень исполнителей задачи, т.е. подразделений или конкретных должностных лиц, решающих задачу и преобразующих в ходе ее решения исходную информацию, а также формирующих результирующий документ (документы). Результирующий документ может формироваться и несколькими исполнителями. Одни из них сами готовят необходимую информацию, другие выполняют расчетные операции, третьи принимают участие в согласовании документа и т.д. При этом необходимо выделить ответственного исполнителя, организующего решение задачи в целом и отвечающего за качество результирующего документа.

В графе 7 проставляют пользователей документа — отдельные подразделения или работников, использующих результирующий документ. Ответственный потребитель качественно оценивает результат решения задач. С момента приемки он несет полную ответственность за реализацию решения, зафиксированного в результирующем документе.

Информационные таблицы являются основой построения организационной модели или регламентов (ЛИС).

Регламенты представляют собой модель процесса управления, содержащую стандартизованное расписание порядка и условий решения за-

дач управления. Решение каждой задачи управления предполагает создание соответствующего результирующего документа.

В регламентах указывается: когда и как должна быть решена конкретная задача; кто участвует в ее решении; кто несет ответственность за организацию ее решения; какая информация необходима для ее решения. Причем ответственность закрепляется не вообще, а дифференцированно в зависимости от степени участия в решении той или иной задачи управления.

При использовании регламентов необходимо руководствоваться следующими положениями: построение начинается с отображения задачи, представляющей собой логическое начало моделируемого процесса управления.

Каждой задаче со всеми ее элементами на схеме соответствуют шесть блоков (сверху вниз): наименование задачи, сроки исполнения, входная информация, исполнители задачи, результирующая информация, потребители.

Сроки исполнения отражены по всей длине схемы, причем над каждой задачей проставлен свой срок исполнения.

Вся возможная входная информация, данные о потребителях и исполнителях сосредоточены в левой части схемы.

У входных документов, исполнителей и потребителей нумерация у каждого своя, начинающаяся с 01. В правой части схемы изображен ряд задач, а под ними — ряд результирующих документов.

Все характеристики задачи расположены по вертикали. Первый блок — срок исполнения данной задачи. Ниже двузначными цифрами обозначены коды входных документов, содержание которых можно определить по коду в левой части схемы. Третий блок — исполнители. Исполнители каждой задачи закодированы буквами. Первые две цифры обозначают коды исполнителей, полный список которых с кодами приведен в левой части. Третий знак — буква — это степень участия того или иного исполнителя в решении задачи.

Условные обозначения:

! — решающий голос в коллегиальном решении с правом утверждающей подписи;

Р — то же, но без права подписи;

Я — единоличное решение с подписью;

П — планирование;

О — организация;

Х — координация;

А — активизация;

К — контроль;

Т — исполнитель;

М — подготовка вопроса;

С — согласование, визирование;

И — получение информации для сведения.

Код задачи состоит из трех символов:

первый символ «З» — слово «задача»; второй символ — цифра — номер регламента по порядку, причем предусмотрена следующая очередность:

3-1-* — задачи регламента управления с разработкой ЦКП развития коллективного подряда на уровне главного управления;

3-2-* — задачи регламента управления внедрением ЦКП развития коллективного подряда на уровне главного менеджера;

3-3-* — задачи типового регламента организации управления разработкой ЦКП развития коллективного подряда на уровне фирмы;

3-4-* — задачи типового регламента организации управления внедрением ЦКП развития коллективного подряда на уровне фирмы.

Коды документов (блок 5) соответствуют кодам задач.

В блоке 6 отражаются данные о пользователях результирующих документов. Они также закодированы, список пользователей с кодами расположен в левой части схемы.

Стрелки между задачами отражают логическую связь между ними, которая состоит в том, что результирующие документы предыдущей задачи становятся входными документами для последующей.

Документом, детализирующим регламент, является классификатор задач (табл. 8.10).

Графа 1 классификатора содержит наименования полного комплекса задач, которые необходимо решить в процессе разработки и внедрения коллективного подряда. Каждая укрупненная задача регламента конкретизируется в виде заданий (подзадач). Выполнение всех заданий (подзадач) означает решение задачи в целом.

Графа 2 — код задачи или код задания. Если код состоит из трех знаков — это задача, если из четырех — задание (подзадача). Коды заданий одной и той же задачи идентичны, за исключением последней цифры, означающей номер задания в задаче.

Предусмотрена следующая очередность знаков в коде задач:

3-1-*-* — задания классификатора задач управления разработкой ЦКП развития коллективного подряда на уровне главного менеджера;

3-2-*-* — задания классификатора задач управления внедрением ЦКП развития коллективного подряда на уровне главного менеджера;

3-3-*-* — задания классификатора задач управления разработкой ЦКП развития коллективного подряда на уровне фирмы;

3-4-*-* — задания классификатора задач управления внедрением ЦКП развития коллективного подряда на уровне фирмы.

Таблица 8.10

Классификатор задач организации управления разработкой и внедрением целевой комплексной программы развития коллективного подразделения в системе Главмособстройматериалов (на уровне предприятия, фрагмент)

Задачи, решаемые в процессе управления	Код задачи (задания)	Входная информация, необходимая для решения задачи (задания)	Источники входных документов	Результатирующие документы	Исполнители	Сроки исполнения (длительность в днях)	Потребители
1	2	3	4	5	6	7	8
Создание рабочей группы по разработке и внедрению целевой комплексной программы развития коллективного подразделения	3-3-1	Приказ о разработке ЦКП от 23.12.85 №154	Главный менеджер целевой комплексной программы развития коллективного подразделения	Приказ о создании рабочей группы по разработке и внедрению	Директор фирмы — Я; председатель профкома — С	3	Структурные подразделения
Разработка мероприятий по использованию передового опыта внедрения коллективного подразделения	3-3-2	1. Директивные документы правительства о развитии коллективных форм организации труда (КФОТ) 2. Методические материалы по развитию коллективного подразделения 3. Приказ о создании рабочей группы	1. Постановления правительства 2. ПТБ главного менеджера 3. Главный менеджер	Мероприятия по использованию передового опыта внедрения коллективного подразделения	Главный инженер — Я; начальник ОТиЗ — Т; начальник ПЗО — Т; председатель профкома — С; рабочая группа — Т	30	Руководители структурных подразделений; трудовые коллективы
Изучение нормативной и методической документации по передовому опыту внедрения трудового коллективного подразделения	3-3-2-1	Приказ по главному	Главное управление	Протокол рабочей группы по использованию нормативной и методической документации	Главный инженер — Я; начальник ОТиЗ — Т; начальник ПЗО — Т; председатель профкома — С; рабочая группа — Т	10	То же

Третий знак — цифра — это номер задачи по порядку. Таких задач в типовом классификаторе разработки ЦКП на уровне фирмы — 22, а в классификаторе внедрения — 16.

В графу 3 записывают входную информацию, необходимую для решения задачи (задания). Это может быть директивная информация вышестоящих органов, нормативно-методическая информация, а также информация, полученная при решении других управленческих задач.

Графа 4 показывает источники входной информации для решения задачи (задания). Здесь проставляются организации, подразделения или должностные лица, представляющие информацию для решения указанных задач управления. Источником входной информации могут служить предшествующие задачи (задания). В этом случае результирующие документы предшествующих задач (заданий) становятся входными документами для решения данных задач (заданий).

Графа 5 содержит наименования документов, получаемых в процессе решения соответствующей задачи (задания) управления.

В графе 6 приведен перечень исполнителей задачи (задания), т.е. подразделений или конкретных должностных лиц, решающих задачу (задание) и преобразующих в ходе ее решения входную информацию, а также формирующих результирующий документ.

Результирующий документ может формироваться и несколькими исполнителями. В зависимости от степени участия в работе их помечают соответствующими буквами. Одни из них подготавливают информацию (П), другие являются непосредственными исполнителями (Т) задач (заданий), третьи принимают участие в согласовании документа (С). При этом необходимо выделить лицо, принимающее решения (Я), организующее решение задач в целом и отвечающее за качество результирующего документа.

В графе 7 указывают срок исполнения. В типовых классификаторах в этой графе показывают ориентировочную длительность решения той или иной задачи в днях. В классификаторах же, разрабатываемых для конкретных предприятий, следует указывать календарную дату выполнения задачи. Необходимо помнить, что параллельное выполнение работ (совмещение их во времени) позволяет существенно сократить общий срок разработки и внедрения коллективного подряда.

В графе 8 отражают данные о пользователях документов — подразделениях или работниках, использующих результирующий документ. Ответственный пользователь квалифицированно оценивает качество решения задачи, зафиксированного в результирующем документе.

Выходная информация может направляться в другие подразделения для реализации различных процессов управления, руководству орга-

низации, использоваться для решения других задач данного процесса управления, а также направляться во внешние организации.

Наименования внешней входной информации, исполнителей, потребителей помещают в левой части схемы. Последовательность отражения задач диктуется сроками решения и логикой информационных связей.

Порядок разработки и рассмотрения исходных нормалей на существующие управленческие процедуры такой же, как и для информационных таблиц.

Используя этот метод, необходимо сформировать сводную аналитическую модель (табл. 8.11). Цель ее построения — анализ связей между участниками. В данном случае сводная аналитическая модель является эффективным организационным инструментом для построения системы обеспечения целевых функций управления. Строится она на основе информационных таблиц.

Таблица 8.11

Сводная аналитическая модель управления

Целевые функции	Обеспечивающие подсистемы			
	планово-экономическое обеспечение	правовое обеспечение	...	аналитическое обеспечение

Итак, для построения данной модели необходимо:

- выделить целевые функции управления;
- определить обеспечивающие подсистемы;
- найти место каждой задачи (из информационных таблиц) в модели.

Для этого следует проверить соответствие задачи целевой функции управления обеспечивающей подсистеме и записать ее в определенный квадрат матричной модели.

В результате получается сводная аналитическая модель управления фирмой, которая позволяет проанализировать выполнение всех целевых функций управления.

вопросы для обсуждения

1. Назовите состав организационных инструментов. Каково их значение?
2. В чем сущность сетевых матриц?

3. Перечислите правила построения сетевых матриц.
4. Опишите математический аппарат сетевых матриц.
5. Покажите формирование оценок времени.
6. Каково содержание матрицы разделения административных задач управления (матрица РАЗУ)?
7. Каков порядок заполнения матрицы РАЗУ?
8. Дайте определение трудоемкости управленческих работ.
9. Приведите содержание организационной модели управления.
10. Каков порядок построения организационной модели управления?

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф К. Стратегическое управление.— М.: Экономика, 1989.
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России.— М.: Аланс, 1995.
3. Козлова О.В. Организация управления социалистическим производством.— М.: Экономика, 1987.
4. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления.— М.: Экономика, 1983.
5. Овсянникова О.А., Разу М.Л. Организация управления в строительстве.— М.: ГАУ, 1987.
6. Решке Х. Мир управления проектами.— М.: Аланс, 1994.
7. Разу М.Л., Якутин Ю.В. Организация менеджмента.— М.: АКДИ, 1994.
8. Разу М.Л., Филиппов А.В., Якутин Ю.В. Менеджмент, маркетинг, персонал.— М.: АКДИ, 1997.
9. Овсянникова О.А., Разу М.Л. Решение хозяйственной ситуации.— М.: Экономика, 1990.

ГЛАВА 9

НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

9.1. Сущность и функции налогового менеджмента

Налоговый менеджмент является одним из видов менеджмента, выполняющего соответствующую функцию в системе управления, понимаемую как управление налогами организациями-налогоплательщиками в макроэкономической среде, в которой они реализуют производственные возможности.

Специфическим объектом налогового менеджмента выступают экономические отношения предприятий и организаций с государством, возникающие в процессе формирования доходов бюджета и материализующиеся в налоговых платежах, определяющих денежные (или финансовые) потоки, которые отражают движение долговых требований.

Налоговые платежи организации, снижая чистый доход, влияют на уровень достаточности ее капитала. При этом бремя налогов распределяется на доходы неравномерно, поскольку в налоговом законодательстве есть ряд положений и исключений, которые благоприятны для одних видов доходов и неблагоприятны для других. Предвидеть изменения налоговой политики страны, законодательной базы налогообложения и оценить их — задачи налогового менеджера. Финансовое руководство налогоплательщика обычно стремится максимально снизить подлежащие выплате налоги, для чего ведется работа по обнаружению и использованию легальных возможностей минимизации налогов и соответствующему увеличению объема децентрализованных фондов денежных средств организации, определяющих экономическую ценность ее активов, т.е. ее стоимость.

Как и менеджмент вообще, налоговый менеджмент — это не только управляющая, но и управляемая система, поскольку она находится под влиянием государственного воздействия через налоговое, валютное, таможенное, денежно-кредитное регулирование.

Налоги как финансовая категория обуславливают тесную связь налогового менеджмента с финансовым. Налоговый менеджмент является составляющей частью финансового менеджмента. В конечном счете у них одна цель — максимизация ценности предприятия. Концептуальная цель финансового менеджмента достигается при осуществлении его стратегических направлений. К ним относятся:

- управление выручкой;
- контроль издержек;
- управление ликвидностью;
- управление капиталом;
- управление налогами;
- управление внебалансовой деятельностью.

Таким образом, управление налогами — одно из стратегических направлений финансового менеджмента.

Финансовый менеджер принимает решения трех видов:

- об инвестициях, определяющих размер и структуру активов фирмы (И);
- о финансировании, т.е. о том, как привлечь необходимые для инвестирования средства (Ф);
- о дивидендах (Д).

Эти решения определяют, максимизируется ли ценность фирмы (Ц). Целевую функцию финансового менеджмента можно представить следующим образом:

$$\max Ц = f(И, Ф, Д). \quad (9.1)$$

Налоги учитываются при принятии финансовым менеджером любых решений, особенно если речь идет о налоге на прибыль (решение, касающееся нормы выплаты дивидендов). Уровнем объявленного дохода, в частности чистой прибылью (после уплаты налогов, платежей по займам, выплаты дивидендов по привилегированным акциям) в расчете на одну обыкновенную акцию, определяется курс акций. В упрощенной форме это выглядит следующим образом:

$$KA_t = Ц : Д \times ЧПА, \quad (9.2)$$

где KA_t — текущий (для периода t) курс акций;

$Ц : Д$ — отраслевой коэффициент, характеризующий отношение цены акции к доходу на нее;

ЧПА — чистая прибыль на обыкновенную акцию фирмы.

Чтобы максимизировать курс акций, менеджерам нужно максимизировать ЧПА, т.е. поток наличности, или минимизировать налоги.

Чистая, т.е. за минусом налогов, прибыль как результат налогового менеджмента определяет эффективность финансового менеджмента. В мировой практике для оценки эффективности финансового менеджмента используется показатель экономической добавленной стоимости (economic value added, EVA — ЭДС). В системе национальных счетов добавленная стоимость рассчитывается как разность между стоимостью производства, выраженной в рыночных ценах, и затратами производителя на промежуточное потребление. Добавленная стоимость на уровне отдельной организации состоит из заработной платы, ренты, процента и прибыли.

ЭДС определяется так:

$$\text{ЭДС} = (r - k) \times K, \quad (9.3)$$

где r — прибыль на капитал (чистая прибыль в процентах к средствам акционеров);

k — доля инвестированного капитала;

K — средний совокупный капитал.

То, что налоговый менеджмент есть часть финансового менеджмента, отражается и на функциях налогового менеджмента. Сущность менеджмента проявляется в выполняемых им функциях планирования, организации, мотивации и контроля. В процессе их осуществления находят свое выражение также финансовая (распределительная, контрольная) и налоговая (фискальная, регулирующая) функции.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. **Стратегическое налоговое планирование** представляет собой совокупность действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для минимизации налоговых обязательств.

По мнению Питера Лоранжа, четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования присущи налоговому планированию: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение. Адаптация к внешней среде осуществляется при помощи учета в предпринимательской деятельности налогового фактора. Неправильный или недостаточный его учет может привести к весьма неблагоприятным финансовым последствиям и даже к банкротству организации. Напротив, удачное использование законодательно принятых льгот и скидок (т.е. экономия на уплате налогов) может обеспечить не только сохран-

ность получаемых финансовых накоплений, но и возможность расширения деятельности, новые инвестиции.

Содержание налогового планирования как признанного в мировой экономике понятия не сводится лишь к процессу расчета налогов. Оно представляет собой выбор между различными вариантами осуществления деятельности и размещения активов, направленный на достижение возможно более низкого уровня возникающих при этом налоговых обязательств. В основе налогового планирования лежит максимальное использование всех установленных законом льгот, а также оценка позиции налоговых органов и учет основных направлений налоговой, бюджетной и инвестиционной политики государства. Право налогоплательщика на защиту своих интересов и прав собственности обосновано как основными юридическими принципами (например, неприкосновенностью частной собственности), так и политикой большинства государств. Налоговое планирование не может быть поводом для применения к налогоплательщику штрафных санкций.

Для российских предпринимателей налоговое планирование — еще недостаточно освоенная область. В экономически же развитых странах налоговому планированию уделяется чрезвычайно большое внимание. Уплата фирмой налога по стандартной, установленной законом ставке, — редкое явление, свидетельствующее о неэффективном налоговом менеджменте.

Сокращение общей суммы налоговых платежей в рамках закона — цель всех этапов управленческой деятельности: в процессе планирования, при разработке и реализации систем управленческого контроля, оценке и анализе финансово-хозяйственной деятельности.

Следовательно, сущность налогового планирования состоит в признанном за каждым налогоплательщиком праве использовать все допускаемые законом средства, пути и методы для максимального сокращения своих налоговых обязательств. Возможность налогового планирования обусловлена наличием в налоговом законодательстве весьма обширной сферы, где нормы права с достаточной точностью не определены или допускается их неоднозначное толкование.

Необходимость же налогового планирования как средства реализации стратегии повышения стоимости предприятия вызывается сокращением из-за уплаты налогов финансовых возможностей этого повышения при наличии избыточного налогового бремени, которое выступает мерой искажающего действия налога на индивидуальный выбор налогоплательщика.

По оценкам разных экспертов, в России номинальный уровень налогового бремени в 2000 г. превышал 40% ВВП. Если же учесть инфляцион-

ную составляющую налогового бремени, связанную с падением покупательной способности рубля, обязательные взносы в отраслевые (дорожные, воспроизводства минерально-сырьевой базы (до 2002 г.)) и социальные внебюджетные фонды (до 2001 г.), то реальная налоговая нагрузка в России в 2000 г. была значительно выше номинальной и, по мнению экспертов, составляла около 60% ВВП.

Налоговое бремя в России на 10—30% превышало верхнюю его границу, за которой находится «налоговая ловушка», представляющая собой ситуацию, когда становятся невыгодными инвестиции и развитие производства.

Большое налоговое давление испытывала на себе и прибыль. Доля изъятия из прибыли как основного дохода, обеспечивающего инвестиции и экономический рост, была чрезмерно велика и по разным оценкам колебалась от 60 до 90%. Из-за непосильного налогового бремени у предприятий отвлекаются оборотные средства, увеличивается их дефицит.

Величина налоговой нагрузки есть один из параметров экономики и политики, по которому страны конкурируют друг с другом. Чем она ниже, тем более конкурентоспособна экономика страны.

В условиях избыточного фискального бремени снижение его посредством использования имеющихся в законе лазеек становится для предприятий жизненной необходимостью. По данным опросов, проведенных в 2001 г., 74% респондентов — директоров предприятий указали на снижение налогов как на важнейшее условие развития своего предприятия. Рейтинг налогового фактора в стимулировании производства оказался по опросам самым высоким.

Наша задача состоит не в том, чтобы дать исчерпывающий перечень налоговых лазеек и укрытий, а изложить принципы, методы и этапы налогового планирования.

Не должно сложиться впечатление, что мы учим, как обманывать государство. Во-первых, потому что речь идет о том, как избежать налоговое (tax avoidance), а не как уклониться от них (tax evasion). Во-вторых, потому что избежание налогов (налоговое планирование) объективно присутствует как проявление реально существующего противоречия финансовых интересов государства и налогоплательщиков, находящего отражение в противоречивости функций налогов. Между государством и налогоплательщиками, по меткому выражению Нобелевского лауреата Дж. Ю. Стиглица, происходит постоянная «дуэль» по вопросам налогообложения. Налогоплательщики находят новые лазейки почти так же быстро, как государство устраняет старые, внося изменения в налоговое законодательство. В-третьих, потому что если налоговые лазейки созданы государством сознательно

в процессе налогового регулирования, то их использование налогоплательщиками есть форма государственного управления денежными потоками, способ перелива капитала в нужном для макроэкономики и соответствующем государственной налоговой политике направлении.

С позиции анализа общего равновесия достаточно трудно установить, кто явно выигрывает от возможности избегать налогов. Во всяком случае нельзя однозначно считать государство потерпевшей стороной.

В идеале управление налогами должно быть как можно более перспективным, поскольку многие деловые решения, особенно в выборе объектов инвестиций, весьма дорогостоящи и перестройка «на ходу» может повлечь за собой крупные потери. Поэтому управление налогами должно основываться не только на изучении текстов действующих налоговых законов и инструкций, но и на общей позиции, занимаемой налоговыми властями по тем или иным вопросам, проектах нормативных актов по налогам, анализе общих направлений налоговой политики, проводимой правительством страны.

Существуют три основных способа избежать налогов: перемещение доходов, отсрочка уплаты налогов и арбитраж различных ставок, по которым облагаются налогом доходы от капитала. Совокупность методов минимизации налоговых платежей в рамках закона раскрыта в ходе освещения отдельных этапов процесса планирования налогов и охарактеризована на примере платежей из прибыли как формы предпринимательского дохода. Последнее детерминировано макро- и микроэкономической ролью прибыли.

Прибыль является конечной целью предпринимательской деятельности, индикатором ее финансового состояния, эффективности и конкурентоспособности, источником текущего и стратегического развития. Большую часть финансовых коэффициентов, на основании которых принято судить о финансовом состоянии организации и эффективности управления ею, рассчитывают с использованием показателей прибыли. На прибыли сконцентрированы многие интересы предприятия. Более того, как результат деятельности и источник финансирования затрат прибыль в наибольшей мере соответствует методу управления по целям (management by objectives — MBO), так как обеспечивает реальную финансовую взаимосвязь между целями подчиненных, их руководителей и всей фирмы.

Прибыль — это агрегированный показатель, при управлении которым должна учитываться совокупность разнообразных факторов, определяющих развитие бизнеса. Один из них — налоги. Налог на прибыль является важным источником формирования доходов бюджетов. По Закону о федеральном бюджете России на 2002 г. налог на прибыль составляет более

207 млрд руб., или 12,0% налоговых и 9,8% всех доходов федерального бюджета, а в бюджете Москвы — соответственно 48,2 и 37,0%.

В условиях высокого налогового бремени интерес государства к прибыли как к объекту налогообложения преобладает над интересом к ней как к показателю эффективности, что побуждает предпринимателей сдерживать ее рост. Внешняя для субъектов хозяйствования налоговая среда часто заставляет их избирать в планировании не стратегию роста, а стратегию выживания.

Свидетельством рационального налогового планирования на фирме служит превышение темпов роста балансовой прибыли за минусом налогов над темпами роста валовой прибыли, ибо только посленалоговая прибыль отражает способность фирмы обеспечивать развитие бизнеса и удовлетворять интересы собственников. Показатель рентабельности активов, рассчитанный на основе прибыли, остающейся в распоряжении фирмы, используется для оценки налогового планирования.

Налоговое планирование — сложный многофакторный процесс. С некоторой долей условности принято считать, что этот процесс проходит четыре стадии.

Первая стадия планирования — решение вопроса о наиболее выгодном с налоговой точки зрения месте регистрации фирмы, ее руководящих органов, основных производственных и коммерческих подразделений.

Вторая стадия планирования — выбор организационно-правовой формы и структуры фирмы с учетом характера и целей ее деятельности.

Третья стадия планирования — налоговое управление, связанное с правильным и полным использованием налоговых льгот при определении облагаемого дохода и исчислении налоговых обязательств.

На четвертой стадии планирования решаются вопросы о наиболее рациональном с налоговой точки зрения размещении полученных прибылей и других накоплений, выборе путей и методов их расходования.

Основной задачей на первой стадии налогового планирования является выбор страны или стран базирования фирмы, ее филиалов в зависимости от сферы ее деятельности, поскольку в налоговых режимах для отдельных видов деятельности между странами существуют различия, иногда весьма значительные. Страна, в которой налоговый режим для данного вида деятельности более льготный, — это «налоговый оазис», «налоговый рай», «налоговое убежище», «налоговая гавань». Степень льготного налогового режима может быть разной, вплоть до полного отсутствия прямых налогов на предпринимательскую деятельность (налоговый рай). Налоговый рай (оазис, гавань, убежище) — это экономическая зона, где налоговое и валютное законодательство является либо гибким, либо практически неощутимым.

Налоговые оазисы — это, как правило, небольшие территории, свободные экономические зоны или государства (чаще всего островные), на которых действует чрезвычайно льготный налоговый и регистрационный режим для местных и главное — для иностранных фирм, регистрирующих здесь свои зарубежные отделения или холдинги. Иногда к налоговым оазисам относят страны, где взимаются низкие налоги на доходы от некоторых видов деятельности.

Практически для любой страны можно назвать вид деятельности (или определенную форму организации), в отношении которой она бы выступала как налоговое убежище. Налоговые убежища, предоставляющие налоговые льготы в основном для финансовых операций с иностранными резидентами и в иностранной валюте, называются **оффшорными юрисдикциями** и используются для открытия в них **оффшорных компаний**.

Существительное «оффшор» и прилагательное «оффшорный» происходят от английского слова «off-shore» и буквально переводятся на русский язык как «вне берега», «за морем», «в открытом море», «изолированный», а в широком юридическом и экономическом смысле — как «пользующийся льготами при соблюдении определенных условий». В британских справочниках оффшорные юрисдикции (центры) определяются как территории с низкими или нулевыми ставками налогов, где законодательство позволяет выгодно хранить активы и вести хозяйственную, особенно финансовую, деятельность со значительными налоговыми льготами.

Оффшоры — это центры оффшорного бизнеса (режима), связанные с уменьшением или полным исключением налогообложения юридических лиц. Учреждения, находящиеся в центре оффшора, пользуются территорией страны пребывания для проведения операций за ее пределами, фактически не являясь частью ее экономики. Как правило, оффшоры создаются в небольших государствах с ограниченными ресурсами для собственного развития.

В законодательстве оффшорных юрисдикций налогообложение основывается на принципе резидентности компаний, в основе которой лежит географический признак. Оффшорная компания — это компания, зарегистрированная в оффшорной юрисдикции, ведущая свою деятельность за пределами ее территории, не имеющая деловых отношений с резидентами данной территории и освобождаемая от уплаты налогов (или облагаемая минимальным налогом на прибыль — около 5%). Оффшорные компании используются как базы для контроля за деятельностью дочерних компаний в других странах, аккумулируют и перераспределяют их прибыли с учетом льготного характера местного налогообложения.

Налоговыми льготами оффшорный режим не ограничивается. Важной льготой является предоставление оффшорной компании валютной

автономии, таможенных льгот, льгот в области регистрационного и административного контроля, гарантирующего конфиденциальность информации о реальных владельцах и деятельности компаний. Дополнительные льготы, предоставляемые оффшорными центрами по регистрации компаний, приведены в табл. 9.1.

Оффшорный режим действует сегодня в более чем 100 оффшорных центрах мира, среди которых крупнейшим является Панама, где зарегистрировано около 340 тыс. оффшорных компаний, британские Вирджинские острова (более 200 тыс. компаний) и Ирландия (150 тыс. компаний).

По экспертным оценкам, до половины мирового оборота капиталов осуществляется с использованием услуг оффшорных центров, 85% всех ликвидных частных состояний мира анонимно зарегистрировано в оффшорных юрисдикциях; оффшорные компании контролируют инвестиции в 500 млрд американских долларов. Оффшорный бизнес стал крупным явлением международных экономических отношений, а учреждение оффшорных компаний за рубежом — одним из главных направлений российского налогового менеджмента. За год счета в оффшорных зонах открывают примерно 3—4 тыс. российских фирм. За период с 1985 г. до середины 1999 г. по далеко не полным сведениям было открыто 25 тыс. оффшорных компаний российского происхождения. Больше всего их в Карибском бассейне, на островах Мэн, Джерси, Гернси, Сарк.

Непосредственно в России оффшорными зонами, как считает Министерство финансов Российской Федерации, являются закрытые административно-территориальные образования (ЗАО). В 1998 г. потери бюджета от деятельности ЗАО определялись в 15 млрд руб., в 1999 г. — 40 млрд руб. и в 2000 г. — около 100 млрд руб.

При внешней универсальности оффшорные центры имеют свою специализацию. В мировом бизнесе хорошо известно, что судоходные компании выгоднее всего базировать в Панаме, Либерии, Гибралтаре¹, Белизе, на Кипре, Мальте, острове Мэн, в Люксембурге; международные банки — в Люксембурге, на Багамских и Каймановых островах, в Швейцарии¹, Гонконге, Сингапуре, в Бахрейне, Лихтенштейне¹, Сент-Винсенте, Австрии, на Кипре; холдинговые компании — в Нидерландах¹, Швейцарии¹, Лихтенштейне¹; страховые компании — на островах Гернси и Мэн, Бермудских островах, а также на островах Теркс и Кайкос; трастовые компании — на Гибралтаре¹; посреднические торговые компании — в Швейцарии и Лихтенштейне¹ и т.д.

¹ Страны, не являющиеся в сущности оффшорными зонами, но привлекательные с точки зрения налоговой политики.

Таблица 9.1

**Дополнительные льготы, предоставляемые
оффшорными центрами и территориями с льготными налоговыми
режимами по регистрации компаний и выпуску акций**

Название страны или территории	Возможность сохранения в тайне сведений		Возможность выпуска акций		Возмож- ность изменения местона- хождения компании	Мини- мально необхо- димое количество акцио- неров
	о владель- це собст- венности	об акцио- нерах	на предъя- вителя	без указания номинала		
Антигуа и Барбадос	+	+	+	+	+	1
Багамские острова	+	+	+	+	+	2
Белиз	+	+	+	+	+	1
Бермудские острова	+	—	—	—	+	3
Британские Вирд- жинские острова	+	+	+	+	+	1
Вануату	+	+	+	+	+	2
Гернси	+	+	—	—	—	2
Гибралтар	+	—	+	+	+	2
Гонконг	+	—	—	—	—	2
Делавэр (США)	—	—	—	—	—	1
Джерси	+	—	—	—	—	2
Западное Самоа	+	+	+	+	+	1
Ирландия	+	—	+	+	—	2
Каймановы острова	+	+	—	+	+	1
Кипр	—	—	—	—	—	1/2
Кука острова	+	+	+	+	+	1
Лабуан	+	+	—	—	+	1
Лихтенштейн	+	—	+	+	+	1
Люксембург	+	+	+	+	+	2
Мадейра	+	—	+	—	+	5
Мальта	+	+	—	—	+	2
Монако	—	—	+	+	—	2
Мэн (остров)	+	+	+	—	—	2
Невис и Сент-Китс	+	+	+	+	+	1
Нидерландские Антильские острова	—	+	+	—	+	1
Нидерланды	+	—	+	—	+	1
Нью-Брансуик (Канада)	+	+	+	+	+	1
Панама	+	+	+	+	+	1
Сингапур	+	—	—	—	—	2
Теркс и Кайкос (острова)	+	+	+	+	+	1/2
Швейцария	+	+	+	—	—	3

При окончательном выборе места базирования компании учитывается не только абсолютный уровень налогов, но и другие особенности налогового законодательства, возможность безналогового перевода доходов из одной отрасли в другую, условия существующих налоговых соглашений и т.д. К примеру, при равном уровне ставок корпорационного налога в США и Нидерландах для американских владельцев патентов выгоднее передавать их по лицензиям американским же фирмам через организуемые ими компании в Нидерландах и их филиалы на нидерландских Антильских островах (так называемый голландский сэндвич): экономия возникает по причине безналогового перевода доходов в США, так как доходы нерезидентов от продажи патентов, ноу-хау и т.п. в Нидерландах не облагаются налогом.

Налогообложение международной компании, действующей в нескольких странах, когда субъектами налоговой политики выступают несколько государств, опирается на ряд сложившихся положений. Два из них — оценка и распределение между странами налогооблагаемых доходов либо по принципу территориальности, либо по принципу резидентности. По территориальному принципу государство облагает налогами только доходы, получаемые на его территории, не взимая налоги с доходов, получаемых его резидентами в других странах. По принципу резидентности государство облагает налогами все местные и зарубежные доходы своих резидентов.

Возникающие противоречия между этими двумя принципами устраняются обычно заключением *межгосударственных соглашений об избежании двойного налогообложения* и защите зарубежных инвестиций. Подобные соглашения также препятствуют возникновению противоречий, причиной которых являются институциональные различия между странами, создающие трудности в координации операций дочерних компаний, расположенных в разных государствах. Дело в том, что налоги взимаются как в стране — источнике капитала, так и в стране-реципиенте (получателе платежа). Чистый эффект налогообложения зависит от того, налоговые органы какой страны взимают налог первыми и как реагируют налоговые органы второй страны на факт изъятия налога. Как правило, первым налог взимается в стране-реципиенте. Страна — источник капитала может затем использовать одну из следующих стратегий, направленных на избежание двойного налогообложения:

- освободить от налога доход по зарубежным инвестициям, налог на который был уплачен за границей. Такая политика государства реализуется в международных договорах об избежании двойного налогообложения;

- облагать доход инвестора по зарубежному проекту по ставке налога для внутренних проектов, предоставляя при этом кредит в размере уплаченных за границей налогов, т.е. налогооблагаемая база налогоплательщика формируется с учетом доходов, полученных за границей, а затем из рассчитанной суммы налогов вычитаются налоги, уплаченные за границей;
- рассматривать налоги, уплаченные инвестором на прирост своего капитала за границей, в качестве расходов, вычитаемых из доходов, подлежащих налогообложению внутри страны.

При использовании и принципа территориальности, и принципа резидентности различия в налоговых нормах между странами могут обеспечить международной компании возможность избежать режима обложения на основе неограниченной налоговой ответственности (т.е. обложения по всем доходам из всех источников). Например, если образовать компанию в Великобритании, где резидентами считаются компании, имеющие в этой стране центр фактического руководства, а управлять этой компанией из России, где критерием резидентности служит место образования компании, то такая компания не будет считаться резидентом ни в Великобритании, ни в России. Считаясь нерезидентом в каждой из этих стран, она будет облагаться налогом только по доходам из источников этих стран.

Если страны ограничивают свои налоговые требования только доходами, извлекаемыми на их территории, и не облагают налогом доходы, полученные из-за рубежа (к ним относятся многие латиноамериканские страны, некоторые страны Африки, а также Франция и Швейцария), то, организовав компанию в одной из этих стран и рассредоточив ее деятельность по другим странам, где доходы облагаются по пониженным ставкам, можно сэкономить на налогах вследствие избежания обложения по совокупности доходов.

Эту схему можно дополнить посредническими компаниями в странах — налоговых убежищах, которые бы занимались заключением контрактов и оформлением сделок для международной компании в целом. На счета этих посредников можно зачислять основную долю доходов компании, что позволит снизить размер налоговых обязательств и в странах — источниках доходов.

Учреждаемые в странах налоговых убежищ дочерние компании и филиалы выполняют разнообразные функции: осуществляют портфельные и прямые инвестиции, торгово-посреднические операции по импорту и экспорту продукции, маркетингу, техническому обслуживанию.

Существуют два типа налогового убежища: территории, заключающие договоры об избежании двойного налогообложения со значитель-

ным числом стран, где налоги высоки (например, Кипр, Швейцария, Люксембург, Нидерланды), и территории, которые не имеют соглашений об избежании двойного налогообложения (например, острова Джерси и Гернси в Ла-Манше, Багамские, Бермудские, Вирджинские и Каймановы острова, остров Мэн, Гонконг, Лихтенштейн, Панама).

Рассматриваемые договоры кроме цели устранения двойного налогообложения имеют и вторую, не менее важную цель — борьбу с уклонением от уплаты налогов. Особая роль налоговых соглашений в этой сфере заключается в том, что они устанавливают основы и порядок сотрудничества налоговых органов разных стран. Если же договор об избежании двойного налогообложения не заключается, то государственная казна не обязана давать отчет или предоставлять информацию другой стране.

По состоянию на 15 февраля 2001 г. Россия имела подобные соглашения с 55 странами, а также еще 23 соглашения, не вступившие в силу.

Налоговые убежища как первого, так и второго типа играют ключевую роль в налоговом менеджменте и политике защиты от банкротства во многих юрисдикциях. Создание оффшорных компаний рассматривается зарубежными бизнесменами как развертывание своеобразной запасной площадки бизнеса на случай банкротства, рэкета, судебных преследований и т.п.

Поскольку перемещение финансовых ресурсов и налогов происходит в странах с разными денежными системами, правовыми, политическими, социальными и культурными особенностями, сфере управления налогами международных фирм внутренне присущи специфические риски, связанные, в частности, с политической ситуацией, обменным курсом валют и системными различиями. Под политическими опасностями подразумеваются экспроприация, национализация и возможное вмешательство местного правительства в деятельность дочерней фирмы, чреватые потерями для материнской компании. Под экономическими опасностями подразумеваются прежде всего инфляция и валютный риск.

При выборе налогового убежища, или финансового центра оффшор, необходимо принимать во внимание политическую и экономическую стабильность территории, учитывать разные варианты возможного состояния внешней среды. Важно, чтобы такая территория не имела правил по контролю за обменом валюты и владельцы компаний могли оставаться анонимными; также не должно быть необходимости принудительной регистрации заключенных там договоров о кредитовании.

Задачи второй стадии налогового менеджмента тесно связаны с задачами первой. Действительно, при размещении подразделений компании следует решить, будет ли это одна корпорация с отделениями в разных

странах, или сеть фирм с холдингом в стране, удобной для управления всей сетью, и, возможно, с посредническими компаниями в третьих странах, или просто группа компаний, связанных взаимным участием в капитале друг друга, без явно выделенного центра и т.д. Число вариантов зависит от поставленных целей.

При решении вопроса о том, какой организационно-правовой форме зарубежного предпринимательства отдать предпочтение, учитываются следующие факторы:

- правовое регулирование создания и основной деятельности компании;
- сравнительный уровень налогообложения прибыли;
- расходы на создание и содержание зарубежной фирмы.

Для российских инвесторов, особенно из числа малых и средних фирм, распространенной практикой зарубежного предпринимательства является создание предприятий с участием иностранного капитала, т.е. совместных предприятий. По определению Б.З. Мильнера, совместное предприятие — это международная фирма, создаваемая двумя или несколькими предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Наибольшее число таких предприятий создано с США, Германией, Китаем, Украиной, Великобританией и Финляндией.

Все большее развитие получает в России и такая практика зарубежного предпринимательства, как образование российских зарубежных филиалов или дочерних компаний.

Основное различие между филиалами и дочерними компаниями состоит в том, что филиалы находятся на балансе материнских компаний и не являются юридическими лицами, тогда как дочерние компании регистрируются как самостоятельные организации с собственным балансом, имеющие обособленное имущество, принадлежащее им на праве собственности.

В соответствии с законодательством большинства стран к филиалам применяется более строгий, чем к дочерним компаниям, налоговый режим. Так, по налоговому законодательству США только возвратившиеся на родину доходы от дочерних компаний являются предметом налогообложения. Напротив, все доходы зарубежных филиалов — объект полного налогообложения. Налоговый стимул побуждает учреждать дочерние компании в странах с низкими налогами и возвращать на родину, материнской компании в США, возможно меньшие доходы в виде дивидендов. Поэтому в процессе налогового управления предпочтение следует отдавать дочерним компаниям. Для обеспечения высокой управляемости внут-

рифирменных систем при создании дочерних компаний за рубежом и разработке их производственных стратегий с налоговой точки зрения целесообразно образование дочерних компаний, которые сохраняли бы тесные связи с материнской компанией, поскольку в этом случае возникают внутрифирменные потоки материальных ценностей и услуг по трансфертным ценам, позволяющим проводить нужную финансовую политику.

Под материнской понимается компания, которой принадлежит более половины капитала другой компании, называемой дочерней или филиалом. Это определение вытекает из международных нормативных положений о компаниях. Тем не менее владение 20—30% (а иногда и менее) капитала какой-либо компании зачастую позволяет управлять ее деятельностью. Поэтому в общем плане материнская компания определяется как компания, которая имеет дочернее отделение или филиал, зависящие от нее или находящиеся под ее управлением.

Во Франции, например, режим, позволяющий материнской компании и ее подразделению избежать двойного налогообложения дивидендов, предоставляется с того момента, когда доля участия материнской компании в капитале подразделения достигает 10%.

Итак, на первых двух стадиях налогового планирования выбираются территория действия и эффективные структуры оффшорных компаний. Тем самым решаются организационные вопросы максимизации доходов на основе использования преимуществ внутрикорпорационного денежного потока перемещения капиталов, вывоза доходов за границу в налоговые убежища и финансовые оффшорные центры. Конечно, для малого и среднего бизнеса, как отмечалось ранее, участие в зарубежной деятельности затруднено: образование дочерних компаний им часто не под силу. Но, как утверждает Иоахим Файерабанд, если дело гигантов бизнеса — крупномасштабные операции, то для мелких предпринимателей самым надежным путем строительства убежищ за границей остаются операции с недвижимостью.

9.2. Организация внутрифирменных денежных потоков

В организационно-экономическом плане для построения механизма мобильной переброски финансово-кредитных ресурсов из страны в страну используется международная система управления наличностью, суть которой состоит в организации внутрифирменных денежных потоков. В наиболее полной мере эта система может быть применена в транснациональной корпорации (ТНК), представляющей собой особый вид корпорации,

переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через заграничные филиалы и дочерние общества. Это национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере своей деятельности. Образование подконтрольных зарубежных предприятий (дочерних обществ и филиалов) происходит на основе экспорта капитала крупнейшими национальными корпорациями.

В современных условиях ТНК превратились в одного из основных субъектов мирового рынка. Развитие ТНК является характерной чертой процесса глобализации экономики, свидетельством интернационализации хозяйственной жизни. В рамках ТНК складываются наиболее прочные и эффективные цепочки международного производственного кооперирования. Потоки материальных ресурсов движутся по внутрифирменным международным каналам и оплачиваются по особым ценам, которые определяются стратегией ТНК, а не открытым рынком.

ТНК выступают преимущественно в форме международных трестов и концернов, которые создают обширную сеть подконтрольных зарубежных предприятий.

С юридической точки зрения ТНК может рассматриваться как группа, объединяющая филиалы, расположенные в нескольких странах. Характер связей, благодаря которым ТНК распространяют свое влияние далеко за пределы собственных филиалов, очень разнообразен: контракты на обработку деталей или на подрядные работы, соглашения о сбыте или франшизе, уступка патентов и т.п.

Вес компании определяется прежде всего ее размерами; малое или среднее предприятие, имеющее отделение на территории нескольких стран, еще не является ТНК. Создание специальной терминологии международного бизнеса стало важным вкладом в развитие международного менеджмента как самостоятельной области знаний. Понятия «транснациональный», «глобальный», «муниципальный» широко использовались в литературе в качестве равнозначных вплоть до середины 1980-х гг. Например, в США термин «транснациональная корпорация» применялся в качестве общего определения любых международных фирм. К. Барллетт и С. Гошал придали этим понятиям конкретные значения. Согласно их концепции транснациональная корпорация рассматривается как новая организационная форма, возникшая в ответ на возрастающую изменчивость международной среды бизнеса. Транснациональность подразумевает глобально интегрированную сетевую структуру, в которой все более специализированные единицы бизнеса, расположенные по всему миру, связываются в интегрированную сеть, которая дает им возможность достичь многомер-

ных стратегических целей эффективности, реактивности и внедрения инноваций. Достоинства такой структуры происходят из ее принципиальных особенностей: дисперсности, специализации и независимости.

Основными особенностями транснациональной корпорации являются:

- комплексная форма средств и возможностей, в которых одни функции и ресурсы являются централизованными, а другие — децентрализованными, что позволяет создать независимую сеть специализированных организационных единиц;
- гибкость функций иностранных отделений при одновременном обеспечении дифференцированного вклада национальных структурных единиц в осуществление операций, выполняемых в разных странах;
- наличие совместно выработанных и распространенных по всем иностранным подразделениям знаний.

К. Бартлетт и С. Гошал рассматривают транснациональность как одну из возможных форм стратегического менталитета компаний, действующих во многих странах и имеющих конечный результат, зависящий от сложного внешнего окружения и конкурентного влияния, с которыми сталкиваются международные фирмы.

Согласно определению исследовательской программы Гарвардского университета к разряду транснациональных относятся компании:

- имеющие более шести зарубежных дочерних компаний;
- акции которых имеют хождение во многих странах и доступны для приобретения во всех странах их действия;
- состав высшего руководства которых формируется из подданных разных государств, что исключает одностороннюю ориентацию деятельности компании на интересы какой-либо одной страны;
- имеющие интернациональный характер менталитета менеджера, придерживающегося геоцентричной позиции;
- организационная структура которых ориентирована на широкомасштабную экономическую деятельность и эффективную реализацию стратегии компании.

ТНК сегодня — это более 40 тыс. основных (материнских) компаний и около 250 тыс. их зарубежных филиалов и аффилированных (зависимых) компаний по всему миру. Число ТНК за последние 25 лет возросло более чем в 5 раз. В них работают 73 млн чел., т.е. каждый десятый, занятый в мире, включая сельское хозяйство. Роль ТНК в формировании узловых, определяющих тенденций в развитии современной мировой экономики трудно переоценить. Будучи действительно транснациональными центрами решений и действий, они оказывают значительное влияние на мировую экономику.

Благодаря решениям в области капиталовложений и выбору мест размещения производства ТНК играют важную роль в распределении мирового производственного потенциала. Их влияние на международную торговлю пропорционально их участию в этой торговле. По некоторым оценкам, ТНК осуществляют свыше половины мирового внешнеторгового оборота. На долю ТНК приходится более 80% торговли высокими технологиями. Образуя единую сеть, транснациональный капитал владеет одной третью всех производственных фондов и производит свыше 30% мирового валового продукта. Их годовой оборот составляет около 6 трлн долларов США.

Масштабы их международных финансовых операций обеспечивают им привилегированное положение в качестве заемщиков или вкладчиков на рынке евровалют. ТНК контролируют до 90% вывоза капитала. Совокупные валютные резервы транснациональных компаний в 5—6 раз превосходят резервы центральных банков всех стран.

Известно, что 500 самых мощных ТНК реализуют 80% всей продукции электроники и химии, 95% — продукции фармацевтики, 76% — продукции машиностроения, а 85 ТНК контролируют 70% всех заграничных инвестиций. Отраслевая структура ТНК: 60% — в сфере производства, 37% — в сфере услуг, 3% — в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

По некоторым данным, в России по состоянию на 1 марта 2002 г. работало 15 межгосударственных и транснациональных финансово-промышленных групп.

Расширяя свою транснациональную деятельность, они создают экономические предпосылки для организации международного производства с единым рыночным и информационным пространством, а также международного рынка капиталов, рабочей силы, научно-технических, консультационных и иных услуг. Борясь за рынки сбыта в глобальном масштабе, ТНК повышают уровень конкуренции, что вызывает потребность в постоянных инновациях, смене технологий и ускорении научно-технического прогресса. Содействуя обороту капиталов, людей и техники, они в значительной степени способствуют экономическому росту и развитию.

Однако их экономическая мощь становится источником скрытых конфликтов с теми государствами, на территории которых осуществляется их деятельность. По существу, ТНК во все большей степени определяют международную политику.

Побудительными мотивами глобализации бизнеса в финансово-кредитной сфере являются уменьшение ставок налогов и таможенных пошлин, возможность пролонгации срока уплаты налогов, получение разрешения на ускоренную амортизацию, свободный перевод или возврат прибыли на капитал и базовой суммы внешнего займа. Средства, сэкономленные

на налогах, придают компании финансовую мобильность, необходимую, в частности, для высокорентабельных зарубежных проектов.

Транснациональная компания обладает большей маневренностью в использовании льгот, предоставляемых принимающей страной в отношении иностранных инвестиций в виде правительственных гарантий, освобождения или уменьшения налогов и пошлин и других мер поддержки. Такая компания способна перемещать фонды и прибыль через внутренние механизмы финансовых трансфертов, составляющих часть ее финансов, что обусловлено различиями в национальных налоговых системах и значительными издержками и ограничениями внешних, международных и финансовых трансфертов. Используя внутрифирменные потоки средств и фондов, ТНК способна арбитражировать налоговые системы, финансовые рынки и методы государственного регулирования.

Арбитраж — это операция, совмещающая покупку и продажу товаров (ценных бумаг, контрактов) на двух и более рынках в целях получения выгоды от разницы в ценах на один и тот же товар, или операция на одном и том же рынке, осуществляемая с целью получения выгоды от разницы в котировках цен на товар с различными сроками поставки.

В области международных финансов арбитраж связан с заменой обязательства, предусматривающего расчет в определенной валюте и на определенных условиях, другим обязательством — с расчетом в иной валюте и на иных условиях.

В биржевой практике арбитраж означает продажу ценности с заменой ее на равнозначную по полезным свойствам, но менее дорогостоящую. Этот метод применяется главным образом на рынке срочных сделок.

В банковском деле арбитраж означает покупку ценностей по выгодному курсу для перепродажи их в другом месте с получением прибыли за счет курсовой разницы. Этот способ «компенсации» расхождения в курсах широко применяется банкирами. Предметами арбитража являются деньги, золото или серебро, государственные ценные бумаги, акции, облигации и т.д.

Участники рынка ссудных капиталов с точки зрения целей, мотивов участия на рынке делятся на две категории:

1) хеджеры, использующие инструменты (например, деривативы) с целью страхования курсового (ценового) риска, риска трансферта, приущего финансовым инструментам;

2) спекулянты, заключающие сделки исключительно с целью заработать на благоприятном движении курсов.

Различают две группы спекулянтов:

1) трейдеры, вкладывающие деньги в спекулятивные биржевые операции на сравнительно длительный период и способствующие переливу

капиталов с одного рынка на другой, что в значительной мере определяет уровень спекулятивной активности на товарных биржах;

2) арбитражеры, стремящиеся использовать отличия курса на различных рынках (например, между форвардным курсом на валютном рынке и курсом соответствующего валютного фьючерса). Это достигается путем одновременной продажи относительно переоцененного инструмента и покупки относительно недооцененного (одного и того же инструмента или актива на разных рынках или взаимосвязанных активов при нарушении между ними паритетных отношений).

По некоторым оценкам, арбитражерам принадлежит от 20 до 30% объема сделок на финансовом рынке. Арбитражеры необходимы для рынка, так как своей деятельностью они способствуют выравниванию курсов, цен и восстановлению паритетных соотношений между взаимосвязанными активами на различных торговых площадках, рынках, а также между фьючерсным рынком и иными рынками.

Например, инвестор может принять или поставить актив по фьючерсному контракту или, если будет наблюдаться разница между фьючерсной и ценой спот к моменту поставки, он может осуществить арбитражную операцию. Если к моменту истечения контракта фьючерсная цена установилась выше цены спот, арбитражер продает фьючерсный контракт и покупает на спотовом рынке актив, лежащий в основе контракта. Если же, наоборот, к дате поставки фьючерсная цена установилась ниже спотовой, арбитражер покупает фьючерсный контракт и продает актив на рынке. Разница между ценой спот на базовый актив и фьючерсной ценой составит прибыль арбитражера (рис. 9.1).

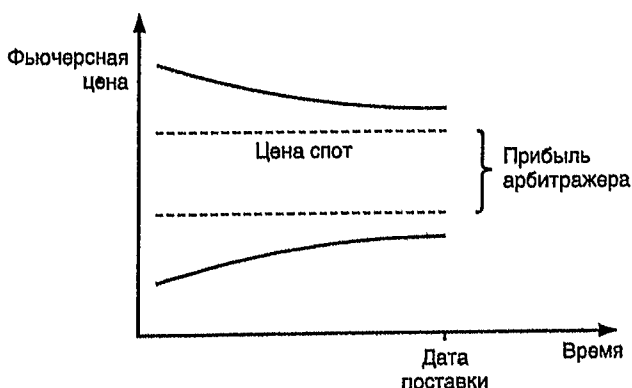


Рис. 9.1. Прибыль арбитражера по фьючерсным операциям

Таким образом, налоговый арбитраж подразумевает использование преимуществ разницы в цене на один и тот же товар. По мнению Дж. Ю. Стиглица, термин «арбитраж» (arbitrage), строго говоря, относится, во-первых, к ситуациям, когда имеется гарантированная выручка, т.е. нет риска (в этом состоит отличие арбитражных сделок от других методов избежания налогов, применение которых на практике предполагает определенный риск), а во-вторых — к ситуациям, в которых стороны сделок сталкиваются с разными налоговыми ставками и ряд безрисковых сделок может быть спланирован так, что оба их участника получают выгоду в результате сокращения общих налоговых обязательств.

Транснациональные компании корректны по отношению к правительствам: методы организации внутрифирменных потоков и перемещения капиталов вполне легальны. Компании проводят нормальные деловые операции, выделяя средства для финансирования новых вложений, переводя прибыли и контролируя грузопотоки между своими базовыми и дочерними компаниями.

В рамках международной системы управления наличностью выделяют основные каналы, при помощи которых менеджеры могут перемещать ликвидные активы среди подразделений компании, определять внутрифирменные потоки, включая финансовые трансферты, в целях получения положительных налоговых последствий:

- прямой перевод капитала;
- перевод дивидендов;
- трансфертное ценообразование;
- внутрифирменные займы;
- внутрифирменное страхование;
- плата за услуги (управленческие, научно-исследовательские и пр.);
- плата за лицензии.

Перемещение ликвидных активов из одной налоговой юрисдикции в другую или из одной категории дохода в другую для получения прибыли из разницы в ставках налогообложения и составляет содержание налогового арбитража. Поэтому каналы внутрифирменных потоков — это одновременно конкретные способы осуществления налогового арбитража через финансовые трансферты.

В системе национальных счетов трансферт представляет собой операцию, когда одна институциональная единица предоставляет товар, услугу или актив (финансовый или нефинансовый) другой единице, не получая взамен от нее возмещения в виде товара, услуги или актива. Различают текущие и капитальные трансферты.

Текущие трансферты включают: текущие налоги на доходы, богатство и т.п., отчисления на социальное страхование, социальные пособия, добровольные взносы и подарки, не имеющие капитального характера, штрафы и т.д.

Капитальные трансферты представляют собой безвозмездную передачу права собственности на активы (кроме наличных денег и материальных оборотных фондов) или средств для их приобретения от одной институциональной единицы к другой. Капитальные трансферты обычно являются единовременными и значительными по величине операциями, связанными с приобретением или выбытием активов у участников операции. Они включают налоги на капитал, инвестиционные субсидии, прочие капитальные трансферты.

Принятию решения относительно величины, времени, места и способа *финансового трансферта* предшествует работа менеджера по определению издержек, выгод и ограничений, связанных с каждым из способов, анализ их налоговых последствий, так как в конечном итоге при решении вопроса о способе перевода прибылей, заработанных за рубежом, главным является уменьшение налоговых отчислений компании в целом. Задача снижения налогов стоит на первом месте при выборе формы и метода организации международной экономической деятельности компании.

На способы финансовых трансфертов и механизм внутрифирменных потоков фондов влияют следующие факторы:

- объем услуг, оказываемых материнской компанией дочерней компании;
- сумма производственных затрат, исключаемых из налогооблагаемой базы согласно налоговому законодательству страны пребывания;
- доля косвенных затрат, относимая на счет дочерней компании;
- финансовое положение компании в целом, включая ее взаимоотношения с налоговым ведомством и возможности привлечения кредитов.

Только два первых из названных каналов отражают внутрифирменное движение финансовых ресурсов в явной форме (открытые операции).

В американских фирмах более 50% всех переводов капитала от иностранного аффилиата (филиального отделения) к родительской компании осуществляется посредством выплаты дивидендов. Перевод средств в форме дивидендов наиболее простой, но при наличии правительственных ограничений в виде установления верхнего предела переводимых дивидендов эффективность его падает (в Бразилии, например, дивиденды, превышающие 12% вложенного капитала, облагаются 40—60%-ным

налогом). В таких случаях расходы по переводу дивидендов высоки и применение этого канала невыгодно.

Правительственные ограничения, включая запреты прямого и дивидендного перевода капитала, вызывают необходимость использовать другие способы финансового трансферта. Транснациональные компании помимо открытых широко применяют и скрытые методы переброски прибыли, внешне представляющие собой обмен товарами и услугами между подразделениями. Используя эти каналы, можно выводить прибыль из-под контроля государства, что дает возможность уменьшить налоговые обязательства.

Наиболее известный путь перемещения капитала в нужное место — **применение трансфертных цен** во внутрифирменной торговле между материнской и дочерними компаниями, работающими в странах с разными уровнями налоговых ставок, с целью минимизации общей суммы налогов всей компании. Внутрифирменная трансфертная цена — это цена, устанавливаемая на товары и услуги для продажи в рамках одного предприятия или объединения.

Практика таких цен может содействовать проведению в жизнь стратегии и тактики, разработанных с учетом налоговых и валютных факторов. Повышение внутрифирменной цены увеличивает прибыль поставщика, уменьшение влечет за собой более высокую доходность подразделения, пользующегося его товарами или услугами. Подобное манипулирование прибылью и наличными средствами в рамках одного объединения представляет собой инструмент перераспределения налоговых расходов и фактического перевода валютных средств (в транснациональных корпорациях). Таким образом, система трансфертных, или внутрифирменных, расчетных цен в стратегии международного предпринимательства решает задачу глобальной максимизации доходов и уменьшения налогового бремени.

Применяемые во взаиморасчетах между производственными подразделениями компании трансфертные цены рассчитываются методом рыночных цен, регулируемых рыночных цен и методом «себестоимость плюс прибыль».

Расчет трансфертных цен — сложный процесс, при котором следует принимать во внимание такие обстоятельства, как:

- уменьшение налогов и таможенных пошлин;
- уменьшение валютного риска и потерь от инфляции;
- адаптация к ограничениям по перемещению денежных средств;
- конкуренция на рынке;
- критерии оценки дочерней компании;
- вмешательство правительства.

Прежде всего при расчете трансфертных цен решается задача внутрифирменного перераспределения прибыли в целях снижения налогов. Чтобы перевести прибыль из страны с высокими налогами в налоговое убежище, достаточно продать товары расположенной там дочерней компании по заниженным ценам (или купить у нее по завышенным). В принципе, механизм очень прост. Счета на товары выписываются по низким ценам, а в странах с низким уровнем налогообложения местные отделения компании, иногда не получая товара, реэкспортируют его по высокой цене туда, где этот товар действительно продан. Отделения в начале и в конце цепи несут убытки, перекрываемые высокими прибылями в стране с низким уровнем налогообложения. Иначе говоря, материнская компания при поставке дочерней компании комплектующих изделий и деталей может устанавливать цены ниже или выше нормальных.

Материнская компания будет занижать цены на поставленную своей дочерней компании продукцию, если:

- она имеет преобладающий контроль над ней;
- дочерняя компания находится в налоговом убежище или на оффшорной территории;
- в стране дочерней компании высокие импортные пошлины;
- в стране дочерней компании существует стабильный валютный курс;
- в стране базирования материнской компании установлены ограничения на вывоз капитала.

Наоборот, цены будут завышаться, если:

- контроль над зарубежной дочерней компанией недостаточный;
- в стране пребывания дочерней компании существуют высокие налоги и уровень инфляции, низкие импортные пошлины, льготы при экспорте, валютные ограничения на репатриацию прибылей, высокий риск экспроприации.

Использование трансфертных цен вызывает определенную реакцию у общественности и правительства. Правительства большинства стран регулируют использование трансфертных цен. В США, например, ТНК обязаны применять в отношениях со своими подразделениями, ответственными за прибыль, метод «arm's length» («на расстоянии вытянутой руки»), призванный предотвратить уклонение от уплаты налогов: установление стандартных цен на стандартизованные продукты.

Согласно статье 482 Закона о налогах американское правительство вправе перераспределять прибыль компании, если она не обращается со своей дочерней компанией по данному методу. Так, если в результате проверки трансфертных цен, используемых в отношениях между материнской и дочерними компаниями, будет выявлено отсутствие отноше-

ний «на расстоянии вытянутой руки», то прибыль перераспределяется в пользу материнской компании и приходится отчислять в бюджет налогов больше, чем планировалось. Соответственно чистая прибыль в целом по материнской компании уменьшается.

В зависимости от стратегических целей компании, в частности укрепления ее престижа за рубежом, манипуляция ценами как один из самых гибких инструментов, находящихся в распоряжении ТНК, должна осуществляться в пределах 1—2% в ту или другую сторону. В случае необходимости компания должна иметь возможность оправдать эти изменения ссылками на конкретные рыночные факторы. Трансфертные цены относительно легко использовать для вывоза прибыли, поскольку обычно в течение ряда лет перевод средств осуществляется в одном направлении. В связи с этим отпадает необходимость частых переговоров с государственными органами для подтверждения правильности установления цен.

Кроме того, инновационность ТНК — это производство новых продуктов, не имеющих аналогов на рынке, усиливает гибкость в трансфертном ценообразовании.

Трансфертные сделки — испытанное временем средство перемещения доходов из областей с высоким налогообложением в области с низким налогообложением. Несмотря на некоторое государственное вмешательство, они остаются крупнейшим каналом перемещения средств. Причина в том, что при использовании трансфертных цен налоговое бремя несколько меньше, чем при применении дивидендов, процентов и других платежей.

Налоговые ведомства постоянно совершенствуют свои приемы регулирования процессов внутрифирменного ценообразования для предотвращения возможных потерь средств бюджета. Возрастающая опасность государственной проверки обоснованности цен заставляет ТНК, не отказываясь от классических вариантов трансфертных операций, в ряде случаев использовать более сложные схемы. Огромную роль в современных условиях играют, как уже отмечалось, **кредитные и страховые методы перемещения прибыли** в налоговое убежище.

После того как прибыль через трансфертные цены перемещена в налоговое убежище, компания переводит ее в другую страну в виде ссуды, т.е. прибыль приобретает качество, недостижимое для налогового ведомства. Для приобретения прибыли подобного качества необходимо во внутрифирменных кредитных договорах подтвердить невмешательство налогового ведомства в случае, когда в кредитных отношениях между материнской и дочерней компаниями цена ссуды превышает предельный уровень. При

этом условии извлечение материнской компанией прибыли за счет сделок с капиталом становится внутренним делом компании.

Аналогичные механизмы внутрифирменного перераспределения средств ТНК используют и без применения трансфертных цен — при помощи чисто кредитных или страховых операций.

Как отмечается в литературе по налоговому планированию¹, внутрифирменные займы даже более выгодны для компаний, чем трансфертное ценообразование или операции «на расстоянии вытянутой руки», при наличии прямого государственного регулирования процентных ставок (например, в виде установления потолка на локальные процентные ставки), валютного контроля и различных налоговых ставок в разных странах. Внутрифирменные займы представляют собой взаимные кредиты различных подразделений компаний, а также материнской фирмы своим дочерним компаниям, и наоборот. Они выступают формой внутреннего финансирования инвестиций в международных фирмах, когда источники самофинансирования — нераспределенная прибыль и амортизация перераспределяются внутри фирмы с помощью внутрифирменных международных займов.

Внутрифирменное кредитование является важным направлением финансирования зарубежных операций и международного денежного потока, часто выступая единственным легальным способом финансового трансферта и минимизации налогов.

В последние годы появились новые формы кредита, специально предназначенные для перевода ресурсов в рамках компании. Так, широкое распространение получили беспроцентные внутрифирменные кредиты. Эта форма кредита оказалась очень удобной. Она нейтральна с точки зрения баланса, т.е. после возвращения кредита в балансе компании все выглядит так, как будто кредит вообще не предоставлялся. Не случайно и срок этих кредитов 364 дня. Они даются с тем расчетом, чтобы выдача и возврат средств попали в один годовой отчет. При помощи подобных юридически не существующих кредитов ТНК свободно перемещает средства из страны в страну, избегая обвинений в уклонении от налогов.

По оценке западногерманского специалиста в области транснациональных корпораций Х. Шауенберга, внутрифирменным кредитам принадлежит важная роль в рамках тактического налогового управления ТНК. Однако налоговый менеджер должен оценить возможность и приемлемость каждого из вариантов краткосрочного внутрифирменного кредито-

¹ Котелкин С.В. Основы международного валютно-финансового менеджмента. — СПб., 1996.

вания, поскольку оно, являясь самым дешевым, не лишено и недостатков. В специальной литературе выделяют следующие виды внутрифирменных займов:

- прямой международный;
- компенсационный;
- параллельный.

При использовании прямого международного внутрифирменного кредита головная компания ТНК предоставляет временно свободные денежные средства своей дочерней компании. Такие кредиты оформляются простым векселем и предоставляются по ставке, близкой к рыночной либо несколько ниже ее. Преимущество этого вида внутрифирменного кредита состоит в исключительной простоте его оформления. Однако он не является распространенным в международной практике, так как часто не выгоден с точки зрения налогового планирования; возможен высокий валютно-курсовой риск; существует риск блокирования валютных фондов за рубежом.

При использовании компенсационного внутрифирменного кредита материнская компания помещает целевые фонды на срочный депозит в банке своей страны с условием передачи этих денежных средств дочерней компании. Банк использует свой филиал за рубежом для перекредитования полученных от материнской компании денег дочерней компании в другой стране. Преимуществами данного вида внутрифирменного кредитования являются:

- защита фирмы от риска неблагоприятного изменения валютного курса, который переходит на банк-посредник;
- освобождение заблокированных средств и обход валютных ограничений в связи с тем, что страна, запрещающая или ограничивающая межфирменные валютные переводы за границу, часто разрешает валютные платежи в порядке возврата кредита крупному иностранному банку, избегая тем самым угрозы потери страхового кредитного рейтинга;
- возможность получения более дешевых денежных средств для финансирования подразделений, расположенных в странах с более высокими ставками процента и с недостаточно развитым рынком кредитных ресурсов.

Недостатки компенсационного внутрифирменного кредита связаны с необходимостью обслуживаться в банке, имеющем филиал в стране базирования дочерней компании и высокий кредитный рейтинг.

Использование параллельного внутрифирменного кредита означает предоставление друг другу займов в валюте своей страны. Его применя-

ют и в случае прямого или косвенного запрета правительства на перевод денежных ресурсов в страну и из страны.

Преимуществами параллельного внутрифирменного кредита являются:

- отсутствие валютных рынков;
- осуществление репатриации блокированных доходов;
- возможность получения валютного финансирования по низкой процентной ставке.

Недостатки параллельного внутрифирменного кредита состоят в высоких кредитных рисках, так как погашение задолженности оформляется двумя несвязанными кредитными соглашениями и в результате неблагоприятного изменения валютного курса свой долг филиал контрагента может вернуть позже или данное соглашение вообще не будет выполнено филиалом по причине его банкротства.

Эффективна и переброска прибылей при помощи специальных приемов страхования. И страховые платежи, и платежи по кредитам снижают балансовую прибыль компании.

В России до 1 января 2002 г. Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденным Постановлением Правительства РФ № 552 от 5 августа 1992 г., включаемые в себестоимость затраты на создание страховых фондов строго нормировались, а затраты по оплате процентов банков для целей налогообложения принимались лишь в пределах ставки рефинансирования Банка России, увеличенной на три пункта (по ссудам, полученным в рублях), или ставки в 15% (по ссудам, полученным в иностранной валюте). Затраты по оплате процентов по просроченным кредитам в себестоимость продукции (работ, услуг) вообще не включались при расчете прибыли для целей налогообложения.

Главой 25 Налогового кодекса Российской Федерации предусмотрено включение в расходы, принимаемые налогоплательщиком к вычету из выручки, процентов в размере, существенно не превышающем средние уровни процентов, взимаемых по долговым обязательствам, выданным в том же отчетном периоде на сопоставимых условиях.

Существенным отклонением размера начисленных процентов по долговому обязательству считается отклонение более чем на 20% в сторону повышения или понижения от среднего уровня процентов, начисленных по долговому обязательству, выданному в том же квартале на сопоставимых условиях.

Разница между начисляемыми (выплачиваемыми) процентами и предельными процентами к вычету не принимается.

Этой же главой установлено, что при расчете налога на прибыль вычитаются затраты по всем видам обязательного и следующим видам добровольного страхования:

- средств транспорта, расходы на содержание которого включаются в расходы по производству и реализации продукции;
- грузов;
- основных средств производственного назначения, нематериальных активов, товарно-материальных запасов, урожая сельскохозяйственных культур и животных;
- ответственности за причинение вреда, если такое страхование предусмотрено российским законодательством либо является условием деятельности налогоплательщика в соответствии с международными обязательствами России или общепринятыми международными требованиями;
- рисков, связанных с выполнением строительно-монтажных работ.

Подобная либерализация налогового законодательства России расширяет возможности использования в налоговом планировании внутрифирменного кредитования и страхования.

Еще одним важным инструментом налогового менеджмента является **завышение платежей за управление и лицензионных платежей**, т.е. платежей за уникальные внутрифирменные услуги, часто не имеющие рыночной цены, что позволяет использовать такое ценообразование для перевода фондов путем варьирования комиссионных и роялти. Так как правительства находят подозрительными неожиданные изменения в платежах, компании обычно следуют политике стабильных денежных потоков и поэтому первоначально стараются завязать уровень роялти и комиссионных с тем, чтобы в дальнейшем поддерживать их стабильно высокими.

Роялти — это плата лицензиата за переданные ему лицензиаром объекты промышленной собственности (патенты, торговые марки) и технологические ноу-хау. В недавно открытом филиале или дочерней компании платежи роялти могут превышать суммы выплачиваемых дивидендов. Кроме того, принимающие правительства относятся с большим благоприятием к платежам за промышленные ноу-хау, чем к прямым переводам дивидендов. В силу этого роялти часто является более удобным средством доступа к прибылям дочерних компаний и филиалов.

Выплачиваемые непосредственно лицензиару роялти есть форма явной оплаты лицензии. Она осуществляется в зависимости от суммы продаж изделий, изготовленных по лицензионной технологии. Роялти исчисляется и вносится в бюджет двумя методами: как единовременная выплата всей суммы (лампасам роялти) и как последовательная выплата по частям.

Первый метод используется при возмещении полученного от иностранного партнера права пользования промышленной собственностью, второй — в случае, когда роялти зависит от масштабов фактического использования права промышленной собственности.

Последовательные выплаты роялти рассчитывают исходя либо из определенной суммы платежа за единицу изделия, либо из определенной доли от продажной цены (в процентах). В отношении размеров доли от продажной цены для исчисления роялти нет каких-либо нормативов. На практике обычно применяются следующие ставки роялти: химические товары — 2—5%; машиностроение — 4—10%; электротовары — 3—7%; бытовые товары — 3—7%. Конкретные размеры доли от продажной цены для исчисления роялти устанавливаются с учетом способов, суммы и продолжительности платежа. И в первом, и особенно во втором случае расчета последовательно выплачиваемого роялти по мере роста масштабов деятельности филиала или дочерней компании абсолютная величина выплат роялти возрастает.

За рубежом налог на сумму роялти установлен, как правило, в пределах 10—40%. При этом на последовательно уплачиваемые роялти налог часто бывает выше, чем на лампсам роялти. В ряде стран, особенно в налоговых убежищах, платежи роялти вообще не облагаются налогами. Кроме того, благодаря действию в западных странах системы налоговых кредитов при переводе прибыли из зарубежного филиала в виде роялти международная компания получает налоговые скидки в стране базирования на сумму налогов, уплаченных за границей.

В современных условиях России способ перевода прибыли через механизм выплаты роялти, комиссионных за управленческие услуги и т.п. имеет особое значение. До 1 января 2002 г. наше налоговое законодательство четко не регламентировало порядок приобретения организациями лицензий, ноу-хау (в Инструкции МНС России «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций» № 62 от 15 июня 2000 г. доходы и расходы в форме роялти и комиссионные платежи не выделены). Это снижает эффективность государственного контроля за вывозом средств за границу, уменьшает потенциальные доходы бюджета. Кроме того, налогообложение роялти на основе заключенных нашей страной соглашений об устранении двойного налогообложения носит в целом более льготный характер по сравнению с налоговым регулированием репатрируемых дивидендов, что служит дополнительным стимулом использования лицензионных платежей для вывоза из России доходов.

В условиях нормального функционирования рынка ценных бумаг одним из методов налогового менеджмента являются **короткие продажи**

акций и других ценных бумаг, которые продавец не имеет в собственности на момент заключения сделки, или любые продажи, завершаемые передачей ценных бумаг, взятых продавцом в долг. Короткие продажи ценных бумаг позволяют легально переводить часть дохода из одного отчетного периода в другой и получать максимальную для предпринимательской деятельности выгоду.

В международной системе управления наличностью как один из способов финансовых трансфертов рассматривается и метод **«ЛИДЗ-ЭНД-ЛЭГЗ»** (leads and lags), т.е. изменения в ритмичности международных расчетов с образованием разрыва между взысканием долговых требований и погашением долгов, когда одна из этих операций ускоряется, а другая, наоборот, задерживается.

Расчеты по международной сделке осуществляются путем перевода денежных средств, сопровождаемого обменом валюты (дебитор взамен своей национальной валюты получает необходимую ему сумму в валюте платежа). Срок, отделяющий заключение сделки от платежа, меняется в зависимости от характера операции и определяется торговой практикой. Изменение срока, отделяющего заключение сделки от платежа, означает изменение объема предоставляемых или получаемых коммерческих кредитов и вызывает значительные колебания спроса и предложения валют на валютном рынке.

Эти искусственные ускорения или задержки внешнеторговых платежей — одна из самых распространенных форм перемещения капиталов. Когда прогнозы неблагоприятны для курса той или иной валюты, достаточно, чтобы экспортеры отложили на некоторое время обмен своих денежных поступлений, а импортеры ускорили покупку необходимой для их платежей валюты, и значительная масса капиталов переместится из данной валютной формы в другую (при благоприятном прогнозе произойдет обратное).

Для предприятия волевое изменение ритмичности взыскания долговых требований и погашения долгов может быть способом управления его наличными средствами.

Данный метод позволяет не только более гибко управлять поступлениями и расходами, но и извлекать прибыль из изменения паритета иностранных валют. Этот метод систематически применяется в рамках ТНК, которые по своей природе располагают огромными возможностями конвертировать одну валюту в другую и обладают большими средствами для маневрирования. Метод управления наличностью «лидз-энд-лэгз» аналогичен спекуляции.

Стратегия опережений и запаздываний («лидз-энд-лэгз»), предполагающая свободу выбора даты платежа, используется наиболее эффективно,

когда материнская компания имеет полный контроль над своими дочерними компаниями и филиалами и, растягивая сроки платежа, может привести к ухудшению финансового состояния одной из фирм, но не к ущербу всей корпорации. Дочерняя компания, неся убытки, сокращает свою налогооблагаемую базу, в то время как материнская получает прибыль.

Этот метод может быть широко использован и в налоговом менеджменте на предприятии с участием иностранного капитала, когда в результате ускорения платежей предприятия в пользу иностранного участника по финансовым и коммерческим операциям и соответственно замедления платежей со стороны этого зарубежного партнера предприятие недополучает суммы процентов на свои активы по сравнению с обычным порядком расчетов, что уменьшает его доходы, а значит, и размер налоговых отчислений.

Использование стратегии «лидз-энд-лэгз» не только в целях уменьшения валютного риска, но и минимизации налогов, ограничивается государством. Рамки такого ограничения во многом зависят от внешней политики страны, т.е. государство подходит к этому вопросу преференциально.

9.3. Методы и объекты текущего налогового менеджмента

Третья стадия налогового менеджмента (на которой реализуется текущее налоговое управление) требует глубокого знания отечественного законодательства и налоговой практики. На этой стадии компания самостоятельно исчисляет свои налоговые обязательства перед казной. При этом необходимо учесть льготы и скидки, которые предоставляются законом. В целях получения прав на некоторые наиболее весомые льготы компании даже перестраивают свою деятельность, внося коррективы в уже разработанные производственные программы.

Реформирование налоговой системы Российской Федерации предусматривает ликвидацию значительной части налоговых льгот, искажающих побудительные мотивы экономической деятельности и негативно влияющих на направления финансовых потоков, а также создающих легальные условия ухода от налогообложения. Так, прямые потери консолидированного бюджета от наличия налоговых льгот (без таможенных льгот) в 2000 г. оценивались в 618 млрд руб., в том числе федерального — 220 млрд руб., что равно почти 33% его налоговых доходов.

Налоговые льготы предполагается отменять поэтапно с учетом оценки эффективности сохранения социально ориентированных льгот.

Главным объектом налогового менеджмента является налог на прибыль.

При определении налога на прибыль необходимо использовать следующие возможности его снижения:

- оптимизировать структуру себестоимости производства и реализации продукции (работ, услуг);
- уменьшить величину облагаемой налогом прибыли;
- усилить финансово-бухгалтерскую службу организации во избежание различных экономико-правовых санкций.

Первые два способа тесно взаимосвязаны.

Важнейшей задачей текущего налогового управления является правильное с точки зрения интересов организации исчисление облагаемой прибыли. За основу берется валовая выручка организации. Затем из этой суммы исключаются доходы, освобождаемые законом от налогов или облагаемые налогом по иным налоговым ставкам, и добавляются (восстанавливаются) некоторые виды расходов, которые согласно налоговому праву не считаются расходами и относятся к распределению прибыли. Полученная таким образом адаптированная валовая выручка служит исходным пунктом для расчета облагаемой налогом прибыли.

Из-за несоответствия бухгалтерского и налогового учета расходы, не включаемые согласно налоговому праву в себестоимость, довольно значительны. Главой 25 НК РФ, касающейся налога на прибыль, устанавливается общее правило определения налоговой базы как разницы между доходами, полученными налогоплательщиком за налоговый период, и расходами, связанными с производством и реализацией продукции, осуществленными в тот же период, т.е. вводится принятый в мировой практике порядок определения налоговой базы по налогу на прибыль как реально полученного в налоговом периоде финансового результата экономической деятельности налогоплательщика.

Далее из адаптированной выручки вычитаются все затраты, связанные с производством и реализацией. Обычно проблем с этим видом вычетов не возникает, хотя налоговая инспекция в случае сомнений может потребовать документальные доказательства того, что вычитаемые расходы соответствуют действительным затратам и что эти затраты не являются инвестициями в основной капитал.

Важное место среди затрат занимают амортизационные отчисления, определяющие изменение в текущей стоимости имущества фирмы. Амортизация имущества вычисляется разными способами в зависимости от предполагаемого использования данных. В отчете для налогообложения амортизация ускоряется, чтобы минимизировать налоговые обязательства. Использование амортизационных отчислений — один из наиболее действенных приемов уменьшения налога на прибыль.

Нормы амортизационных отчислений устанавливаются налоговыми властями и являются предельными. Эти нормы должны обеспечить полную замену капитальных активов по истечении срока их службы, рассчитываемого с учетом физического и морального износа. Однако применение разрешенных налоговыми властями способов ускоренной амортизации позволяет организациям возмещать свои затраты задолго до конца службы активов и таким образом выводить из-под обложения налогом значительную часть прибыли. Законодательное разрешение ускоренной, т.е. превышающей реальные размеры износа, амортизации делает легальным уменьшение налога на прибыль, тем более что контроль за целевым расходованием средств, полученных в результате ускоренной амортизации, затруднен.

Стимулирование инвестиционной политики организаций путем либерализации порядка включения в затраты, принимаемые для целей налогообложения, сумм начисленной амортизации основных средств и нематериальных активов усиливает значение амортизационных отчислений в налоговом менеджменте. Вместо дифференцированной системы амортизационных норм, действующей в настоящее время, предполагается создать восемь укрупненных амортизационных групп. Предусматривается также сокращение сроков амортизации и введение нелинейной системы амортизации, предоставляющей организациям возможность в первые годы эксплуатации имущества относить на затраты значительную часть его стоимости и тем самым сокращать налогооблагаемую прибыль.

Сокращение налогооблагаемой прибыли возможно и путем переоценки стоимости основных фондов организации. Так, по экспертным оценкам, учет результатов переоценки основных фондов на начало 2002 г. в амортизационных отчислениях крупнейших налогоплательщиков (РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», Сургутнефть), переоценивших в 2—3 раза свои основные средства, чтобы минимизировать налог на прибыль, снижает платежи налога на 100 млрд руб.

Сокращение налогооблагаемой прибыли возможно и посредством вычета затрат через использование механизма капитализации расходов, которые не могут быть одновременно отнесены на затраты организации в соответствующем налоговом периоде (например, НИОКР).

Увеличению текущих издержек в целях снижения налога на прибыль способствует учет однородных предметов труда, передаваемых в производство, в случаях изменения их стоимости по методу ЛИФО (последняя партия на приход — первой в расход). При этом методе учета издержек и оценки запасов в отличие от метода ФИФО (первая партия на приход — первой в расход) предполагается, что в производстве используются сырье,

материалы и прочие производственные запасы, поступившие на склад последними, хотя это необязательно отражает реальное физическое движение товаров. При системе ЛИФО изменяется порядок калькуляции затрат, что позволяет заставить инфляцию действовать в направлении уменьшения прибыли: в производстве используются якобы недавно купленные товары, тогда как давно (и по дешевым ценам) приобретенные материалы находятся в запасах.

Метод ЛИФО активно применяется за рубежом, однако в некоторых странах (например, в Великобритании) он не признается Департаментом налогов и сборов.

Традиционный путь минимизации налогов при помощи завышения издержек получил в последнее десятилетие большое распространение и за рубежом, и в России.

Вычеты из прибыли, связанные с легальным завышением реальных затрат, по существу представляют собой один из видов налоговых льгот. Кроме вычетов (*deductions*) налоговые льготы включают также налоговые кредиты (*tax credits*), отсрочки (*deferrals*) и полное освобождение от налогов.

Налоговый кредит находит свое выражение в переносе установленного срока уплаты налога и сбора на более поздний срок.

Налоговый кредит предоставляется на том этапе процесса исчисления налога, когда облагаемый доход уже определен и рассчитан размер причитающегося налога. Налоговые кредиты по своей сути являются тоже вычетами, но уже не из облагаемой прибыли, а непосредственно из суммы начисленного налога. Наиболее известные на Западе виды налоговых кредитов — кредит для налогов, уплаченных за рубежом, кредит на подоходный налог, кредит для стимулирования занятости, инвестиционный кредит.

В России согласно НК РФ организации, осуществляющие НИОКР, техническое перевооружение собственного производства, внедренческую и инновационную деятельность, выполнение особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или предоставление особо важных услуг населению, имеют право в течение от одного до пяти лет пользоваться инвестиционным налоговым кредитом, уменьшая суммы налога на прибыль (доход), а также региональные и местные налоги. Суммы, на которые уменьшаются платежи по налогу, не могут превышать 50% размеров соответствующих платежей по налогу, определенных по общему правилу без учета наличия договоров об инвестиционном налоговом кредите.

Помимо инвестиционного налогового кредита перенос срока уплаты налогов и сборов осуществляется в России также в формах отсрочки, рассрочки и налогового кредита.

Еще одним важным видом льгот являются «налоговые каникулы» (*tax holiday*) — освобождение предприятия от уплаты налога на прибыль (либо взимание налога с части прибыли) в течение определенного периода. Эта льгота стимулирует, как правило, экспорт или развитие новых отраслей производства.

До 2002 г. Инструкция МНС России № 62 о налоге на прибыль предоставляла малым предприятиям «налоговые каникулы» на два года в уплате налога. Но эта льгота распространялась только на те малые предприятия, которые были заняты производством и переработкой сельскохозяйственной продукции, производством продовольственных товаров, товаров народного потребления, некоторыми строительными и ремонтно-строительными работами, производством строительных материалов, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, если выручка от указанных видов деятельности превышала 70% общей суммы выручки от реализации продукции (работ, услуг).

Пунктом 4.5 указанной Инструкции «налоговые каникулы» на пять лет предоставлялись предприятиям, получившим в предыдущем году убыток (за исключением убытков, полученных по операциям с ценными бумагами), в части прибыли, направленной на его покрытие при условии полного использования на эти цели средств резервного и других аналогичных по назначению фондов.

Полное освобождение прибыли от налога применяется редко. Эта льгота распространяется на ограниченное число организаций и производств и не имеет существенного значения для налогового менеджмента.

Налоговые системы в разных странах достаточно разнообразны, но главное, что их объединяет, и в этом отношении налоговая система России соответствует системам развитых стран, — это исключение из налогообложения капитала, функционирующего в производстве, и экспорта.

Общее число налоговых льгот, применяемых у нас при налогообложении прибыли, достаточно велико. Однако основная часть налоговых льгот, установленных законом, не должна уменьшать фактическую сумму налога, исчисленную без учета льгот, более чем на 50%. В развитых странах количество льгот значительно больше, чем в России. Так, в США их более 100, в Великобритании и Германии — до 70—80. При условии их полного и правильного применения, как отмечают эксперты, нормально работающая компания со средним уровнем рентабельности может вовсе не показывать прибыль в своем балансе и таким образом полностью освободиться от налогов. По этой причине традиционные системы подоходных налогов уже давно подвергаются острой критике. Попыткой устранить некоторые из недостатков взимания налога на прибыль является

введенный в Западной Европе, а в 1992 г. и в России налог на добавленную стоимость (НДС).

Число льгот по этому налогу по сравнению с налогом на прибыль ограничено. НДС имеет и то преимущество, что в его базу включаются затраты предпринимателей на заработную плату, что служит для них стимулом повышения производительности труда и применения новейшей техники. Освобождение от этого налога экспортных операций фактически есть выплата крупных субсидий отечественному бизнесу. Немедленное списание расходов на приобретение активов для организаций служит большим стимулом к обновлению производства, чем установление льгот по налогу на прибыль.

Что касается четвертой стадии налогового планирования, то во многих случаях правильное размещение полученной прибыли, капиталов, выбор инвестиционной политики могут обеспечить дополнительные налоговые льготы и даже возврат части уплаченных налогов. Следует иметь в виду, что в ряде стран в целях налогового контроля некоторые налоги взимаются и с не подлежащих обложению предприятий. При этом предполагается, что в дальнейшем предприятия должны в установленном порядке обратиться за возвратом налога. Особенно часто такие ситуации встречаются при наличии налоговых соглашений об избежании двойного налогообложения, когда стандартные ставки налогов у источника (с дивидендов, процентов, лицензионных платежей и т.д.) по условиям этих соглашений снижаются иногда в 2—3 раза или вовсе до нуля. Большинство стран охвачены сетью таких двусторонних соглашений, и нормы, введенные этими соглашениями, в значительной степени дополняют или даже изменяют нормы внутреннего налогового права. Кроме того, если международным договором установлены иные правила, чем те, которые содержатся в российском налоговом законодательстве, то применяются правила международного договора.

9.4. Отрицательный эффект налогового планирования

Итак, налоговое планирование для предпринимателей предполагает выбор оптимальных при данных налоговых правилах форм и методов инвестирования капиталов и осуществления деятельности. При некотором упрощении налоговое планирование можно представить как следование основным правилам.

Первое: следует избегать статуса резидента в стране получения наибольших доходов, если при налогообложении доходов от зарубежной деятельности применяется принцип резидентства.

Второе: активы предпочтительнее перемещать в форме движения капиталов, а не прибылей.

Третье: при сравнении налоговых режимов разных стран больше внимания следует уделять правилам расчета облагаемого дохода, а не налоговым ставкам.

Четвертое: не следует спешить с инкассацией доходов и регистрацией прибылей, так как отсрочка налога часто равносильна освобождению от него.

Перечисленные правила обеспечивают минимизацию налоговых обязательств законным путем посредством полного раскрытия всей информации налоговым органам. Подобную минимизацию налоговых обязательств, как правило, называют избеганием налогов. Помимо законных способов минимизация налогов может осуществляться и незаконными методами — уклонение от налогов путем сокрытия своих налоговых обязательств либо предоставление в налоговые органы ложной информации.

Одним из радикальных способов уклонения от уплаты налогов является утаивание доходов и расходов от учета при операциях с наличными деньгами. Процедура превращения безналичных денег в наличные, причем неучтенные, называется «обналичкой».

Пытаясь легально избежать налогов (налоговое планирование) или нелегально уклониться от их уплаты, необходимо предвидеть **отрицательные результаты**.

Во-первых, если компания ведет дела, имея в виду главным образом налоговые соображения, она может сильно проиграть в случае изменения политики страны, где сосредоточена ее деятельность. Более того, ее капиталовложения и сбытовая стратегия будут все более отрываться от экономических и других факторов отрасли, в которой она действует.

Во-вторых, транснациональная компания, постоянно стремящаяся извлечь максимум преимуществ из арбитражных возможностей, т.е. спекулятивного перемещения финансовых средств с одного рынка на другой с целью получения прибыли, оптимизирует ее лишь в краткосрочном плане, так как действия компании подрывают благорасположение отечественного и принимающих правительств, налоговое, денежно-кредитное и валютное регулирование которых, как правило, преследует цели иные, чем создание прибыльных арбитражных возможностей для международных фирм. Снижаются легитимность компании, ее эффективность и в конечном счете прибыль в долгосрочном плане.

В данном и предыдущем случаях отрицательный результат обусловлен концентрацией внимания компании лишь на решении своих внутренних проблем и недооценкой того факта, что любая компания является откры-

той системой, зависящей от факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды, определяющих возможность и эффективность ее деятельности.

В-третьих, ориентация компании только на получение конечной прибыли и практика перевода дохода и затрат со счетов одних центров прибыли дочерних компаний на счета других во избежание высоких налогов ведут к перераспределению не только дохода, но и ликвидности между ее подразделениями, что усиливает внутрифирменные противоречия и подрывает стимулы прибыльной деятельности подразделений.

В-четвертых, укрытие от государства прибыли имеет с точки зрения акционерного дела тот крупный недостаток, что эта прибыль не может быть распределена в виде дивидендов. В противном случае реальные доходы перестанут быть тайной и подвергнутся обложению налогом. Заниженность дивидендов в свою очередь снижает стимулы приобретения акций. Таким образом, под воздействием уклонения от налогов деформируется обычный механизм реализации собственности. Прибыль в этих условиях не доходит до владельцев капитала. Правда, в условиях развитого фондового рынка заменой дивидендам в качестве стимула приобретения акций может служить ожидаемое повышение их курса.

Наконец, в-пятых, использование трансфертных цен, корректировка дивидендных платежей и т.п. действия ведут к перераспределению доходов, искажению прибыли, проблемам с оценкой налогового менеджмента.

Перечисленные негативные последствия налогового планирования вызывают необходимость включения в стратегию налогового менеджмента прогнозирования возможных отклонений между намеченной целью сокращения платежей в бюджет и фактически достигнутыми результатами.

Подобная необходимость обусловлена также усилением в России государственного таможенно-банковского контроля за денежными потоками во избежание утечки капитала и отмывания преступных доходов. Особую актуальность приобрели вопросы, связанные с валютным регулированием и валютным контролем. В 2000 г. по сравнению с 1999 г. платежи клиентов уполномоченных банков в оффшорные зоны за счет валюты, купленной на внутреннем валютном рынке, сократились более чем в 2 раза. Определенную роль в подобном сокращении сыграло указание Банка России о формировании резерва под операции российских кредитных организаций с резидентами оффшорных зон и усилении валютного контроля за правомочностью осуществления валютных операций.

Необходимость предвидения налогоплательщиком несовпадения предполагаемых и фактических результатов налогового планирования связана с совершенствованием налогового законодательства, устраняющим имею-

щиеся в нем «лазейки» при управлении налогами, а также с прямым государственным регламентированием деятельности предприятий, снижающим возможности избежания налогов.

Масштабы избежания и уклонения от уплаты налогов весьма значительны, что не только уменьшает доходы бюджета, но и существенно снижает макроэкономические показатели страны, в частности объем произведенного валового внутреннего продукта.

Система национальных счетов рассматривает законную деятельность, которая скрывается или преуменьшается осуществляющими ее единицами с целью уклонения от уплаты налогов, в качестве одной из трех составных частей теневой экономики.

Основные параметры теневой экономики России касаются скрытой части официальной экономики и легальных видов деятельности в неформальном (неофициальном) секторе. Доля суммарного досчета (поправки) в произведенном ВВП на эти две составляющие теневой экономики измеряется в России 20%, что представляет собой значительный сегмент ее национального хозяйства.

Наряду с избежанием и уклонением от налогов еще одним способом снижения налогового бремени является переложение налогов.

Переложение налогов — перенесение налогоплательщиком всего или части налогового бремени на другое лицо, несовпадение плательщика налога с его носителем. В процессе переложения уплаченный налог возмещается плательщику путем изменения его экономических отношений с другим хозяйствующим субъектом.

Теория переложения налогов в отечественной науке отражена в трудах В.Н. Твердохлебова и А.А. Исаева.

Переложение налогов происходит только в процессе обмена, при изменении условий которого один хозяйствующий субъект может перенести на другого, юридически независимого от него субъекта, приходящийся на него налог.

Перенесение налога проявляется в изменении под его влиянием цены продукта и факторов его производства (зарплаты, процентов за кредит, ренты). Другой способ переложения налога — это изменение спроса или предложения чего-либо в связи с введением или увеличением налога. В.Н. Твердохлебов считал, что переложение налогов можно рассматривать *как процесс* изменений спроса, предложения и цен, переносящий бремя нового налога с непосредственного плательщика на других лиц, и *как состояние* распределения налогового бремени, т.е. как результат установившегося равновесия спроса и предложения. Последнее состояние можно сравнивать с предшествовавшим введению налога состоянием

равновесия экономических сил, количественно определяя влияние налога, или с гипотетическим случаем отсутствия налога.

Изменения цены, спроса и предложения под влиянием переложения налога представлено на рис. 9.2.

В результате переложения налога кривая предложения сдвигается вверх на сумму переложенного налога, что уменьшает объем потребления и спрос.

Повышение цены как форма перенесения тяжести налога на потребителей по-разному отражается на спросе и предложении различных продуктов. При эластичном спросе на облагаемый продукт переложение осуществить труднее, чем при устойчивой потребности, когда покупатель менее склонен сокращать потребление из-за повышения цены, поэтому наиболее переложимы налоги на предметы первой необходимости или крайней роскоши, спрос на которые мало зависит от цены. Труднее переложить налог при неэластичном предложении. Классическим примером товара с нулевой эластичностью предложения является необработанная земля.

Возможность переложения налога при различной степени эластичности спроса и предложения на товар представлена на рис. 9.3 и 9.4.

На рис. 9.3 показана возможность стопроцентного переложения налогового бремени на потребителей, когда (в случае А) при совершенно эластичной кривой предложения цена увеличивается на полную сумму налога. То же самое (в случае Б) происходит при совершенно неэластичном спросе.

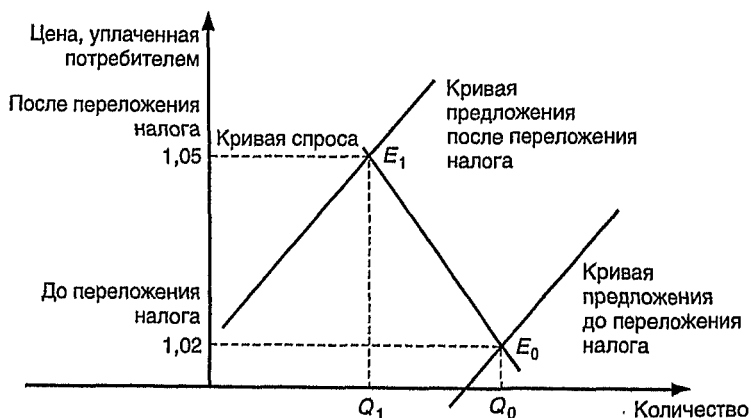


Рис. 9.2. Влияние переложения налога на цену, спрос и предложение:

E_0 — точка пересечения кривой предложения и кривой спроса до переложения налога;
 E_1 — точка пересечения кривой предложения и кривой спроса после переложения налога;
 Q_1 — количество проданного продукта после переложения налога; Q_0 — количество проданного продукта до переложения налога

На рис. 9.4 показано, как совершенно неэластичная кривая предложения (в случае А) и совершенно эластичный спрос (в случае Б) не позволяют поднять цену и переложить налог на потребителей. Полное бремя налога в данном случае несут производители.

В теории переложения налогов различают два вида переложения: прямое — от производителя к потребителю (переложение вперед) и обратное — от потребителя к производителю (переложение назад). Чем более эластичен спрос и менее эластично предложение, тем больше налог ложится на производителей. Чем менее эластичен спрос и более эластично предложение, тем больше налог ложится на потребителей.

Переложение налога возможно при условиях, когда налогом облагаются все лица, находящиеся в сходных обстоятельствах, так как на открытом



Рис. 9.3. Эластичность спроса и предложения (налог на потребителей):

P_0 — цена продукта до переложения налога;
 P_1 — цена продукта после переложения налога

рынке индивидуальные затраты при образовании цены играют незначительную роль, и налог перелagается постольку, поскольку ложится одинаковым бременем на каждую единицу объекта обложения, когда непосредственный плательщик налога (субъект) влияет на предложение и спрос. Чем более непосредственный плательщик налога может повлиять на изменения предложения или спроса и чем сильнее эти изменения могут отразиться на ценах, тем легче перелagается налог, и наоборот.

Степень переложимости налогов зависит, во-первых, от объекта и основания отдельных налогов и, во-вторых, от природы рынка (конкурентный или монополистический). Так, личные подоходные налоги по переложимости значительно уступают налогам на доходы предприятий и косвенным налогам; прогрессивный подоходный налог перелagается труднее, чем пропорциональный; налог на непериодические поступления менее

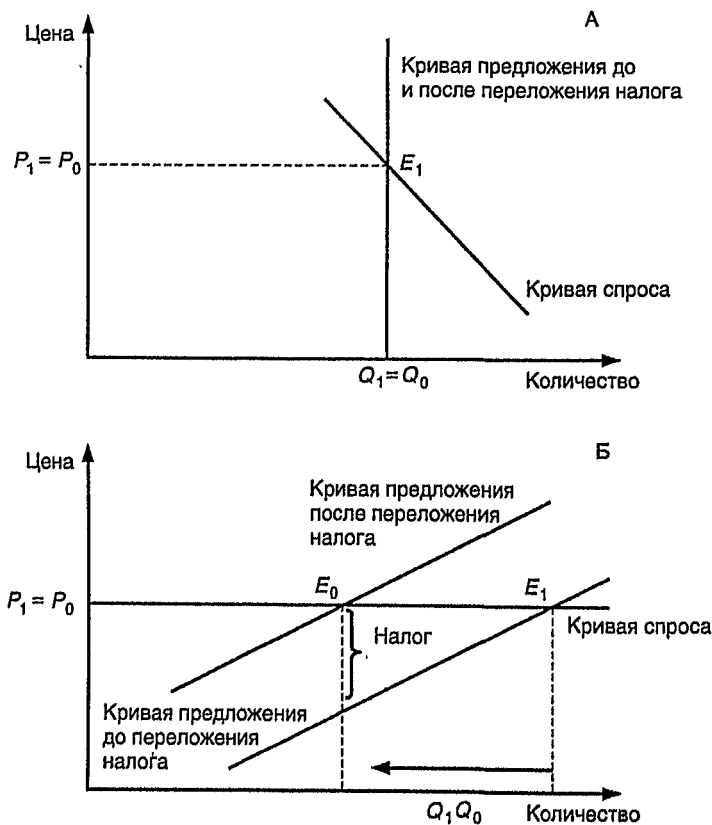


Рис. 9.4. Эластичность спроса и предложения (налог на производителей)

переложим, чем обложение периодического дохода; общий налог перелagается труднее, чем специальный для однородной группы субъектов; если налог мал, он часто не может нарушить установившихся меновых отношений и не перекладывается; налог тем легче переложим, чем ближе по времени к моменту реализации продукта; переложение тем легче, чем соизмеримее основание налога с основанием установления цен, а также чем теснее зависимость цены от издержек производства.

При конкурентном рынке налоги переложимы в большей мере, чем при монополии, когда при повышении из-за налога цены монопольных товаров спрос на них сокращается, так как цена товара, установленная на основе предельных затрат, становится ближе к оценке большинства потребителей и, следовательно, сокращается возможность повышения цены без значительного сокращения спроса.

Различие переложимости налогов в конкурентной и монопольной экономике заключается и в разном влиянии формы взимания косвенных налогов, устанавливаются ли они в процентах к стоимости продукции или в фиксированных суммах на единицу продукции. Форма взимания оказывает большее влияние в случае монопольного производства, чем в условиях конкуренции. Легче переложить налог, рассчитываемый в процентах к стоимости продукции.

Возможность переложения налогов различна в зависимости от долгосрочного или краткосрочного периода, наличия общего или частичного равновесия в экономике, открытой или закрытой экономики.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что такое налоговый менеджмент?
2. Какова взаимосвязь налогового менеджмента с финансовым менеджментом?
3. Определите понятие «налоговое планирование».
4. Кратко опишите содержание четырех основных стадий налогового планирования.
5. Почему выгодно размещать предприятие в оффшорной зоне?
6. Какие задачи решают договоры об избежании двойного налогообложения?
7. Рассмотрите основные факторы, учитываемые при решении вопроса об организационно-правовой форме предприятия, с точки зрения налогового менеджмента.
8. Что такое налоговый арбитраж?

9. Опишите методы, применяемые в международной системе управления наличностью для организации внутрифирменных денежных потоков.
10. Каковы пути снижения налога на прибыль? В чем различие понятий «избежание налога» и «уклонение от налога»?
11. В чем состоят отрицательные результаты налогового планирования?
12. Что такое переложение налогов и чем оно отличается от избежания налогов?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреянов В.Д.* Россия: экономический и инвестиционный капитал. — М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999.
2. *Балабанов И.Т.* Финансы и финансовый менеджмент. — М., 1994.
3. *Басенко А.М., Бетуган И.М.* Свободные экономические зоны. — Ростов-на-Дону, 1998.
4. *Бланк И.В.* Управление прибылью. — Киев, 1998.
5. *Богомолова В.А.* и др. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование. — М., 1994.
6. *Бриггем Юджин Ф.* Энциклопедия финансового менеджмента. — М., 1998.
7. *Булатов А.С.* Как основать компанию на Западе. — М.: Международные отношения, 1994.
8. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами/Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1996.
9. *Горбунов А.Р.* Управление финансовыми потоками и организация финансовых служб предприятий, региональных администраций и банков. — М.: АНК ИЛ, 2000.
10. *Данько Т.П., Окрут З.М.* Свободные экономические зоны в мировом хозяйстве. — М., 1998.
11. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
12. *Дернберг Р.Л.* Международное налогообложение/Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1997.
13. *Джон Леппер.* Практическая энциклопедия международного и финансового планирования. — М.: ИНФРА-М, 1998.
14. *Инвестиции/Пер. с англ.* — М.: ИНФРА-М, 2001.
15. *Карл М.В.* Налоговый менеджмент. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
16. *Кашин В.А.* Налоговые соглашения России. Международное налоговое планирование для предприятий. — М.: ЮНИТИ, 1998.
17. *Кевин Б. Коннолли.* Покупка и продажа волатильности. — М.: ИК Аналитика, 2001.

18. Классики менеджмента/ Пер. с англ.; Под ред. М. Уорнера.— СПб.: Питер, 2001.
19. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры.— М.: Финансы и статистика, 2001.
20. Корнеева Е.И. Оффшорный мир. Взгляд изнутри/Справочник.— М.: Экономика, 2001.
21. Международный менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. С.Э. Пивоварова и др.— СПб.: Питер, 2000.
22. Мельник Д.Ю. Налоговый менеджмент.— М., 1999.
23. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений/ Пер. с англ.— М.: ЮНИТИ, 1997.
24. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс/ Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2001.
25. Налоги и налогообложение: Учебник/Под ред. М.В. Романовского.— СПб.: Питер, 2001.
26. Нэгл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования.— СПб.: Питер, 2001.
27. Оболенский В.П., Панслов В.А. Глобализация мировой экономики: проблемы и риски российского предпринимательства.— М.: Наука, 2001.
28. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов.— 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
29. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия.— М.: ЮНИТИ, 1995.
30. Перар Ж. Управление международными денежными потоками.— М.: Финансы и статистика, 1998.
31. Пино Р. Корпоративное айкидо/Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2001.
32. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса.— М., 2001.
33. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора/Пер. с англ.— М.: ИНФРА-М, 1997.
34. Сутырин С.Ф., Погорлецкий А.И. Налоги и налоговое планирование в мировой экономике.— СПб.: Полиус, 1998.
35. Управление современной компанией: Учебник/Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса.— М.: ИНФРА-М, 2001.
36. Ушаков Д.А. Оффшорные зоны в практике российских налогоплательщиков.— М.: Юрист, 2001.
37. Фромм Б. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать.— М., 1995.
38. Юданов А.Ю. Секреты финансовой устойчивости международных монополий.— М.: Финансы и статистика, 1991.

ГЛАВА 10

МАРКЕТИНГ

В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

10.1. Цели и функции маркетинга

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Главный принцип маркетинга — ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Реализация этого принципа во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности осуществляется через менеджмент, основные функции которого — целеполагание, планирование, организация, мотивация, гуманизация и контроль. На рис. 10.1 показана взаимосвязь маркетинга и менеджмента производственно-хозяйственной организации с использованием системно-целевого подхода.

Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и содействовать ее достижению. Основная цель менеджмента — обеспечить устойчивое динамичное развитие организации в достижении ее целей путем воздействия на людей для активизации их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности.

При исследовании организации как целостной социально-экономической системы (корпорации, компании, фирмы) маркетинг и менеджмент представляются как части целого. В то же время маркетинг может осуществляться самостоятельной функциональной организацией — маркетинговым центром, агентством, консультативной организацией. Такое разграничение является формальным.

В действительности роль и значение маркетинговой концепции управления значительно шире. Она представляет особый тип мышления управ-

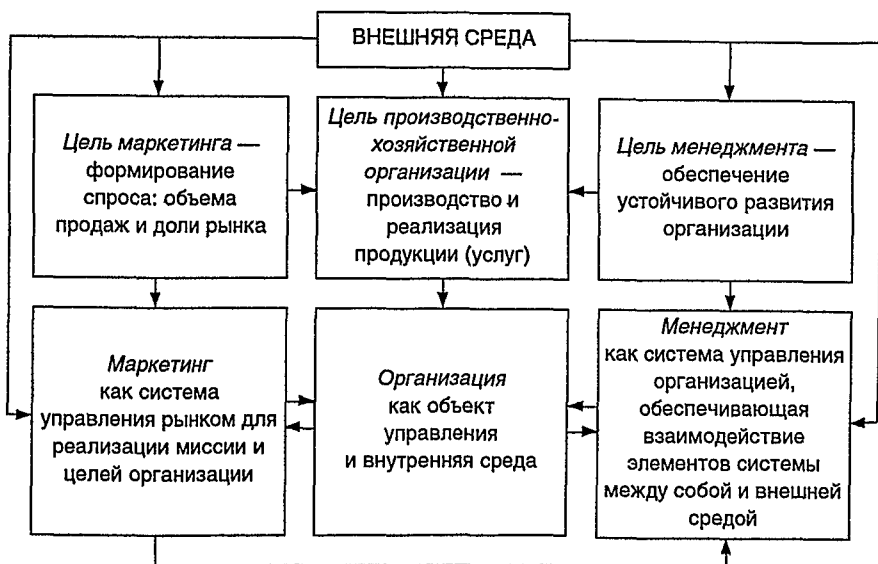


Рис. 10.1. Место маркетинга в менеджменте организации

ляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода — в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяются рыночными условиями и возможностями организации. Ориентация развития организации на конечные результаты усиливает роль управления в процессах прохождения продукта через все стадии воспроизводства. На стадии обращения происходит проверка общественной полезности результатов производства, на стадии потребления — управление процессом реализации результата. При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукта до потребителя.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации. С помощью маркетинга производственно-хозяйственные организации комплексно решают проблемы потребителя (заказчика). Эффективность маркетинга — в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств воздействия и информации по стадиям воспроизводственного процесса.

Указанные особенности позволяют рассматривать маркетинг как важное условие и существенный резерв антикризисного менеджмента. В анти-

кризисном менеджменте, особенно на стадии поиска выхода из экономического кризиса, существенное значение имеет комплексный характер средств и методов выявления рыночных возможностей организации, ее сильных и слабых сторон, а также анализ информации о динамике социально-экономических процессов. Поэтому целесообразно рассмотреть характерные особенности применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации. На рис. 10.2 представлены основные средства маркетинга и наиболее значимые объекты маркетинговых исследований и воздействий.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»: товар — изделия и услуги, предлагаемые потребителю; цена — денежная сумма, определяющая ценность товара для покупателя; методы, распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя); коммуникации — система содействия потребителям в приобретении товара.



Рис. 10.2. Объекты и средства маркетинга

Использование комплекса маркетинга для конкретного продукта и рынка, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выявить маркетинговые возможности организации и оценить рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей организации главными рыночными параметрами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения: сбалансированность по объему, структуре и сопряженности во времени.

Вырабатывая антикризисную политику, маркетинговый менеджер опирается также на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности; интеллектуальный и ресурсный потенциалы; уровень организационной культуры и развития компонентов менеджмента (прогнозирования, планирования, информационного обеспечения, характера мотивации персонала, процессов централизации, децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационных структур управления и контроля).

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и прежде всего микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном).

Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические и культурные процессы, состояние которых оказывает активное влияние на рыночную ситуацию. В данных областях ключевой функцией маркетинга выступает мониторинг внешней среды для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях, прогрессивных сдвигах в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках страны и мира. В табл. 10.1 приведены укрупненные факторы, динамика которых может служить сигналом к определенным действиям маркетингового менеджера. Каждый из факторов детализируется по отдельным показате-

Таблица 10.1

Факторы маркетинговой среды, контролируемые в менеджменте

Маркетинговая среда	Исследуемые факторы
Международная	Экономические кризисы в отдельных регионах и странах. Демографические взрывы. Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира. Экологические явления, стихийные бедствия. Нарушение международных соглашений
Макроэкономическая	Социально-экономическая политика. Научно-техническая и промышленная политика. Ресурсный потенциал страны. Ценовая и налоговая политика. Кредитно-денежная политика. Таможенная политика. Гражданское и коммерческое законодательство
Микроэкономическая	Характер конкурентной среды. Параметры спроса: стабильность и величина. Характеристики потребителей (сегментация по группам). Конъюнктура рынка сырьевых, материальных, трудовых, финансовых ресурсов. Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов
Региональная (территориальная)	Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса. Динамика инвестиций. Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры. Уровень и динамика благосостояния населения. Уровень развития инфраструктуры

лям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются их верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели — индикаторы риска определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики.

Следует обратить внимание на интернациональный характер маркетинга и менеджмента. Роль маркетинга возрастает в современном мире на базе широкого внедрения информационных технологий, что обуславливает приоритетное развитие науки, образования и нематериальных элементов производственной деятельности, таких, как интеллектуальная собственность. Объектами маркетинговых исследований выступают: товары, организации, разнообразные виды деятельности, личности, идеи. В конкуренции участвуют не только товары и технологии, но также свойства менеджмента и их элементы: планирование, реклама, информационные

технологии, формы и методы коммуникаций, мотивация, стимулирование, профессионализм кадров.

Важность использования маркетинга в развитии экономики связана также с дефицитом природных ресурсов, ухудшением экологических условий, нарастанием мировых и региональных кризисных явлений. Следует отметить, что возрастание фактора интеллекта и человеческих ресурсов в экономических и управленческих процессах усиливает роль социальных и экологических критериев оценки последствий хозяйственной деятельности. В свою очередь приоритетность социальных критериев увеличивает значимость средств маркетинга в процессе интеграции интересов потребителей, коллективов организаций, населения регионов и общества в целом.

По мнению зарубежных исследователей, маркетинговая концепция управления в большей степени используется крупными компаниями, а также производителями товаров широкого потребления. Среди корпораций, использующих маркетинговую концепцию, отмечают «Procter & Gamble», «McDonald's», «IBM». В России многие организации ограничиваются формальным внедрением маркетинга: формируют отделы маркетинга или вводят должность менеджера по маркетингу, составляют планы и осуществляют отдельные виды исследований.

Развитие маркетинга в России, как и развитие рыночных отношений, находится в процессе становления. Вместе с тем ситуация в экономике России трактуется как продолжающийся системный кризис, причиной которого является неэффективная система управления экономикой. Многие механизмы управления оказались невостребованными, в том числе и стратегии маркетинга.

10.2. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Напомним, что стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям внешней среды.

Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования необходимых маркетинговых средств и методов.

Отметим, что стратегия в маркетинге — более устойчивый инструмент, чем цели, так как она служит условием, обеспечивающим реализацию целей организации. Цели же маркетинга более динамичны и подвержены корректировке в зависимости от стадий антикризисного управления, меняющейся конъюнктуры рыночного спроса, цен, инфляционных и других процессов. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования, любую маркетинговую стратегию следует рассматривать как многоаспектную. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере продвижения по стадиям маркетинговой деятельности.

В качестве примера в табл. 10.2 приведены основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности.

Таблица 10.2

Направления антикризисных управленческих решений

Виды маркетинговой деятельности	Виды решений
Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация. Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности. Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках
Отбор целевых рынков	Оценка спроса и вероятности освоения рынка. Формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка. Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов, и условия их освоения
Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции. Выбор методов оценки уровня цен. Выбор средств и методов управления процессами выведения товаров на рынки и их продвижения к потребителю. Выбор средств и методов управления сбытом продукции. Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса). Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании
Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

Информация и рекомендации в маркетинге рассматриваются как базовые для принятия антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. В табл. 10.2 приводится «поле» решений, на основе которых менеджер строит модель формирования стратегии поведения организации на рынке, выбирает главное направление концентрации усилий по выходу организации из кризиса за счет маркетинговых возможностей.

Все другие стратегии ранжируются и могут служить направлением тактических действий в более короткие промежутки времени. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить для стабилизации ситуации на рынке и выхода организации из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности). Маркетинговые антикризисные программы могут стать частью стратегического и тактического планов организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии: продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации.

При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий (табл. 10.3). Особенность данной классификации — в выделении признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения.

Признаки 1—3 определяют характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации. Эти признаки имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

Вид и масштаб рынка (признак 4) определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, стратегию конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке, ее абсолютная и относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа здесь выступает жизненный цикл товара: введение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения вглубь рынка), зрелость и стабилизация (стратегия освоения доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности).

Классификация маркетинговых стратегий в системах менеджмента

Признак	Виды стратегии
1. Маркетинговая среда	Интеграционные стратегии: макроэкономическая; внешнеэкономическая; региональная; производственной и непроизводственной сферы; межотраслевая и отраслевая
2. Функциональное назначение	Стратегии факторов производства: производственных, инвестиционных, инновационных, финансовых, трудовых и информационных
3. Развитие организации	Антикризисная стратегия: предотвращение несостоятельности, выход из кризиса, стабилизация
4. Вид и масштаб рынка	Рыночная стратегия: расширение рынка, проникновение вглубь рынка, продвижение товара на новые рынки, конкурентные преимущества
5. Приоритет средств маркетинга	Товарная стратегия: дифференциация профилирующего товара, диверсификация. Ценовая стратегия: повышение/понижение цен, ценовая конъюнктура. Фирменная стратегия: фирменный товар, имидж, сервис, стиль и дизайн. Рекламная стратегия: информирование о преимуществах товара, убеждение, мотивация, напоминание
6. Рыночная конъюнктура	Стратегия спроса и предложения: стимулирующая, креативная, поддерживающая, противодействующая
7. Рыночное поведение	Стратегия мелких организаций: копирование продуктов ведущих фирм, приспособление к потребностям, интеграция с более крупными организациями. Стратегия средних организаций: патентная — рыночных ниш, инновационная, интенсивного маркетинга. Стратегия крупных организаций: широкое проникновение, «снятие сливок»

В соответствии с изменением стратегии меняются приоритеты средств маркетинга (признак 5). На стадии выведения товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых платить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысока. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что важно при формировании антикризисных программ. При устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять роль самостоятельной страте-

гии или конкурентного преимущества (например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара).

Рыночная конъюнктура (признак 6) оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. на производителя.

Особенности спроса определяют использование стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), интерес к которому снижается. Креативная стратегия используется для преобразования потенциальных потребностей в реальный спрос. Поддерживающая стратегия эффективна в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка. По мнению зарубежных экспертов, правомерна и противодействующая стратегия, реализуемая в интересах отдельных субъектов рынка для уменьшения нерационального спроса.

Рыночное поведение (признак 7) опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, ожидаемую прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом.

По мнению зарубежных маркетингов, мелкие фирмы, производящие два-три вида товаров высокого качества для целевой группы покупателей, реализуют стратегию «хитрых лис». Стратегию под названием «серые мыши» реализуют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, но не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли. Такие стратегии могут действовать в системе развивающихся рыночных отношений в России.

Для организаций среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения, важного для данного сегмента. Используется также инновационное поведение. Фирмы-новаторы работают в условиях высокого риска в отраслях, где требуется научный и технологический прорыв. Стратегия выбора сегмента рынка, пригодная для данных условий, обуславливает необходимость всестороннего исследования потребностей и установления тесных связей с потребителем. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта с помощью комплекса средств, таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. «Снятие сливок» — часто используемая стратегия повышенных цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке.

Приоритетной для крупных предприятий России выступает стратегия фирменного товара, предлагающая товар высокого качества, устойчивый уровень цен, возможность повсеместного приобретения даже при значительном удалении от центров продажи, предварительную договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» связывается также с его надежностью в использовании, вариантноcтью предлагаемых услуг, простотой доставки. Таким образом, выбранная стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов в процессах прогнозирования, планирования, контроля и оценки. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле. Динамика рыночных процессов и конъюнктуры, учитываемая в процессах предвидения развития ситуаций в экономике и на конкретных рынках, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределенностью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием или ненадежностью информации. Эти и многие другие факторы в условиях кризисов, при поиске путей выхода организации из трудных ситуаций обуславливают сложность и рискованность управленческих решений и систем управления маркетинга.

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание четкой системы правомочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом. При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения систем управления, ресурсное обеспечение, особенно кадровое и информационное. Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой и стратегической направленности управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

На рис. 10.3 показан примерный характер изменения средств управления маркетинга по стадиям развития менеджмента. Поскольку управ-



Рис. 10.3. Средства управления маркетингом в антикризисном менеджменте

ление можно рассматривать как процесс взаимосвязанных функций, то на предкризисной стадии развития менеджмента (вертикаль схемы) отдается приоритет исследованию факторов, предотвращающих кризисные ситуации, стратегическим бизнес-планам по маркетингу, программно-целевым и корпоративным структурам, мотивации конечных результатов деятельности, контролю факторов риска. Такой анализ, изучение тенденций, накопление опыта позволят в дальнейшем быстрее и правильнее реагировать на изменение ситуации на рынке и с помощью управленческих средств избежать возможных потерь и негативных последствий.

Несмотря на определенную условность по стадиям менеджмента можно проследить динамику процессов управления и приоритетных средств управления. Так, в процессах разработки стратегий главенство факторов, средств и методов управления, предотвращающих кризисные ситуации (предкризисное управление), передается факторам и средствам, снижающим кризисные явления и активизирующим выход из кризиса (кризисное управление), а затем стратегиям, направленным на обновление производства и систем менеджмента (послекризисное управление). Существенно меняется и направленность процессов мотивации персонала.

Приоритет в предкризисном управлении принадлежит мотивации конечных результатов деятельности, что способствует организованности, целенаправленности и заинтересованности персонала в устойчивом развитии предприятия. В кризисном управлении предпочтение отдается ситуационной мотивации как более приемлемой в условиях быстрого изменения производственных и рыночных ситуаций. В послекризисном управлении более эффективна комплексная мотивация с учетом разнообразия мотивов и стимулов деятельности персонала и более полного использования ресурсного потенциала.

В области мотивации менеджер анализирует возможные мотивы, следуя которым потребитель (покупатель) может принять решение о приобретении товара. Достоинства продукции и потребности покупателей рассматриваются с позиций завтрашнего дня. Менеджер пытается даже представить психологический портрет потребителя для проведения рекламной кампании.

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. Под коммуникациями в широком смысле понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Чаще всего выделяют личностный и информационный характер коммуникаций. Коммуникация как взаимодействие людей учитывает те особенности, которые вносит в общение каждая личность, — ее интересы, ценностные ориентиры, интуицию, эмоции. В то же время любая коммуникация представляет собой движение информации, которая создается, передается и возникает в результате общения. Информация является также средством установления связей. Взаимосвязь данных понятий ярко проявляется в маркетинговой деятельности.

Маркетологи и маркетинговые менеджеры используют коммуникации как средство получения и оценки информации в значительно большей степени, чем другие менеджеры фирмы. Информация в интегрированном виде выступает в качестве одного из предметов, средств и результатов маркетинговой деятельности. В то же время использование коммуни-

каций в маркетинге имеет особое значение при управлении во время кризиса. Основные виды коммуникаций — внешние, обеспечивающие взаимодействие с рыночными субъектами, государственными органами, акционерами, общественными организациями, СМИ, населением.

Внешние коммуникации по сравнению с внутренними (между производственными подразделениями и органами управления) приоритетны в антикризисном менеджменте. Многоканальные коммуникации преобладают над одноканальными, что определяется спецификой решаемых в маркетинге проблем и их взаимосвязанностью. В кризисном управлении должны преобладать формальные коммуникации над неформальными, их взаимодействие зависит от характера распределения функций, прав и ответственности.

В маркетинговых коммуникациях большое значение имеют связи социально-психологического характера, используемые в комплексе с экономическими и организационными. Маркетинговые коммуникации зависят не только от оплаты и вознаграждения, но и от имиджа фирмы, авторитета руководителей, атмосферы в коллективе.

Большое значение в управлении маркетингом имеет отбор информации по содержанию, структуре, составу, качеству, полноте, надежности источников ее получения. Эффективность использования информации определяется технологией, средствами обработки и передачи, применением современных средств связи. Зарубежные специалисты по управлению рассматривают коммуникации как наиболее сложную проблему в менеджменте. Такого мнения придерживаются 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей.

Особенно важна роль эффективных коммуникаций в антикризисном маркетинге, когда динамичность и своевременность действий в значительной степени зависят от правильности и достоверности информации. Многогранность маркетинговой среды (международной, макроэкономической, микроэкономической, территориальной), разнообразие субъектов коммуникаций, развитие информационных технологий и средств связи обуславливают возрастание роли коммуникаций в будущем.

При выборе средств коммуникаций в антикризисном менеджменте используется комплексный подход, адаптированный к конкретной экономической ситуации. Наиболее действенным и распространенным средством коммуникаций, по мнению маркетологов, является реклама.

Реклама — форма коммуникаций, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как элемента маркетинговой системы управле-

ний состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем. Поэтому рекламу можно рассматривать как средство управления, обеспечивающее развитие производства, рыночных отношений и общества.

В рекламной деятельности используется широкий спектр средств и методов. В России в большей степени получила распространение товарная, имиджевая и социальная реклама. По признаку носителя информации выделяют следующие виды рекламы: в прессе, на радио и телевидении, рекламные листки. Виды рекламы по затратам в России распределяются следующим образом: в прессе — 50%, по телевидению — 25%, наружная реклама и другие рекламные средства — 25%. Рекламная активность в России не всегда реализуется на должном художественном уровне, в ряде случаев отличается недобросовестностью, вызывая негативную реакцию; пока не сложились четкие правила поведения покупателей, встретившихся с ложной информацией, нанесшей ущерб (материальный или моральный).

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы подтолкнуть его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта. В качестве приемов содействия продажам используются: снижение цен (сезонное или в определенное время суток); кредит, предложенный на льготных условиях; премии, бесплатный товар в придачу к покупке, премия миллионному покупателю; образцы-подарки, пробы, дегустации; конкурсы, лотереи.

Меры содействия продажам в России в настоящее время в большей степени привязаны к потребителю и его интересам. На российском рынке широко используются прямые продажи производителем или его торговым аппаратом для привлечения потенциальных или реальных потребителей товара. Прямые продажи способствуют большей информированности самих производителей о достоинствах и недостатках продукции, предпочтениях покупателей и приоритетах в услугах, сопутствующих продаже.

Следует отметить регулярное информирование в диалоговом режиме производитель — потребитель, применяемое в странах с рыночной экономикой, а также развитие системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), воздействующей на покупателя в направлении, привлекательном для производителя товаров. Формирование спроса через систему содействия связано с созданием новых товаров и увеличением доли рынка.

Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на продавцов, посредников, агентов, дилеров, т.е. на систему содействия продажам для побуждения к последующим покупкам и приверженности к продукции фирмы.

В условиях антикризисного управления в России необходимо расширять коммуникации в области содействия и стимулирования производителей, способствовать ускорению сбыта и созданию услуг, сопутствующих сбыту (например, послепродажному сервисному обслуживанию).

Связи с общественностью (паблик рилейшнз) — вид деятельности, направленный на формирование положительного общественного мнения о фирме, ее продукции, главных менеджерах, деловой культуре. С этой целью до общественного мнения доводятся сведения о фирме, создается ее позитивный имидж.

Структура деятельности зарубежных агентств по связям с общественностью включает: общение со средствами массовой информации — 35%; создание фирменного имиджа — 28%; лоббирование и спонсорство — 37%. Приоритетное развитие связей с общественностью в России предполагается в сфере политики, финансовых организациях, сфере услуг, торговли и производства.

Следует отметить, что в настоящее время отсутствуют достоверные данные о российском рынке маркетинговых коммуникаций. Однако любая организация должна иметь соответствующий уровень развития коммуникаций, особенно в кризисных ситуациях, чтобы своевременно реагировать на изменение внешней среды, рыночной ситуации и оказывать определенное воздействие на рынок.

10.3. Маркетинг в корпоративном управлении

Интеграционные решения органов управления корпорациями направлены на обеспечение своих конкурентных преимуществ, включая долгосрочные. При выработке маркетинговой стратегии потенциал конкурентоспособности не отождествляется исключительно с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих преимущества корпорации на товарных рынках и в долгосрочной перспективе. Среди этих факторов особое значение имеют:

- качество (потребительские характеристики) и цена продажи изделий;
- инновационный потенциал, достаточность производственных и сбытовых мощностей;
- наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж.

Конкурентные преимущества сегодня все более определяются тем, в какой мере фирме удалось организовать взаимодействие с поставщиками, сбытовыми и сервисными организациями, НИИ и КБ, покупателями.

Важнейший показатель конкурентоспособности — доля продаваемых товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции. Величина этого показателя во многом зависит от способности компании гибко и оперативно реагировать на изменение рыночных условий хозяйствования, умения руководства принимать интеграционные решения, просчитанные с точки зрения перспективной конкурентоспособности.

При выборе путей повышения конкурентоспособности решающее значение имеют умелая оптимизация межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, подбор наиболее ценных (для создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями.

В центре внимания руководителей маркетинговых служб должна находиться доля продаж соответствующих изделий на товарных рынках. Эту динамику важно постоянно отслеживать, чтобы при необходимости принимать корректирующие воздействия. Изучение взаимодействующих технологических цепочек должно быть достаточно полным (поставки, производство, сбыт, сервисное обслуживание), а также предметным, направленным на выявление в каждой цепочке наиболее и наименее ценных компонентов с точки зрения перспективной стратегии и конкурентных преимуществ корпорации. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации. Следует тщательно анализировать, создание каких именно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) является целевой задачей данной корпорации.

Маркетинговые исследования должны предлагать обоснованные сопоставления характеристик своей корпорации и других, присутствующих на рынках. Здесь выявляются различные аспекты: качество и цены изделий важнейшей номенклатуры; инновационный потенциал, включая наличие научного задела, собственных НИОКР и ноу-хау; технологический уровень производства, достаточность производственных мощностей и сбалансированность их отдельных элементов; уровень развития сбытовой сети, качество менеджмента, его способность принимать решения с учетом накопленного потенциала конкурентоспособности.

Особое внимание в маркетинговой стратегии обращают на финансовую сторону интеграции. Достаточны ли спектр и качество финансовых услуг, предоставляемых участниками корпоративной структуры для обеспечения конкурентных преимуществ? Готов ли банк — участник корпорации вкладывать средства в те направления промышленной деятельности, в которых она способна достичь или сохранить конкурентные преимущества? Каковы количественные и качественные параметры финансовых

услуг, получаемых конкурирующими предприятиями? Есть ли другая заинтересованная финансово-кредитная организация, с которой можно установить более выгодные интеграционные связи?

Практика крупнейших зарубежных корпораций показывает, что в маркетинговой стратегии в последние годы делается упор на установление взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений. Сотни американских фирм стали отказываться от постоянной смены поставщиков в погоне за минимальной ценой и создавать устойчивые кооперационные связи с ними и потребителями как долговременными партнерами.

Признаки эффективной интеграции предприятий — участников корпораций различны. К ним относятся развитие системы взаимных поставок, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек; усилия по созданию общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель — дистрибьютор», обеспечивающей основную часть продаж группы; широкий обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений, помощь предприятиям, испытывающим финансовые затруднения; ротация управленческих кадров; привлечение крупных заемных средств с использованием солидарного залога предприятий группы.

Следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане может уменьшить риски за счет определенного тактического снижения уровня рентабельности участников корпорации. Развитие долгосрочных деловых отношений для удержания и укрепления рыночных позиций корпорации бывает успешным при наличии общей системы внутрикорпоративного планирования и решения определенных целевых задач участников, а также при развитии системы перекрестного владения акциями внутри группы.

Управление, ориентированное на долгосрочные маркетинговые цели, направлено не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала, в том числе с помощью заемных источников, и на поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата. При такой ориентации роль банка в группе будет оптимальной, если она станет подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям. В этом случае доля долгосрочных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка будет расти.

Современный маркетинг учитывает, что конкурентоспособность корпоративных структур в условиях ускоряющихся темпов научно-технического прогресса и происходящей глобализации экономики в существенной мере определяется освоением производства высокотехнологичной и наукоем-

кой продукции, умелым использованием объектов интеллектуальной собственности. Особая значимость этой собственности состоит в том, что ее реализация — единственный способ законной монополизации производства новых товаров и услуг с самыми высокими потребительскими свойствами. С включением в корпоративный менеджмент интеллектуальной собственности открываются новые перспективы прорыва отечественных товаропроизводителей на мировые рынки.

Управленческий персонал даже крупных российских корпораций далеко не всегда способен квалифицированно разобраться в имеющихся объектах такой собственности, грамотно организовать оценку их стоимости, поставить на баланс и ввести в хозяйственный оборот. Анализ бухгалтерских балансов свидетельствует, что доля этих активов в среднем не превышает 1—15% всех активов, участвующих в хозяйственной деятельности, что по меркам лучших зарубежных корпораций весьма немного. Однако для наукоемких корпораций, делающих ставку на выпуск промышленной продукции самого широкого профиля, ориентированных на зарубежные рынки и международную конкуренцию, значимость соответствующих активов трудно переоценить. Только после их включения в хозяйственный оборот и надлежащей юридической защиты предприятие может устойчиво работать на рынке, поскольку конкуренты не вправе производить товары с использованием аналогичных интеллектуальных продуктов (табл. 10.4).

Основное требование к проведению операций с объектами интеллектуальной собственности — соблюдение правового режима, четкая документальная оформленность сделок, грамотная стоимостная оценка самих объектов. Возможность их купли-продажи, внесения в уставный капитал предприятия, передачи в залог и доверительное управление, страхования, а также любых других форм использования возникает лишь после включения этих объектов в состав нематериальных активов и учета в балансе предприятия. В России за 2000 г. было получено 2075 охранных документов на передовые производственные технологии, включая патенты на изобретения, промышленные образцы, свидетельства на полезные модели, однако лишь 45,3% из созданных технологий были защищены охранными документами и обладали патентной чистотой.

Западные корпорации, планирующие реальные стратегии освоения новых производств и рынков сбыта, включают в свои маркетинговые исследования вопросы использования объектов интеллектуальной собственности. Выявление истинных владельцев прав на технологии, материалы и заложенные в товарную продукцию дизайнерские решения — исходный пункт разработки любых корпоративных стратегий. Прежде чем развора-

Таблица 10.4

Основные тенденции в специализации стран

Специализация стран	Распределение затрат по основным стадиям цикла «идея — товар», %			Нормы прибыли, %
	НИОКР	производство продукции или услуг	коммерческая реализация	
Поставки сырьевых продуктов: обогащенных и очищенных необогащенных	5—15 3—10	65—80 75—85	15—20 12—15	50—150 30—50
Поставки промышленной продукции: наукоемкой прочей	10—25 5—15	35—60 40—70	30—40 25—45	300—500 30—80
Поставки сельскохозяйственной продукции и питания: экологически чистого, высококачественного прочего	5—10 2—8	50—60 47—63	35—40 35—45	50—80 20—50
Предоставление услуг отдыха, туризма, развлечений: для элитарных туристов для прочих	5—10 2—5	60—70 70—78	25—30 20—25	50—120 20—100

чивать любое производство, необходимо определить, кому принадлежат права на выпуск и коммерческую реализацию данной продукции. Чтобы новое производство не закрыли или не задавили непомерными штрафами, нужно либо запатентовать важнейшие технологические решения, либо приобрести у владельцев лицензии на право их использования.

Особенно актуально это для корпораций, ядром которых является научно-исследовательский институт или промышленное предприятие, выпускающие перспективную продукцию. Именно такие корпорации способны осваивать новые для России международные рынки. Для этого им необходимо обеспечить согласованность в проведении технологических разработок, патентовании и маркетинговых исследованиях. По данным Госкомстата России, плодотворной инновационной деятельностью занимаются лишь 15% промышленных предприятий. Наукоемкая продукция, которую они выпускают, не превышает 1,5—2% от общего объема экспорта страны. Между тем заделы, созданные российскими учеными и изобретателями, во многих случаях гарантируют любому инвестору преимущества на мировом рынке наукоемкой продукции. Этот «инновационный резерв» нередко позволяет сократить затраты на завершающие исследования при

реализации проекта с 30—50% до 5—7% его стоимости. Время окупаемости проекта уменьшается с обычных трех — шести лет до полутора — трех лет.

Наибольшая доля инновационных затрат связана с приобретением машин, оборудования, установок и других основных фондов, необходимых для внедрения нововведений. Если добавить к ним расходы на производственное проектирование, технологическую подготовку производства, пробное производство и испытания, то непосредственно на внедрение новых продуктов и технологических процессов предприятия расходуют 58,9% средств на инновации. Однако на приобретение новых технологий, определяющих перспективы технологического развития (включая патентные и беспатентные лицензии), приходится 7,6% затрат, на обучение и подготовку персонала и маркетинговые исследования — всего 0,9%.

Анализ показывает, что различия крупных российских корпораций, связанных с производством наукоемкой продукции, зависят от организационных моделей ее производства и реализации. Среди них можно выделить три основные модели: инженерную, инженерно-маркетинговую и корпоративно-инновационную.

Инженерная модель характеризуется тем, что все стадии создания и коммерческой реализации объектов интеллектуальной собственности планируются и осуществляются на предприятии последовательно с большими затратами времени, незначительным финансированием на начальных этапах и слабой юридической защитой прав разработчиков новой техники. Предприятие придерживается той же стратегии, которая предусматривалась при проектировании. Возглавляют руководство, как и в прежние годы, в основном инженеры.

Основные признаки инженерной модели включают:

- ориентацию на действующую производственную технологию;
- инженерное образование высших руководителей;
- сбыт мелкими партиями, затоваренность складов;
- планерки и оперативки как преимущественный метод управления;
- преобладающие установки — сохранить привычную продукцию, выждать оживление спроса, набрать кредитных ресурсов, создать посреднические коммерческие структуры в виде малых предприятий.

Недостаток данной модели состоит в слабой защищенности позиций собственного товара. Конкуренты могут сравнительно легко обходить патенты данного предприятия, регистрировать свои, более качественно оформленные, и вытеснять предприятие с рынка. Предприятие не перестраивает свой производственный потенциал в связи с изменениями на рынке, а лишь констатирует их.

Инженерно-маркетинговая модель складывается на тех предприятиях, где внимательно изучают состояние рынка. На предприятиях появились грамотные маркетологи и специалисты, работающие по целевой маркетинговой программе, которые могут сравнить свои и конкурентные товары. Эти специалисты в состоянии установить причины основных достоинств своих конкурентов на рынке, дать дельные рекомендации по исправлению недостатков собственного предприятия.

Существенное достоинство этой модели состоит в том, что параллельно с созданием новой или обновленной продукции предприятия проводят достаточно глубокие маркетинговые исследования. Эти исследования существенным образом влияют на выбор технических и организационных решений, позволяющих превзойти конкурентную продукцию по важнейшим потребительским свойствам.

Основными признаками инженерно-маркетинговой модели организации производства предприятия являются:

- исследование конъюнктуры рынка и его тенденций;
- высшие руководители — экономисты и инженеры;
- программы внутрифирменного управления связаны с долгосрочными и крупными договорами на поставку продукции заказчиком;
- активная рекламная кампания.

Основной недостаток таких организаций состоит в том, что остаются уязвимыми правовые позиции по основным техническим решениям. Заявки на патенты плохо связаны друг с другом и не обеспечивают комплексной защиты прав производителей данной продукции. Конкуренты пользуются этими недостатками и регистрируют свои патенты, ограничивая данное предприятие по всем перспективным модификациям и другим решениям, позволяющим расширить рынки своих товаров или услуг. Кроме того, обращение к результатам НИОКР проводится эпизодически, когда ситуация на рынке товара становится угрожающей. Инновационный менеджмент органически не вписан в общую систему стратегического управления на предприятии.

Тенденции развития современного мирового промышленного производства таковы, что любое предприятие постоянно вынуждено либо снижать себестоимость производства, либо существенно улучшать качество своей продукции, либо расширять ассортимент с учетом потребностей рынка.

Обеспечение постоянной мобильности производственных процессов с учетом текущего и перспективного спроса предполагает наличие стратегической системы инновационно-производственного менеджмента, обусловившей появление **корпоративно-инновационной** модели, признаками которой являются:

- совместная деятельность в рамках общей структуры управления промышленных и научных организаций, высокий удельный вес НИИ, КБ в уставных капиталах предприятия;
- наличие единых инновационных и инвестиционных программ, конкурсный отбор проектов;
- проведение патентных исследований по основным стратегическим направлениям бизнеса;
- компьютеризация и информатизация управленческой деятельности;
- использование систем стимулирования творческой активности персонала;
- формирование целевых систем защиты собственных ноу-хау, экономической и технологической безопасности.

Инновационная модель позволяет:

- обеспечить концентрацию ослабленного и разрозненного отечественного научно-технического потенциала в конкурентоспособных сферах промышленного развития;
- создать лучшие условия для государственной поддержки науки за счет внесения объектов интеллектуальной собственности в уставные капиталы создаваемых или реструктурируемых наукоемких корпораций;
- осуществлять диверсификацию научно-технического потенциала, оптимизировать затраты на НИОКР;
- привлечь широкий круг финансово-инвестиционных компаний к финансированию коммерчески эффективных НИОКР;
- использовать франчайзинговые отношения, системы передачи новых технологий дочерним фирмам в обмен на долю в прибыли.

К задачам корпоративного управления в рамках этой модели можно отнести следующие: обеспечение защиты всех коммерчески ценных технических, организационных и экономических решений; стимулирование деятельности творческих работников по поиску новых эффективных решений и их охране.

Особенно важно обеспечить организацию совместной деятельности маркетологов, патентоведов и разработчиков, постановку предельно четких задач по формированию научных заделов, способных дать быстрое расширение или стабилизацию своих позиций на рынке. Формирование надежной контрактной системы отношений с сотрудниками и партнерами корпорации поможет удерживать коммерческие преимущества, связанные с использованием интеллектуальной собственности.

Основная трудность в развитии инновационной деятельности предприятий состоит в том, что путь от появления идеи до ее коммерческой

реализации длителен, ресурсоемок и организационно сложен с учетом многочисленности привлекаемых организаций и специалистов. Целесообразно применять поощрительные меры к участникам создания и освоения новых перспективных технологических комплексов, фиксировать и стимулировать любые персональные творческие вклады работников предприятий. Высокодоходные же идеи и решения необходимо стимулировать особо, как это делается в мировой практике инновационного менеджмента.

Весьма перспективным в настоящее время оказывается направление экспертизы инвестиционных проектов и бизнес-планов корпораций, которое выявляет потенциал их интеллектуальной собственности и возможности ее использования. Коммерчески ценные идеи, оформленные патентами, свидетельствами и лицензиями, дающими право на производство и реализацию наукоемкой продукции, а также ноу-хау и договоры, связанные с их передачей, — это «стратегическое сырье» для корпораций, производящих наукоемкую продукцию. Для крупных компаний целесообразно создание управленческих структур по работе с нематериальными активами, включающих в свой состав и экспертов-оценщиков.

В корпоративно-управленческой работе по эффективной реализации потенциала интеллектуальной собственности важно использовать системный подход. Комплекс возможных направлений использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС) показан на рис. 10.4.

10.4. Информационные технологии и коммуникации в процессах управления

Бурное развитие информационно-коммуникационных технологий изменило взгляд на современные средства и методы управления. Активное использование Интернета, мобильной и спутниковой связи заставляет корпорации перестраивать бизнес-модели и организационную структуру под новую электронную основу. Внедряя информационные технологии для взаимодействия с другими субъектами рынка (потребителями, поставщиками, кредиторами), предприятие получает возможность быстрого и гибкого реагирования на изменения во внешней среде.

Информационные потоки становятся все более широкими и динамичными, объем информации, необходимой для принятия грамотных решений, растет, при этом время, отпускаемое на их принятие, сокращается. Без современных способов обработки, хранения и передачи информации обеспечить эффективные коммуникации предприятия невозможно.

Задача, однако, не сводится лишь к внедрению компьютеров и других технических средств в производственно-хозяйственную деятельность

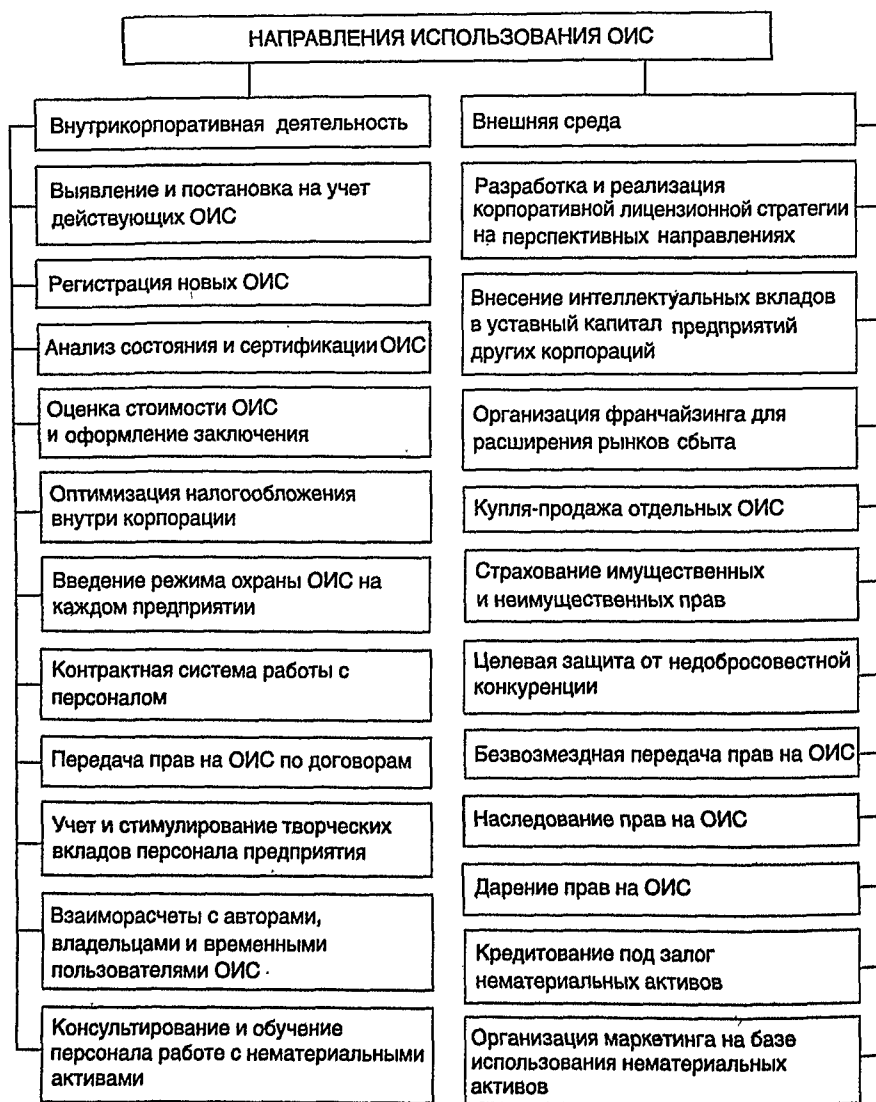


Рис. 10.4. Схема направлений использования интеллектуальной собственности корпораций

предприятия. Необходимо провести комплексную автоматизацию бизнес-процессов, предусматривающую интеграцию внутренней и внешней информационной среды предприятия через Интернет.

Под термином «информационные технологии в корпоративном управлении» традиционно понимают комплексные системы автоматизации управления. Известны и другие их названия — системы масштаба предприятия, корпоративные информационные системы (КИС), корпоративные (или комплексные) системы управления (КСУ), автоматизированные системы управления (АСУ).

Основное назначение информационных систем — оперативное предоставление непротиворечивой, достоверной и структурированной информации для принятия управленческих решений. Такие системы образуют единое информационное пространство предприятия, его управленческих служб. В их числе — финансовый отдел, отдел по связям с общественностью и акционерами, отдел сбыта и снабжения, отдел обслуживания клиентов, складское хозяйство и логистика, производственные подразделения. Часто к ним добавляются отделы кадров, планово-экономические и договорные службы предприятия, делопроизводство, бухгалтерия. Наличие в корпоративных системах управления специальных механизмов позволяет персонифицированно контролировать выполняемые операции, отвечать за доступ к информации и ее использование.

Комплексные системы автоматизации управления обычно представляют собой универсальные решения, пригодные для различных типов предприятий. Они касаются управления финансами, складскими запасами, покупками и продажами. Эти системы часто имеют отраслевые решения, содержащие соответствующую нормативно-справочную базу. Например, система SAPR/3 для авиационной промышленности поддерживает учет и контроль серийных заводских номеров всех деталей самолета, сроков их эксплуатации, плановой замены или ремонта, что необходимо для обеспечения надежности производства, безопасности пассажиров.

Комплексные системы управления, ориентированные в первую очередь на крупные многопрофильные структуры предприятия, не только предлагают развитый набор функций, но и обеспечивают надежное хранение и обработку больших объемов информации. Современные информационные технологии, коммуникации и Интернет позволяют решать задачи удаленного доступа к единой базе данных, актуальные для корпоративного управления.

Комплексные системы управления имеют, как правило, следующие категории пользователей: конечные пользователи, системные администраторы и аналитики. На многих предприятиях такие категории пользова-

телей часто объединяются в одном или нескольких лицах, что противоречит рациональной организации работы и в итоге увеличивает издержки. От конечного пользователя требуется четкое выполнение необходимых процедур в соответствии с его квалификацией, настройкой рабочего места и мерой ответственности. Обычные операции пользователей — ввод информации, получение отчетов, обработка первичных документов, оформление договоров.

Системный администратор отвечает за работоспособность системы, а также технических средств и программного обеспечения, занимается настройкой конкретных рабочих мест и обучением конечных пользователей. От администратора требуется не только профессионализм в области информационных технологий, но и способность разбираться в специализации практически каждого сотрудника.

На отечественных предприятиях стали появляться и системные аналитики, которые занимаются анализом выполнения технологических цепочек, бизнес-процессов, их оптимизацией и модификацией. Некоторые западные корпоративные системы имеют встроенные средства, позволяющие автоматизировать работу аналитиков при построении новых и модификации используемых бизнес-процессов. Такие же средства появляются и в отечественных системах. Имеются и специализированные программные средства для автономного решения задач построения бизнес-процессов.

Универсальность настройки и развития, функциональность корпоративных систем управления требуют высококвалифицированных системных администраторов и системных аналитиков практически по всем составляющим бизнеса (финансы, логистика, сбыт, снабжение) для поддержания работоспособности как системы, так и пользователей.

Потребителем информации является руководство предприятия и в первую очередь его финансовый директор. Если руководители тоже освоили «компьютерные премудрости», они меньше зависят от получения информации от подчиненных, что неизбежно приводит к ужесточению исполнительской дисциплины и контроля на предприятии.

Практически все программные средства, используемые в корпоративном управлении, представляют собой регистрирующие факты и документы финансово-хозяйственной деятельности для построения различных отчетов и справок. В базу данных вносится структурированная информация, связанная между собой справочниками, классификаторами, параметрами и формами типовых документов. По имеющейся в базе данных информации инструментальными средствами готовится «разрез» отчетов и справок. Получив такие отчеты и справки, часто называемые аналити-

ческими, руководство может принимать обоснованные управленческие решения.

Если предприятия выдвигают более жесткие и разнообразные требования к средствам корпоративного управления, то появляется необходимость их многоуровневого построения. Обычно центральным является ядро системы, содержащее только программные коды. Следующий концептуально важный элемент — встроенный инструментарий системы, позволяющий, не меняя коды программы, проводить ее настройку на рабочих местах, выполнять конкретные операции, вводить новые и менять имеющиеся формы первичных и отчетных документов, задействовать прочие средства параметрической настройки. Более развитые системы имеют встроенные средства для создания различных моделей предприятия, например, информационной, организационной, функциональной.

Под управлением бизнес-процессами понимают последовательность выполнения операций в различных подразделениях компании, что определяется правилами оформления соответствующих документов. Бизнес-процесс не сводится, однако, к распределению выполнения соответствующих операций, последовательность и совокупность которых диктуются мерой необходимости. Программа должна уметь провести анализ, оценку необходимых ресурсов, стоимости, времени, эффективности и других необходимых атрибутов бизнес-процесса. Среди отечественных систем в полном объеме этого не может сделать ни одна система. Специалисты консалтинговых фирм используют для этих целей прикладные программные средства.

В практике управления сформировался определенный стандарт функционального рассмотрения производственных процессов (особенно машиностроительного сборочного производства), логистики и их финансовых результатов во взаимосвязи. Термин «стандарт» часто означает набор понятий и определений, применяемый для описания управления конкретными процессами вместе с набором управленческих отчетов и правил их составления. Такой подход дает возможность адекватно описать процессы, а набор отчетов позволяет их контролировать и своевременно принимать решения по ликвидации узких мест.

Наиболее известны следующие стандарты управления:

- 1) «Объемно-календарное планирование» — MPS (master planning scheduling);
- 2) «Статистическое управление запасами» — SIC (statistical inventory control);
- 3) «Планирование потребности в материальных ресурсах» — MRP (material requirements planning);

4) «Планирование потребности в производственных мощностях» — CRP (capacity requirements planning);

5) «Планирование производственных ресурсов» — MRP-II (manufacturing resource planning). Индекс II подчеркивает второй уровень методологии по сравнению с MRP;

6) «Планирование потребностей (ресурсов) предприятия в целом» — ERP (enterprise resource planning);

7) «Планирование ресурсов в зависимости от потребностей клиентов» — CSCP (customer synchronized resource planning).

Все стандарты в названии имеют слово планирование (planning), что отражает их сущность и цель применения. Контроль отклонений фактических данных от плановых показателей позволяет руководителям быстро обнаружить проблемы и принять необходимые управленческие решения.

Планирование деятельности предприятия, получение оперативной информации и принятие на ее основе правильного решения связано с обработкой больших объемов данных. Отчеты, формируемые в учетных корпоративных системах управления, обычно лишены гибкости. Их нельзя «развернуть» или «свернуть», чтобы получить желаемое представление данных, в том числе и графическое. Чем больше «срезов» и «разрезов» можно сделать, тем реальнее можно представить картину деятельности предприятия и принять оптимальное решение по управлению бизнес-процессами. Для таких задач необходимо математическое и экономическое моделирование, а также высокое быстродействие.

Аналитический модуль имеется в ряде систем. Учетные системы строят справки в различных «разрезах» по информации, хранящейся в базе данных. Аналитические системы строят новую информацию по заданным параметрам или критериям, оптимизируя ее для конкретных целей. Поэтому чаще необходим специальный инструмент для просмотра и визуализации информации, которым является «оперативный анализ данных» (OLAP — on-line analytical processing). Он предоставляет собой совокупность удобных и быстродействующих средств доступа, просмотра и многомерного анализа информации, накопленной в хранилище. OLAP-технологии используются для моделирования гипотетической ситуации составления разнообразных аналитических отчетов. Существуют и специализированные западные программные продукты.

Кроме современного инструментария и платформ, а также системных средств развитие отечественных корпоративных систем предполагает их функциональное насыщение, особенно в сфере производства. В настоящее время ведущие специалисты отечественного рынка программного

обеспечения занимаются разработкой отраслевых решений для различных типов производств. Предприятия выдвигают требования интеграции программных продуктов, чтобы сохранить работающие, как правило, специализированные, системы и информационно объединить их с вновь приобретаемыми. Интеграция требуется и продуктам различных производителей для объединения комплексных решений со специализированными: бюджетированием, финансово-экономическим анализом, обслуживанием клиентов, аналитической обработкой данных.

Большое будущее принадлежит, по мнению специалистов, «электронному бизнесу» (e-business) — модели взаимодействия предприятия с внешней средой с использованием в качестве коммуникационного канала сети Интернет. Ведущие разработчики «деловых» программных продуктов уже несколько лет предлагают клиентам корпоративные информационные системы со встроенными элементами, обеспечивающими эффективное дистанционное взаимодействие с различными заинтересованными группами (потребителями, поставщиками, акционерами и пр.).

Наибольшее практическое развитие концепция «электронного бизнеса» получила по следующим направлениям.

1. B2C — «business-to-consumer» (предприятие — потребитель). По этой схеме реализуется виртуальный контакт между предприятием и конечным (розничным) потребителем продукции. В развитых странах, особенно в США, эти системы уже весьма широко распространены. Особенно популярны продажи через Интернет книг, компакт-дисков, игрушек и компьютеров.

2. B2B — «business-to-business» (предприятие — предприятие). В рамках этой схемы предприятие создает «электронную торговую площадку» для продажи продукции другим предприятиям и (или) оптовым покупателям, размещает заявки на покупку сырья, материалов, комплектующих и т.д. Поступающие заявки автоматически обрабатываются, и на их основе вносятся соответствующие коррективы в оперативный план производства и сбыта.

3. B2G — «business-to-government» (предприятие — государство). Системы этого класса переносят в виртуальное пространство контакты предприятия с государственными органами, особенно с налоговой инспекцией. Передача бухгалтерской отчетности и перечисление средств происходят в режиме on-line.

4. B2S — «business-to-shareholders» (предприятие — акционеры). Развитие корпоративной культуры предполагает прежде всего цивилизованное общение менеджмента компании с акционерами. Сегодня интернет-сайты многих западных корпораций обеспечивают «закрытый доступ»

акционеров к свежей финансовой отчетности предприятия, дистанционное общение с менеджерами компании, комментарии специалистов по интересующим проблемам. В перспективе даже выплата дивидендов может быть организована в режиме on-line.

Разумеется, подобные Интернет-решения не являются гарантией эффективности бизнеса. При отсутствии жизнеспособной, коммерчески обоснованной бизнес-модели такая автоматизация может только ускорить гибель предприятия. Например, при развитии систем B2C предприятие может столкнуться со шквалом клиентских заявок, которые окажется не в состоянии удовлетворить.

Более перспективны не сами системы управления, а простой и универсальный инструмент их создания, предназначенный для квалифицированных посредников между разработчиком и конечным пользователем. Сейчас эти функции выполняют системные администраторы и аналитики. При наличии такого инструмента будут востребованы готовые типовые решения для предприятий всех отраслей.

Интернет как дополнительный инструмент развития бизнеса может эффективно использоваться только при наличии комплексной системы управления. Хотя современные информационные и коммуникационные технологии, в том числе Интернет, и позволяют организовать сдачу в аренду программного обеспечения, говорить о ближайшей перспективе использования таких возможностей преждевременно из-за отсутствия надежных средств связи.

Попытки внедрения и использования, даже не в полном объеме, информационных технологий на отечественных предприятиях на практике доказали, что необходимо предварительно реорганизовать бизнес и само предприятие, а также построить регламенты (инструкции) управления. Справиться самостоятельно с такой работой сотрудникам предприятия сложно, поэтому повсеместно развивается практика взаимодействия с консалтинговыми компаниями, которые помогают предприятиям «расширять узкие места», налаживать основной бизнес-процесс, отрабатывать технологию, строить информационные потоки и т.д.

Автоматизировать налаженный процесс легче, проще, дешевле, быстрее. Бухгалтер, кладовщик, менеджер по продажам и другие специалисты не должны совершенствовать форму бланков документов в связи с изменением законодательства или схем ведения бизнеса. Поэтому рынок программного обеспечения постепенно из «продуктового» превращается в «обслуживающий». Начинает развиваться аутсорсинг — передача некоторых функций предприятия специалистам привлеченных компаний, которые занимаются обслуживанием техники, системного программного

обеспечения, модификацией прикладной (функциональной) части систем. Наиболее важным и актуальным в использовании корпоративных систем управления становится информационно-технологическое и методическое обслуживание их пользователей и потребителей.

Внедрение информационных технологий — длительный процесс, состоящий из ряда функций, наиболее важной из которых является обследование или диагностика состояния предприятия.

Использование программного обеспечения на любом предприятии неизбежно влечет в той или иной степени реорганизацию его деятельности. Нельзя слепо подчинять имеющиеся программные и системные возможности руководителю того или иного уровня процесса управления, так же как и буквально следовать заложенным в систему принципам и методам выполнения процедур, обработки и представления информации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какова роль маркетинга в системе управления?
2. Каковы критерии выбора целей маркетинга?
3. По каким критериям различаются стратегии маркетинга?
4. Что такое маркетинговая среда? Каковы основные факторы, учитываемые при оценке предкризисного состояния фирмы?
5. Назовите виды рекламы, используемой в российском менеджменте.
6. Какова роль информационных технологий в процессах управления маркетингом?
7. Дайте характеристику важнейших направлений маркетинговой стратегии крупных корпораций.
8. Охарактеризуйте основные направления развития информационных технологий в менеджменте.
9. Каковы направления эффективного управления объектами интеллектуальной собственности?

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление.— М.: Экономика, 1989.
2. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы.— М.: Финстатинформ, 1995.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.— М.: ДеКа, 1996.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга.— М.: Прогресс, 1992.
5. Общий и специальный менеджмент: Учебное пособие/Под ред. А.Г. Гапоненко, А.П. Панкрухина.— М.: РАГС, 1997.

6. Панкрухин А.П. Теория и практика маркетинга.— М.: РАГС, 1993.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина.— СПб.: Специальная литература, 1996.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник/Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина.— М.: ЮНИТИ, 1996.
9. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.— М.: Акалис, 1996.
10. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры; развитие и эффективность.— М., 1999.

ГЛАВА 11

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Сущность и характеристики человеческих ресурсов

Характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человека в производственной системе. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития деловых организаций.

Происходящие сегодня в развитых странах и российском обществе социально-экономические процессы обуславливают необходимость переосмысления традиционных методологических подходов к системе управления в сфере труда, научного обоснования новой управленческой концепции кадрового менеджмента для полной реализации трудового и творческого потенциала организаций.

В работах советских и российских ученых используются различные категории: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудоустройство», «кадры», «персонал», содержание и значение которых не адаптировано к рыночной экономике и не учитывает современных тенденций развития науки и практики управления.

Традиционно основной характеристикой исследования роли человека в сфере производства в советской экономической науке было понятие «рабочая сила», которое наиболее полно отвечало системе социалистической экономики, однако для анализа современных процессов в сфере труда его недостаточно.

Категория «рабочая сила» учитывает духовные и физические способности, которыми обладает индивид. Однако в настоящее время в обществе наблюдается постоянное обновление технологий, внедрение компь-

ютерных информационных систем, происходит активный процесс интеллектуализации бизнеса, требующий периодического повышения квалификации, переподготовки работников, развития их способностей. Поэтому в современном менеджменте способности и возможности работника должны рассматриваться не как нечто зафиксированное, а как непрерывно развивающееся и обновляющееся в соответствии с требованиями производства.

Наряду с категорией «рабочая сила» в отечественной экономической науке и практике широко используется категория «трудовые ресурсы», впервые примененная академиком С.Г. Струмилиным. В советских плановых органах трудовые ресурсы рассматривались как экономическая и планово-учетная категория. Трудовые ресурсы как экономическая категория отражают отношение к части населения, обладающей физическим развитием, умственными способностями и знаниями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы. Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют часть населения в трудоспособном возрасте. Экономическое содержание этого понятия более приемлемо, на наш взгляд, для рассмотрения демографических аспектов занятости, так как характеризует количественные и качественные признаки, соответствующие экономической активности человека. Таким образом, трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные объекты управления, не проявляющие творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов.

Многие ученые, занимающиеся проблемами управления в сфере труда, применяют категорию «трудовой потенциал». Понятие «потенциал» происходит от латинского *potentia* и означает возможности отдельного лица, общества в определенной области, которые могут быть использованы для достижения определенной цели. Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть реализованы.

Результаты обследований французских компаний свидетельствуют о том, что 66% опрошенных отметили невозможность полностью реализовать свои способности на работе. Оценки американских экспертов показывают, что работники в среднем используют 20—25% своих потенциальных возможностей, но при совершенствовании управления эта цифра может быть увеличена до 70—80%. Исследования, проводимые на предприятиях стран СНГ в 1994—1996 гг., свидетельствуют, что подавляющая часть рабочих и ИТР (до 95% опрошенных) могла бы трудиться более эффективно.

Таким образом, понятие «трудовой потенциал» означает наличие у работников скрытых, еще не проявившихся возможностей или способно-

стей, которые могут быть задействованы для достижения определенных целей.

Начиная с 60-х гг. XX века в экономической литературе все активнее используется термин «человеческий фактор». Термин «фактор» определяется как причина или движущая сила чего-либо. Использование понятия «человеческий фактор» подчеркивает активную роль человека в производственной системе. Безусловно, понятие «человеческий фактор» представляет значительный шаг по сравнению с «трудовыми ресурсами», однако в нем содержится определенная ограниченность, обусловленная технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого люди рассматриваются не как ценность, а как внешняя движущая сила производства.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Так, под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей. К кадрам не принято относить временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Часто оба эти понятия отождествляют, хотя у каждого из них есть своя специфика. Понятие «персонал» происходит от латинского *personalis* и означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией в отношениях, регулируемых договором о найме. Кроме того, персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия.

Обзор традиционных категорий свидетельствует о том, что эволюция управленческой мысли о роли человека в производственной системе отражает закономерности развития производства, экономики, общества, пытаясь на различных этапах ответить на потребности хозяйственной практики. Таким образом, в двадцатом столетии произошла смена трех основных систем управления людьми в организации: **управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.**

Система управления кадрами сформировалась в рамках технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления, усилением внешнего контроля, централизацией власти у руководителя. Работники согласно теории Ф. Тейлора — это лишь средство достижения организационных целей, такое же, как машины, оборудование, сырье. Вместо человека как личности рассматривается его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени.

В 50—60-е годы XX столетия, когда экономику развитых стран охватили структурные изменения под воздействием научно-технического прогресса, на смену системе управления кадрами приходит **система управления персоналом**, в которой работник рассматривается уже не как исполнитель трудовой функции, а как субъект трудовых отношений, активный элемент внутренней среды организации. Именно в эти годы появляется новое понятие «человеческий капитал».

Развитие теории человеческого капитала отражено в работах лауреатов Нобелевской премии С. Кузнеця, Т. Шульца, Г. Беккера и многих других экономистов. В классическом произведении «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ со специальным обращением к образованию» Г. Беккер определяет человеческий капитал как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг».

В теории человеческого капитала затраты — это своего рода капитальные вложения, позволяющие работнику, фирме, обществу в целом достигать определенных экономических результатов; их называют «инвестиции в человеческий капитал».

В самом общем виде теория человеческого капитала исследует взаимосвязь между инвестициями в человеческий фактор и доходами, которые появляются от этих инвестиций. Однако теория человеческого капитала не нашла широкого применения из-за сложности определения «инвентарной стоимости» отдельного работника.

Некоторые ученые полагают, что продуктивность человека определяется не столько затратами на обучение, сколько его природными способностями. Именно природные способности следует рассматривать как стартовый человеческий ресурс, который может быть значительно увеличен благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала стала важным этапом эволюции теоретического познания управления человеком в организации, так как сформулировала идею о ценности человеческих ресурсов организации.

Уже в конце двадцатого века в развитых странах получает широкое распространение **концепция управления человеческими ресурсами**, которая, интегрируя технократический и гуманистический подходы в управлении людьми, обогатила кадровый менеджмент прогрессивными персонально-технологиями в развивающейся инновационной рыночной среде.

Введение в науку и практику управления нового термина «человеческие ресурсы» вызывает необходимость научного обоснования этой категории, установления ее взаимосвязи с традиционными понятиями, чтобы

сформулировать теоретико-методологические положения современной концепции управления человеческими ресурсами.

Напомним, что под экономическими ресурсами понимаются ресурсы, используемые для производства экономических благ. Все ресурсы экономической системы обладают общими и специфическими свойствами. Отметим некоторые общие свойства ресурсов.

Почти все ресурсы редки или имеются в ограниченном количестве (кроме информационных). Эта ограниченность относительна и означает, что ресурсов меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития. Поэтому ключевой проблемой экономики является проблема эффективности использования ограниченных ресурсов.

Все экономические ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, предоставляя владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательства).

Практически все ресурсы подвержены износу и нуждаются в средствах на их ремонт и обновление.

Эти свойства в полной мере характерны и для человеческих ресурсов как базового ресурса современной организации.

Кроме этого, каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики и структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в экономической системе.

Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в их личностной специфике. В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и их участие в производственном процессе носит осмысленный характер.

Человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, продуктивность которых не имеет видимых пределов. Именно поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации.

В современных условиях научно-технического прогресса возможен «моральный износ» человеческих ресурсов, но люди постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков. Способности, знания, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуются постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации.

Работник как личность действует в соответствии со своими внутренними склонностями и внешней обстановкой, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента.

На протяжении последних десятилетий в триаде производственных ресурсов «человеческие ресурсы — материальные ресурсы — финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждой составляющей в зависимости от окружения, целей и задач экономического развития. В современных условиях интеллектуализации бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают человеческие ресурсы.

В современных условиях хозяйствования введение новой категории человеческие ресурсы свидетельствует о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночной среде, в результате их деятельности достигаются как общие организационные (приращение прибыли), так и личные (удовлетворение социальных потребностей работников) цели.

Научный подход к формированию эффективной системы управления человеческими ресурсами предполагает их всесторонний и объективный анализ как сложного, многоструктурного образования, отличающегося количественными и качественными характеристиками.

Количественные характеристики выражаются численностью работников организации, необходимых для достижения целей ее деятельности. В современных условиях особенно возрастает значимость качественных характеристик работников, оказывающих сильное влияние на их экономическое поведение в организации, выполнение профессиональной и социальной роли в коллективе.

Качественные характеристики человеческих ресурсов можно объединить в три основные группы:

- психофизиологические — способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.;
- квалификационные — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способности работников к определенному труду;
- личностные — уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности и интересы в сфере труда.

Качественные характеристики человеческих ресурсов формализуются в виде структур, отражающих соотношения показателей различных групп работников в организации. Традиционно разрабатываются профессионально-квалификационные и социально-демографические структуры, включающие разнообразные компоненты. Анализ данных структур позволяет оценить современные тенденции демографических и социальных

изменений, происходящих как в конкретной организации, так и в обществе в целом, выработать новые подходы к планированию, использованию и развитию человеческих ресурсов.

Таким образом, категория «человеческие ресурсы» выступает интегральной характеристикой роли и места человека в современной социально-экономической системе. Человеческие ресурсы рассматриваются как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организациям в рыночной инновационной среде.

11.2. Современная концепция управления человеческими ресурсами

Из многообразия существующих объективных предпосылок формирования современной концепции управления человеческими ресурсами выделим следующие.

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, глобализация экономики изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих специальных знаний, высокопрофессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей. Управление людьми в современном производстве приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, стратегического развития.

2. Влияние макроэкономических факторов, изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей обострило конкуренцию в рыночной среде, повысило значимость качества продукции.

С 70-х годов XX века происходит постепенная переориентация производства с массового многосерийного на мелкосерийное. Диверсификационная серийность и гибкая адаптивность производства, по мнению ряда ученых, станут производственной парадигмой XXI века. Быстрая приспособляемость к непрерывно меняющемуся спросу усиливает потребность в более высоком уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

3. Изменение форм организации труда и реструктуризация предприятий на основе коллективных форм трудовой деятельности требуют от работников высокой ответственности, многофункциональности, компетентности,

заинтересованности в сотрудничестве. Такой работник не соответствует классической тейлористской системе организации труда, предписывающей ему роль «винтика», механического исполнителя указаний руководства. Сегодня формируется новый, более зрелый тип личности работника, который стремится стать равноправным партнером, активным соучастником или даже совладельцем предприятия.

4. Управление человеческими ресурсами стало объектом систематических научных исследований теории управления и смежных областей знаний: экономики, права, психологии, социологии, физиологии, информатики, конфликтологии, этики, эргономики и др.

5. Подлинный переворот в кадровом менеджменте произвели идеи японской модели управления, основные черты которой состоят в следующем:

- всестороннее внимание к работникам — важнейшая составляющая системы управления;
- пожизненный найм рабочих и служащих;
- персональное продвижение по принципу старшинства;
- планомерная подготовка кадров путем постоянного перемещения или смены видов деятельности;
- коллективные ценности и высокая трудовая мораль;
- групповой метод принятия решений;
- ориентация на качество;
- интенсивное общение;
- развитая система социальных льгот и услуг;
- система оплаты труда в зависимости от стажа.

При анализе японского стиля управления часто подчеркивается, что главное — это управление людьми, тогда как в американском управлении — это управление фондами, которые должны обеспечивать доход на капитал. Японская практика основывается на том, что объектом управления является не только производственно-хозяйственный процесс, но и человек, взятый как самостоятельная ценность, а не как один из ресурсов. Поэтому система управления человеческими ресурсами включает корпоративную философию, организационную культуру, которая очень сильно влияет на поведение людей в процессе труда. Такой подход создает предпосылки для более тесной идентификации личных интересов с интересами организации.

Таким образом, формирование современной концепции управления человеческими ресурсами обусловлено действием объективных факторов, которые на пороге XXI века проявляют себя и в российской экономике. В целом этап становления рыночной экономики характеризуется переходом к использованию мировой практики управления человечески-

ми ресурсами. Поэтому представляется актуальным обобщение зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях.

Рассмотрим современные модели управления человеческими ресурсами в деловых организациях.

Управление по результатам — система, которая задает результаты при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли). Задачи делегируются рабочим группам, и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания, измерения и контроля результатов. Делегированные из центра задачи контролируются путем их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам — это система управления, мышления и поведения членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому при целевом управлении внимание акцентируется на мотивации человеческих ресурсов, достижении сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, постоянном развитии работников и обогащении труда.

Управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов. При этом в процессе планирования определяются устремления организации и ее членов, ставятся требования к результатам, контролируются ожидаемые результаты. Осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением. Результаты оцениваются для проведения последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ.

В управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое применение в развитых странах. Приведем наиболее традиционные:

- 1) рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов для награждения или взыскания по результатам работы;

- 2) мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: возможности самовыражения,

творчества в труде, признания заслуг, расширения самостоятельности и ответственности, перспективах карьеры и профессионального роста;

3) мотивационная модель сопричастности (соучастия) путем сотрудничества, партнерства, участия в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Если в развитых странах сегодня на первый план выдвигается мотивационная модель самореализации, то в российских организациях доминирует рациональная мотивационная модель.

При рамочном управлении исходят из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок), которые определяются важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает определение задания, передачу его сотрудникам, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом, развивает корпоративный стиль руководства.

Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

Управление на основе делегирования полномочий давно используется в менеджменте в виде передачи подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, осуществляя таким образом перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется гарцбургской моделью (по месту работы основоположника — профессора Р. Хена в городе Бад-Гарцбурге). Модель объединяет три действия: ясную постановку задачи; четкое определение рамок принятия решений; четкое разграничение ответственности за действия и результат. По замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников путем «руководства в единстве с сотрудниками».

Разработка этой модели основана на том, что традиционный авторитарный стиль управления перестал соответствовать демократическому общественному устройству, в частности, требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из них мыслящие и действующие по-предпринимательски личности.

Гарцбургская модель базируется на следующих принципах:

1) производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость их реализации;

2) производственные решения должны приниматься не отдельными руководителями, а многими сотрудниками;

3) каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения, а не выполнять отдельные поручения;

4) ответственность не должна концентрироваться у высшего руководства, ее нужно делегировать работникам, которые занимаются данными проблемами;

5) распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

6) принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе предприятия. Следование этим принципам обязательно для всех.

Главными достоинствами гарцбургской модели управления является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности, трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление базируется на предпосылке, что если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Партисипативное управление может быть реализовано при следующих условиях:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по планированию своей трудовой деятельности, ритму работы, способам решения задач и т.д.;
- работники привлекаются руководством к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

В современной практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления, поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами.

Для современных концептуальных принципов управления человеческими ресурсами характерно следующее:

- признание человеческих ресурсов как ключевого ресурса организации позволяет применять стратегический подход к формированию, освоению и развитию способностей работников для достижения устойчивых конкурентных преимуществ в сложной рыночной среде;
- отказ от иерархического, рационального управления с жесткой системой административного воздействия и переход к социально-экономическому управлению на основе трудовой мотивации повышает качество трудовой жизни, устанавливает социальное партнерство, способствует гуманизации труда;
- профессионализация управления человеческими ресурсами, повышение роли и статуса служб по управлению человеческими ресурсами до ведущих функциональных подразделений определяют успех деятельности организации;
- непрерывное развитие человеческих ресурсов, повышение компетенции и мотивации работников, готовых к постоянному обновлению, позволяет решать сложные задачи инновационных предпринимательских стратегий;
- формирование корпоративной культуры, основанной на общности коллективных ценностей, установок и интересов, побуждает работников к высокопроизводительному творческому труду, сотрудничеству и партнерству.

Таким образом, современная концепция управленческих ресурсов определяет возрастающую роль человеческих ресурсов не только как чисто экономического ресурса, приносящего прибыль, но и как социальной ценности организации и общества в целом.

11.3. Система управления человеческими ресурсами

Применение системного анализа позволяет исследовать внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами, характеристики ее составных подсистем, структуру взаимосвязей, совокупность факторов внешнего воздействия.

Управление человеческими ресурсами в организации можно представить как сложную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где в качестве системообразующего фактора выступает

компетентность как совокупность знаний, квалификации и опыта работников.

Целью *подсистемы управления формированием человеческих ресурсов* является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Подсистема призвана решать следующие задачи: прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах; организация маркетинга человеческих ресурсов; проведение кадрового мониторинга и аудита; удовлетворение спроса путем привлечения, подбора и отбора работников по определенным качествам; профессиональная и социальная адаптация новых работников.

Подсистема использования человеческих ресурсов представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих и предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей организации. Ее задачами являются: совершенствование организации и содержания труда работников, повышение качества их трудовой жизни; внедрение гибких систем оплаты и стимулирования трудовой деятельности; реализация социальных программ; регулирование трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества; вовлечение работников в дела фирмы; развитие новаторства, творчества, внутрифирменного предпринимательства.

Ключевое значение в современных организациях приобретает *подсистема развития человеческих ресурсов*, нацеленная на повышение уровня знаний, способностей, ценностей, мотивов работников в соответствии с новыми стратегиями и корпоративной культурой предприятия. К основным задачам подсистемы можно отнести: профессиональное образование, подготовку и переподготовку работников; повышение квалификации; профессиональную ориентацию и планирование карьеры; ротацию и делегирование полномочий; внутрифирменное консультирование, работу с управленческим резервом; создание условий для самообразования и саморазвития.

Исследование управления человеческими ресурсами с позиций системного подхода дает возможность изучить все виды деятельности, направленные на формирование, использование и развитие способностей работников для достижения поставленных организационных целей.

В основе формирования системы управления человеческими ресурсами лежит интеграция и дифференциация функций управления (рис. 11.1). Ранее многие функции, относящиеся к персоналу, были рассредоточены по экономическим, производственным, юридическим службам предприятия. Сегодня происходит интеграция управленческих функций, ориенти-

рованных на активизацию человеческого фактора, что вызывает изменения в структуре кадровых служб, усложнение и расширение задач управления человеческими ресурсами, возрастание их организационного статуса, закрепление за ними стратегической роли во внутрифирменном развитии.

Успех реализации системной концепции управления человеческими ресурсами на российских предприятиях определяется действенностью внутрифирменного механизма управления, который базируется на сочетании мобилизующей функции рациональной (жесткой) модели, нацеленной на решение сложных задач, и стимулирующей функции поведенческой модели (мягкой), основанной на грамотной мотивации и вовлеченности работников в дела организации.



Рис. 11.1. Система управления человеческими ресурсами в организации

Результаты исследований московских организаций разной формы собственности свидетельствуют о том, что потенциал специалистов используется пока в среднем на 20—30%. Среди мотивов трудовой деятельности преобладают краткосрочные цели и ценностные ориентации, происходит замена высших потребностей (по Маслоу) низшими. Исчезла или значительно уменьшилась роль труда на благо общества, коллектива. Среди опрошенных работников постоянную тревогу испытывают 46% респондентов, неуверенность — 32%, разочарование — 25%.

Все это подтверждает необходимость перестройки внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами с административно-командных методов воздействия на реализацию мотивационного менеджмента.

Совершенствование механизма управления человеческими ресурсами в современных организациях предполагает применение стратегического подхода, основанного на разработке и реализации долгосрочной программы формирования и развития способностей, потребностей и ценностей работников для обеспечения организационных и личных конкурентных преимуществ в рыночной среде.

Под стратегией управления человеческими ресурсами понимается генеральный план действий и управленческих решений по развитию компетенции и мотивации сотрудников для достижения долгосрочных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей. Стратегия управления человеческими ресурсами рассматривается как важная составляющая корпоративной стратегии, тесно связанная с жизненным циклом организации и ее культурой.

В условиях динамизма и неопределенности внешней среды стратегия управления человеческими ресурсами в отличие от кадровой политики базируется на объективном анализе организационного окружения и всесторонней оценке внутрифирменного потенциала человеческих ресурсов. Для диагностики факторов воздействия внешней среды и объективной оценки соответствия профессионально-квалификационных и социально-демографических характеристик человеческих ресурсов поставленным стратегическим целям и задачам кадровые службы активно используют такие современные формы, как кадровый мониторинг, социальный аудит.

Успех реализации стратегии управления человеческими ресурсами в организации зависит от следующих условий:

- четкости и реальности поставленных целей, основанных на миссии и корпоративных задачах организации;
- объективности и комплексности диагностики внутреннего и внешнего воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организации в целом;

- конкретности и последовательности организационных планов, обеспеченности их всеми видами ресурсов;
- профессионализма управленческих кадров как разработчиков и организаторов программ действий на уровне работника, группы и коллектива в целом;
- вовлеченности и участия работников в разработку и выполнение стратегических планов;
- качества контроля реализации стратегического плана и оценки его социально-экономической эффективности.

К важнейшим направлениям перестройки внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами следует отнести обогащение содержания труда, направленное на удовлетворение технологических и организационных требований стратегического развития организаций, а также на удовлетворение личных потребностей работников в результате трудовой деятельности.

На отечественных предприятиях в условиях роста социальной напряженности отмечается возрастание отчуждения труда. Российские работники остаются лояльными к монотонной неинтересной работе, сложным производственным условиям. Работа выступает как единственный источник дохода, и это определяет экономическое поведение россиян.

Результаты социологического опроса, проведенного в 1999 г. на шести столичных предприятиях, показали, что около 18% работников в течение рабочего дня работают с низкой эффективностью. При этом почти каждый пятый из числа опрошенных полагает, что у него есть резервы для повышения производительности труда. Большинство работников (80%) уверены, что они не в состоянии повлиять на содержание собственного труда. Лишь 8% работников считали себя способными изменить содержание труда, а 10,6% допускали такую возможность.

На основе изучения передового опыта развитых стран и современной российской практики можно наметить следующие пути обогащения содержания труда:

- расширение интегральной организации труда на основе создания комплексных, самоуправляемых рабочих групп, ориентированных на реализацию конкретного проекта или задачи;
- замена жестких вертикальных отношений бюрократического типа гибкими, горизонтальными связями межфункционального и межфирменного взаимодействия;
- внедрение дистанционной формы организации труда с использованием локальных и глобальных телекоммуникационных и компьютерных систем, создание виртуальных офисов;

- распространение практики разделения должностей, гибких режимов труда, использования временной рабочей силы по индивидуальным краткосрочным договорам.

Суть реформирования трудовой деятельности состоит в отказе от традиционного функционального подхода, состоящего в усилении специализации труда, организации рабочего процесса как единства времени, пространства и действий, и переходе к коллективной интегральной деятельности, базирующейся на гибкой организации труда, концептуальных знаниях и умениях работников, их мотивации к производительному и творческому труду, высоком профессионализме менеджеров.

Важным условием эффективного функционирования механизма управления человеческими ресурсами является согласование интересов основных субъектов трудовых отношений на основе конструктивного взаимодействия, партнерства и сотрудничества, развития демократизации и самоуправления на уровне организации.

Результаты исследований показывают, что трудовые отношения на отечественных предприятиях часто характеризуются социальной конфронтацией; отношение к коллективному договору у рабочих и администрации сохраняется формальным. Более половины руководителей (57%) под социальным партнерством подразумевают способ разрешения трудовых конфликтов. Менее половины (43%) руководителей считают, что главное в социальном партнерстве — это объединение усилий работников и администрации в давлении на правительство, местные органы власти для достижения целей организации. Небольшая часть (5—6%) работодателей видит в социальном партнерстве способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных социальных льгот и гарантий. Профсоюзные работники не готовы к активному диалогу с администрацией, испытывают трудности в получении информации.

В настоящее время в российских организациях стало формироваться понимание важности развития партнерства на основе сотрудничества и самоуправления. Для практической реализации принципов конструктивного социального партнерства необходимо привести организационно-правовую базу в соответствие с требованиями рыночной экономики, законодательно определить критерии представительности работников и работодателей, их полномочий на ведение коллективных переговоров, разработать правовой механизм взаимодействия субъектов трудовых отношений, проведения примирительных процедур, повышения ответственности должностных лиц за выполнение норм действующего законодательства.

Среди основных направлений совершенствования механизма кадрового менеджмента важное место занимает внутрифирменное развитие

человеческих ресурсов как стратегических, обеспечивающих достижение эффективности и конкурентоспособности организации.

В последнее время в развитых странах под влиянием информационно-интеллектуальной революции происходит преобразование традиционных индустриальных организаций в новый тип — «обучающиеся организации», где в качестве ключевого ресурса выступают не материальные и финансовые ресурсы, а знания, интеллект, инновации, информация. По мнению исследователей, ежегодный износ знаний достигает 10—15%. Уже сейчас на переподготовку специалистов в развитых странах отводится до 20% рабочего времени, а на самоподготовку — до 10 часов в неделю и 40—80 часов в год в форме корпоративного обучения.

Обучающиеся организации — это профессиональное сообщество, коллектив единомышленников, деятельность которых направлена на постоянное обновление знаний, а также саморазвитие для достижения поставленных целей и удовлетворения личных потребностей. Обучающейся организацией может быть любая коммерческая и некоммерческая организация, поскольку определяющим является не вид продукции или услуги, масштаб или правовая форма, а стиль организационного поведения, стратегия развития. Данный тип современных организаций характеризуют три основных качества: гибкость, адаптивность и инновационность.

В обучающихся организациях внутрифирменное (корпоративное) развитие человеческих ресурсов следует рассматривать как ключевой вид управленческой деятельности, где объектом является не отдельный работник или группа, а вся организация в целом, способная к постоянному изменению, обучению. Характерные черты и приоритеты корпоративного обучения состоят в следующем:

- корпоративное обучение в отличие от традиционного «профессионального обучения» носит опережающий характер по отношению к структурным изменениям, обновлению, потребностям практики;
- в корпоративное обучение вовлечены все члены организации: от руководителя до вспомогательного персонала;
- корпоративное обучение является мотивирующим обучением, направленным на формирование у работников внутренней потребности к овладению новыми знаниями, навыками и способностями для достижения личного и общего успеха;
- корпоративное обучение представляет непрерывный процесс приобретения новых профессиональных компетенций, а также социально-культурного, интеллектуального развития работника;
- корпоративное обучение — это сложная система разнообразных форм создания и развития трудового и творческого потенциала

организации, включая обучение на рабочем месте и вне его, самообразование, комбинированные формы обучения;

- корпоративное обучение является инновационным или креативным, стимулирующим творчество, новаторство, инновационное мышление у обучающихся, оно не дает готовых рецептов и решений;
- корпоративное обучение синтезирует разные области знаний (экономики, менеджмента, права, финансов, психологии и т.д.), которые, взаимодействуя с первичным профессиональным образованием, развивают и обновляют его, формируют необходимые технические, социальные и методические подходы;
- корпоративное обучение представляет гибкий, мобильный, многовариантный образовательный процесс, способный адаптироваться к динамичным изменениям в обществе, экономике и производстве;
- корпоративное обучение базируется на активных методах передачи знаний, обучая действием, а не пассивным воспроизводством прошлого или существующего социального опыта;
- корпоративное обучение — это дорогостоящее образование, требующее инвестиционного подхода к финансированию учебных программ и создания образовательной инфраструктуры организации.

Понятие «развитие человеческих ресурсов» — более емкое и широкое, чем внутрифирменное обучение, так как оно отражает не только приобретение работниками новых профессиональных навыков и умений, но и обновление знаний, способностей, мотивов, ценностей в процессе каждодневной трудовой деятельности в организации. Смысл существования обучающихся организаций — непрерывный процесс саморазвития, обучения, обновления работников, нацеленных на повышение уровня компетентности как основы личной и организационной конкурентоспособности.

В обучающейся организации происходит эволюция работника из исполнителя, трудовое поведение которого сосредоточено на выполнении заданий и инструкций руководства, в профессионала, менеджера, инноватора, предпринимателя. Изменение роли работников в организации предполагает внедрение прогрессивных технологий, направленных на активизацию их трудового, творческого, интеллектуального и предпринимательского потенциала.

Формирование новых подходов к управлению и развитию человеческих ресурсов выдвигает задачу *профессионализации управления*.

В новых условиях хозяйствования остро проявилось противоречие между расширением и усложнением управленческих задач в сфере труда и реальными возможностями отечественных кадровых служб, низким уровнем их профессионализма. Среди руководителей кадровых подразделе-

ний 41% имели техническое образование, 32% — педагогическое, 11,5% — юридическое, 3,3% — специальность социолога, психолога, экономиста. Необходимо реформировать всю систему подготовки управленческих кадров в области человеческих ресурсов, включая базовое и дополнительное профессиональное образование (послевузовское, повышение квалификации и переподготовку), создав практические условия для появления профессиональных менеджеров на уровне организации.

Профессионализация управления человеческими ресурсами рассматривается как целостная система специальной профессиональной подготовки и развития компетентности управленческих кадров для эффективной деятельности по управлению человеческими ресурсами в организациях.

Профессионализация управления человеческими ресурсами определяется тремя основными факторами:

- 1) профессиональной подготовкой;
- 2) компетентностью и мотивацией профессиональной деятельности;
- 3) организационной средой реализации профессионализма.

В последнее время в России в университетах, академиях и институтах ведется интенсивная подготовка менеджеров по персоналу в рамках специальностей «Менеджмент организации», «Экономика и социология труда», «Государственное и муниципальное управление». Расширяется подготовка управленческих кадров в системе послевузовского образования по программе «Управление человеческими ресурсами».

Усложнение и расширение функций управления человеческими ресурсами в современных российских организациях требует реформирования системы профессиональной подготовки управленческих кадров, а также создания организационных и социально-экономических условий проявления профессионализма. В настоящее время в общественном сознании уже формируется понимание важности управления человеческими ресурсами как ключевого фактора повышения эффективности и конкурентоспособности организаций и общества в целом, что создает предпосылки для становления отечественной системы профессионализации управления.

11.4. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации

Эффективное развитие организации в современных условиях обуславливается не только наличием человеческих ресурсов, но и достоверной оценкой их формирования и использования для достижения поставленных целей, т.е. соизмерением ресурсов и результатов управления. В отличие от показателей использования других видов производственных ре-

сурсов, измерители человеческих ресурсов отражают их количественные и качественные характеристики.

Приведем наиболее важные из них.

Показатели формирования человеческих ресурсов.

1. Показатель численности работников — списочный состав работников, включая всех постоянных, а также временных и совместителей.

2. Удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный).

3. Социально-демографические показатели, отражающие состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию.

4. Квалификационный уровень человеческих ресурсов на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели использования человеческих ресурсов.

1. Показатели производительности труда, например объем реализации на одного сотрудника.

2. Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника.

3. Показатель производимой продукции за час производительного труда в денежных и натуральных единицах. В последнее время стал популярным показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как отношение разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за период продукции к отработанным производительным часам.

4. Показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, а также сервисными организациями.

5. Текучесть работников как отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

6. Показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, потерянного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период.

7. Потерянная производительность рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место.

8. Коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период.

9. Общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

- базовую заработную плату (в том числе должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам);
- переменную заработную плату (выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордную заработную плату);
- все виды премиальных (включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий);
- доплаты и надбавки к заработной плате;
- оплату неотработанного времени;
- взносы в фонд страховых пособий;
- стоимость социальных льгот;
- взносы в фонд социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- затраты на найм, пополнение и обучение персонала.

10. Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации рассчитывается как отношение общей величины издержек на рабочую силу к объему реализации за период.

11. Издержки на одного сотрудника рассчитываются как отношение общей величины издержек на рабочую силу за период к численности сотрудников организации. Многие организации рассчитывают этот показатель для различных категорий занятых.

12. Издержки на один производительный час рассчитывают как отношение общих издержек на рабочую силу к общему числу производительных часов за период.

Управление человеческими ресурсами невозможно без объективной, детальной аналитической информации, которую должен собирать и обрабатывать отдел человеческих ресурсов для оценки результативности человеческих ресурсов, эффективности их формирования и использования.

При рассмотрении сущности и содержания эффективности управления развитием человеческих ресурсов надо исходить из понимания эффективности человеческой деятельности.

Если ранее управление персоналом не рассматривалось как действие, приносящее прибыль, то в 70—80-х гг. XX века практически все исследования западных специалистов, особенно американских, признали прибыльность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов. Исследователи утверждают, что сейчас отмечается более высокий экономический эффект от вложений в человеческие ресурсы, чем от вложений в средства производства: 1 доллар, инвестируемый в человеческий фак-

тор, приносит от 3 до 8 долларов дохода. По оценкам Американского общества содействия развитию обучения, в XXI веке рост эффективности за счет повышения квалификации работников составит 2,1%, а за счет увеличения капитала — 0,5%.

Одним из самых распространенных подходов к измерению эффективности человеческих ресурсов является концепция анализа издержек. Любые издержки могут включать затратную составляющую (потребленная часть издержек) и активную (то, что способно принести доход). При анализе человеческих ресурсов используют понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и адаптацию новых работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала.

Восстановительные издержки (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для повышения компетентности и мотивации работников, замены работающего сотрудника новым и т.д.

Американские ученые предложили модель индивидуальной стоимости работника, основанную на понятиях условной и реализуемой стоимости, согласно которой индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который он предоставит, работая в данной организации. Это определяет ожидаемую условную стоимость работника (УС). В то же время индивидуальная ценность зависит от того, останется ли работник в данной организации, чтобы реализовать здесь свой потенциал. Таким образом, условная стоимость включает весь потенциальный доход, который работник мог принести организации, если бы он всю жизнь проработал в ней. Ценность работника с учетом вероятности его работы в организации в течение какого-то времени определяет ожидаемую реализуемую стоимость (РС). Таким образом, ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности того, что работник останется работать в организации некоторое время.

В ряде ведущих зарубежных фирм затраты на человеческие ресурсы отнесены к капитальным вложениям: в годовых плановых балансах показываются общие суммы вложений в человеческие ресурсы на начало планового периода, приводится объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации, выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Наряду с оценочными показателями экономической эффективности необходимо оценивать социальную эффективность, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, ак-

центрируя внимание, например, на показателях оценки качества трудовой жизни.

Качество трудовой жизни рассматривается как уровень удовлетворения личных потребностей работников в организации. Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен: объем и содержание труда; условия труда; моральный климат в коллективе; оплата и стимулирование труда; участие в делах фирмы; отношение руководства; перспективы профессионального роста; развитие человеческих ресурсов; социальная политика и гарантии и др. Эти показатели характеризуют основные параметры уровня трудовой жизни, которые должны оцениваться на основе анализа мнений работников для разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации и удовлетворение личных потребностей ее членов.

Анализ основных подходов к оценке социально-экономической эффективности управления развитием человеческих ресурсов показывает, что с переходом российских предприятий к рыночной экономике меняется методология измерения эффективности, которая базируется на системе расчета соотношения затрат на персонал и полученных результатах (т.е. рентабельности использования человеческих ресурсов) и отражает степень достижения поставленных социально-экономических целей в области управления человеческими ресурсами.

Для оценки эффективности управления человеческими ресурсами могут применяться различные методы, но успех их реализации будет зависеть от наличия информационной базы, профессиональной подготовленности управленческих кадров, а главное, понимания важности этого вопроса со стороны руководства отечественных предприятий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Раскройте содержание понятия «человеческие ресурсы».
2. Сформулируйте основополагающие принципы управления человеческими ресурсами.
3. Какие существуют современные модели управления человеческими ресурсами в менеджменте развитых стран?
4. Каково назначение и содержание подсистем управления человеческими ресурсами в организации?
5. Каковы основные пути совершенствования внутрифирменного механизма управления человеческими ресурсами?
6. В чем состоят слабые и сильные стороны отечественных концепций управления человеком в сфере производства?

7. Как в управлении человеческими ресурсами необходимо учитывать особенности национальной культуры?
8. Что означает «обучающаяся организация» и каковы ее основные черты?
9. Какие факторы определяют эффективность управления человеческими ресурсами?
10. Какие требования предъявляются к менеджеру по человеческим ресурсам?

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник.— М.: Изд-во МГУ, 1995.
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала.— М.: МП «Сувенир», 1996.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.— М.: Дело Лтд, 1993.
4. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира.— М.: Прогресс, 1991.
5. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом.— М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1998.
6. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.— М.: Дело, 1993.
7. История менеджмента: Учебное пособие/Под ред. Д.В. Валового.— М.: Инфра-М, 1997.
8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.— М.: Дека, 1996.
9. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами в российских организациях.— М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2000.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М.: Дело, 1995.
11. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997.
12. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.— М.: Инфра-М, 1999.
13. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.— М.: Инфра-М, 1997.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.— М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

ГЛАВА 12

КАЧЕСТВО, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

12.1. Методологические основы оценки менеджмента

В условиях глубоких качественных преобразований экономики и всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Она органически связана с ключевыми народно-хозяйственными задачами и является частью проблемы эффективности экономики.

Нельзя не отметить, что в рыночных условиях повышаются требования к динамизму системы менеджмента. При этом повышается степень необходимой гибкости, маневренности, предприимчивости, а следовательно, и альтернативности управленческой деятельности.

В этих условиях существенно возрастает научная и практическая значимость критерия эффективности в процессах принятия решений. Вместе с тем существенно изменяется сам подход к использованию данного критерия. В реальности управление обменивается результатами своей деятельности с производственными и обслуживающими их процессами для получения совокупного конечного результата.

Возникает понятие «управленческая услуга», т.е. решение конкретной управленческой задачи с обоснованием методов выполнения, организационных и временных условий, потребных ресурсов по каждому их виду, а также с определением конечных результатов и последствий (позитивных и негативных), получаемых после реализации данного решения. Выделить управленческие услуги нужно и при наличии аппарата управления в данной производственно-хозяйственной системе. Именно развитие рыночных отношений обуславливает возможность и целесообразность договорных отношений между администрацией — аппаратом управления и подразделениями производственно-хозяйственной системы. Следовательно, хозяйственное звено имеет альтернативу: создавать свой аппа-

рат управления или обращаться за управленческими услугами в организацию, специализирующуюся на выполнении такого рода услуг.

Вторая проблема, связанная с использованием критерия эффективности менеджмента, обусловлена сложностью и комплексностью управленческих задач: научно-технических, экономических, социальных, организационных, экологических и большими затратами на совершенствование и структурную перестройку систем управления экономикой. Внедрение новых информационных технологий, компьютеризация и автоматизация управленческого труда, а также развитие международных коммуникаций требуют использования надежных методов оценки альтернативных вариантов развития систем менеджмента.

Эффективность менеджмента и является мерой целесообразности изменений, вносимых в эту систему.

Актуальным становится вопрос, в какую сферу эффективнее инвестировать — непосредственно в производственную или в ее менеджмент! Особенно важно такое решение при разработке направлений и конкретных мероприятий в области конкурентоспособности и результативности деятельности предприятия, проведения маркетинговых исследований и реализации рекламных программ.

Сложной в условиях переориентации экономики оказалась проблема хозяйственных руководителей — преобладающей части управленческого персонала при остром дефиците в их среде людей, способных решать проблемы менеджмента в новых условиях хозяйствования.

Переориентация хозяйственных кадров на рыночные отношения требует формирования программ обучения теории и методологии менеджмента прежде всего в области обоснования управленческих решений, формирования процедур и технологии выбора эффективных условий деятельности. Вся управленческая деятельность, особенно деятельность менеджеров, связана с проблемой выбора, решаемой на основе критерия эффективности.

Таким образом, объективный ход развития управления экономикой обуславливает потребность оценки организации, функционирования и развития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

Рассмотрим исходные понятия **результативности и эффективности деятельности** применительно к социально-экономическим системам.

В теоретическом отношении эти понятия до сих пор остаются дискуссионными, несмотря на активное их использование в теории и на практике. По мнению известного исследователя в области теории менеджмента Питера Дракера, результативность является следствием того, что делают нужные, правильные вещи (*doing the right things*). Эффективность яв-

ляется следствием того, что правильно создаются эти самые вещи (do it right). И первое, и второе одинаково важно. Вместе с тем очевидна последовательность определения и взаимосвязь данных понятий. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выбрать цель деятельности, соответствующую определенной потребности, реально существующей в стране или мире. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения ими потребностей экономики — общая цель или миссия любой социально-экономической системы.

Взаимосвязь результативности и эффективности социально-экономической системы с результативностью и эффективностью менеджмента формируется на основе следующих методологических положений.

Исследование данной проблемы требует предварительного рассмотрения исходных положений о менеджменте. Ключом к этому может стать трактовка категории «управление» как трудовой деятельности и как системы отношений, реализуемых в процессе этой деятельности.

Назначение управления как трудовой деятельности — выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей. Поэтому управление, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействия являются человек и его трудовая деятельность (непосредственно производственная и управленческая). Воздействие на человека и коллектив изменяет характер взаимодействия между элементами трудовой деятельности, что влияет на характер и результат деятельности.

Управляющее воздействие и взаимодействие как непосредственный результат управленческого труда материализуется в конечных результатах производства. Рассмотрим, каким же образом происходит процесс материализации, т.е. выявим экономическое содержание менеджмента.

Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие — заключительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом. На всех предыдущих этапах выработки решения управление выступает как стадия информационно-аналитической работы по отбору средств воздействия, выработки альтернатив и принятия решения.

Управленческие работники, разнообразная информация, используемая организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее нату-

рально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного труда — затратами на управление.

Особенность анализа производственно-хозяйственной деятельности как системы отношений — это выделение управляющей и управляемой ее частей и уровней управления (например, деятельности головного завода, объединения и структурной единицы), а также учет всей совокупности внешних и внутренних связей, возникающих в процессе ее функционирования и развития. В этих условиях объектами управления становятся **взаимодействие** между управляемой и управляющей частями, между их элементами, а также все виды взаимодействий с внешними органами, поставщиками и потребителями. Иначе говоря, через взаимодействие происходит воздействие на условия трудовой деятельности, а через них — на саму деятельность, т.е. на взаимодействие элементов трудовой деятельности и получаемый результат.

Таким образом, можно заключить, что управляющие воздействие и взаимодействие есть составляющие производительной трудовой деятельности, которые преобразуют эту деятельность и приводят при прочих равных условиях к результатам, адекватным качеству и эффективности управления. Последние (качество и эффективность) зависят от найденных механизмов воздействия и взаимодействия, а также от форм их реализации.

Наши рассуждения позволяют составить схему взаимосвязей рассмотренных понятий (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Схема взаимосвязей

Объект воздействия	А. Воздействие	Б. Взаимодействие
1. Человек и его трудовая деятельность	1А	1Б
2. Производственно-хозяйственная система (ПХС)	2А	2Б

В этой системе взаимосвязей:

1А — виды воздействия на процесс труда;

1Б — виды взаимодействия, используемые в процессе организации труда;

2А — виды воздействия на систему отношений;

2Б — виды взаимодействия, используемые в процессе организации управления.

Следует отметить, что, говоря о воздействии и взаимодействии, мы имеем в виду и отрицательные их значения по отношению к объекту управления — бездействие, т.е. действие, ведущее к замедлению, торможению в развитии производственно-хозяйственной системы.

Виды воздействия выделяются по признакам целей, принципов и методов управления, ресурсов, управленческих решений, результатов и последствий воздействий (решений). Воздействие направлено как непосредственно на трудовые процессы, так и на всю производственно-хозяйственную систему. Эти объекты воздействия различаются содержанием отношений управления и их структурой.

То же следует сказать и о **средствах взаимодействия**. Признаками выделения видов взаимодействия являются цели, методы, функции, уровни принятия решений, органы, кадры, технология, связи, организационные формы и структуры.

Объективный процесс развития самоуправления и профессионального управления приводит к увеличению значимости и влияния процессов развивающегося взаимодействия над процессами оперативного воздействия. Иными словами, при качественной разработке стратегии развития производственно-хозяйственной системы на длительную перспективу и четкой организационной работе по ее реализации в ближайший период все меньше остается областей применения средств оперативного воздействия на труд и систему в целом (вмешательство, регулирование). Этот фактор будет определяющим в понятии самоуправляющейся системы. При этом возрастает роль стратегии управления по отношению к тактическим проблемам, что также требует коренного изменения характера управленческих задач и квалификационного подбора кадров управленцев.

12.2. Качество менеджмента

Управление через свои специфические возможности и средства воздействует на движение и развитие всего организма производственно-хозяйственной системы, на все его процессы: производственные, обслуживающие, социальные. Вместе с тем, акцентируя внимание на том, как управление воздействует на производство, часто игнорируют обратную связь, т.е. то, что происходит или должно происходить с самой управленческой деятельностью в результате управляющего воздействия. Это, естественно, вносит диспропорции в развитие системы менеджмента и тем самым снижает эффективность принимаемых мер или вообще приводит к отрицательным последствиям. Еще сохраняется взгляд на управленцев

как на иждивенцев и остается стремление сокращать их численность любыми средствами, в основном административными.

Многие проблемы будут сняты при определении категории качества менеджмента и усвоении методологии исследования, измерения и оценки данной характеристики.

«Качество есть определенность предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом и отличается от других предметов. Качество предмета не сводится к отдельным его свойствам. Оно связано с предметом как целым, охватывает его полностью и неотделимо от него. Поэтому понятие качества связывается с бытием предмета». Сущность данного понятия применима к любой деятельности, в том числе к производственно-хозяйственной и управленческой.

В социально-экономической системе категория качества используется как характеристика качества труда, производственной деятельности, качества продукции. Все данные понятия взаимообусловлены. Качество труда определяет качество производственной деятельности, последнее находит отражение в качестве продукции. Качество отражает существенные черты назначения предмета или явления, их главную функцию.

Продукция имеет конкретное целевое назначение и функциональные особенности. Именно они характеризуют качественную специфику данного предмета в отличие от любого другого. Если автомобиль — средство передвижения, то его качество характеризует то, как он его обеспечивает: скоростные возможности; проходимость, расход энергии, продолжительность работы, вместимость, дизайн, цена, комфорт.

Какую из характеристик принять в качестве критерия качества? Качество продукции в значительной степени определяется потребностью или спросом. В определенных случаях такую потребность создает сам изготовитель, а качество продукции выступает целью производственной деятельности. Достижение данной цели становится функцией менеджмента, а ее реализация обеспечивается системой менеджмента с использованием средств и методов управления. Качество продукции или услуги зависит от качества производственной деятельности, технологии используемых ресурсов, профессионализма и опыта персонала, организации управления.

Вышеизложенное позволяет сделать ряд важных выводов:

- качество отражает назначение продукции (услуги) или деятельности;
- качество деятельности и факторов производства определяет качество продукции;
- качество продукции и качество деятельности выражается системой показателей, характеризующих отдельные их стороны;

- качество продукции выступает целью производственно-хозяйственной системы, что обуславливает потребность формирования системы управления качеством.

С учетом данных положений рассмотрим категорию «качество менеджмента». При этом используем представление о менеджменте как управленческой деятельности и системе управления.

Главным признаком качества управленческой деятельности выступает качество труда, отражающее его сущностные особенности и производительную силу. Качество труда проявляется в качестве продукта труда. Именно качество продукта труда выступает функциональным назначением управленческого труда. В связи со сложностью измерения производительной силы управленческого труда рассмотрим качественные особенности труда и его продукта.

Качественными характеристиками управленческого труда выступают:

- творчество как форма умственного труда;
- предприимчивость (инициативность);
- инновационность;
- оперативность (своевременность);
- коллективный характер (партнерство, корпоративность);
- уровень риска;
- ответственность (правовая, социальная, моральная);
- экономичность;
- производительность;
- результативность.

В дополнение к общим характеристикам следует присоединить качественные характеристики управленческого персонала, средств и предметов труда. Поскольку непосредственным продуктом труда в управлении является воздействие, рассматриваемое нами как реализованное решение, то качество процесса управления выражается в качестве этого решения, в его способности удовлетворять и развивать те или иные производственные потребности.

Качество менеджмента как процесса воздействия проявляется в его активизирующей, организующей, направляющей, мотивирующей силе, что определяется правильным выбором средств и методов воздействия, процедур их реализации. О качестве воздействия можно судить лишь после его реализации. До реализации решений можно говорить лишь о методологии обоснования, соблюдении принципов и методов формирования воздействия и предполагаемом качестве. Качество воздействия отражается в его реализуемости, своевременности, правильности выбора путей и средств решения производственно-хозяйственной проблемы.

При оценке процесса выработки и реализации управленческого решения используются следующие качественные характеристики:

- оптимальность (критерий выбора наилучшего варианта);
- оперативность (критерий соответствия решения во времени с потребностью производства);
- экономичность (критерий — минимальный размер затрат или ресурсов);
- рискованность (критерий — минимизация вероятности и уровня потерь);
- социальная значимость (критерий — максимизация полезности для общества);
- правовая защищенность (критерий — нормативно-правовая обеспеченность);
- коммуникативность (критерий — надежность и гибкость связей).

Качество реализованного решения, или качество результата воздействия, определяется эффектом управления, измеряемым экономическими, социальными, организационными, политическими, экологическими характеристиками (показателями).

Содержание понятия «качество системы управления» обусловлено сущностью процессов управления по выработке средств и методов взаимодействия элементов системы между собой и внешней средой, их соответствием потребностям производства с учетом прогрессивных мировых и отечественных тенденций развития экономики и управления. В данном понятии в значительной степени отражается интеграционная роль менеджмента в формировании внутренних и внешних связей и коммуникаций. Приоритетное значение имеют информационные технологии и коммуникации как главные связующие звенья системы.

Приведем характеристики, в которых в наибольшей степени отражено качество системы управления.

Социально-экономические:

- место организации в мировом или национальном рейтинге (по профилирующей продукции или виду деятельности);
- имидж фирмы (критерий — привлекательность);
- конкурентное преимущество (критерий — способность развития).

Финансово-экономические:

- экономичность (критерий — минимум затрат);
- рентабельность (критерий — максимум отдачи ресурсов);
- прибыльность (критерий — обеспеченность развития).

Информационно-технологические:

- инновационность (критерий — период смены изделий);
- информационная вооруженность (критерий — интеллект).

Организационные:

- организованность (критерий — отсутствие сбоев);
- адаптивность (критерий — гибкость связей);
- уровень интеграции (критерий — способность воспроизводства);
- уровень диверсификации (критерий — максимизация использования потенциала);
- уровень децентрализации (критерий — предприимчивость, инициативность персонала).

Социально-психологические:

- стиль руководства (критерий — минимизация конфликтных ситуаций);
- соотношение формальных и неформальных структур (критерий — совместимость, лидерство);
- этичность (критерий — минимизация нарушений);
- профессионализм кадров (критерий — профессиональный рост, положительная динамика результатов деятельности).

Таким образом, под качеством менеджмента понимается совокупность существенных свойств, характеризующих способность системы управления удовлетворять потребности производства, формировать условия и ресурсы развития.

Наиболее характерными формами понятия «качество менеджмента» выступают: качество управленческого труда; качество персонала (профессионализм); качество ресурсов и потенциала управления, качество процессов управления, содержание которых определяется сферой или видом управляемой деятельности (производство, маркетинг, финансы); качество системы управления.

Качество рассматривается нами как базовая характеристика управленческой деятельности, взаимосвязанная с другими обобщающими характеристиками менеджмента (рис. 12.1).

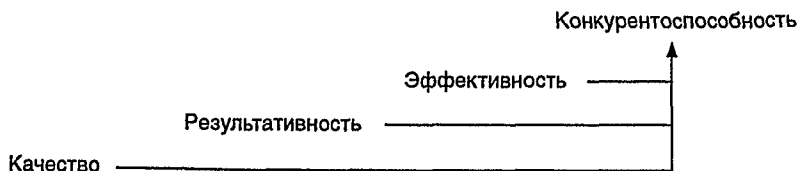


Рис. 12.1. Взаимосвязь качества с другими обобщающими характеристиками менеджмента

Между качеством и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая взаимосвязь. Качество выступает одновременно и сред-

ством, и результатом эффективности. То же можно сказать и об эффективности, выступающей как средство и как результат высокого качества.

И качество управления, и его эффективность — разные состояния управления. Общее у них то, что они представляют собой признаки деятельности, отражаемые в конечных результатах. По мнению И.М. Сыроежина, «эффективность — динамика объема деятельности, а качество — динамика ее структуры».

12.3. Результативность менеджмента

Содержание результативности связывается с реализацией целей менеджмента и результативностью деятельности управляемого объекта за определенный период времени. При этом результативность менеджмента предполагает оценку деятельности менеджеров и аппарата управления за определенный период; оценку результативности отдельных управленческих решений и системы управления организацией. Естественно, что все указанные понятия взаимосвязаны. Наиболее полное содержание имеет понятие «результативность системы управления организацией».

Цель менеджмента — формирование условий устойчивого долгосрочного развития социально-экономической системы на основе обеспечения результативности ее функционирования при нормальном уровне доходности, допустимом риске, безопасности деятельности, что достигается использованием присущих менеджменту эффективных средств воздействия на персонал и методов взаимодействия коллективов.

Формирование данной категории связано с логикой понятийной цепочки (рис. 12.2).

Цель как направляющий элемент управленческой деятельности обусловлена социальной потребностью общества и экономики в целом. Следовательно, конечный результат, прогнозируемый в общей цели социально-экономической системы, в том числе в производственно-хозяйственной,

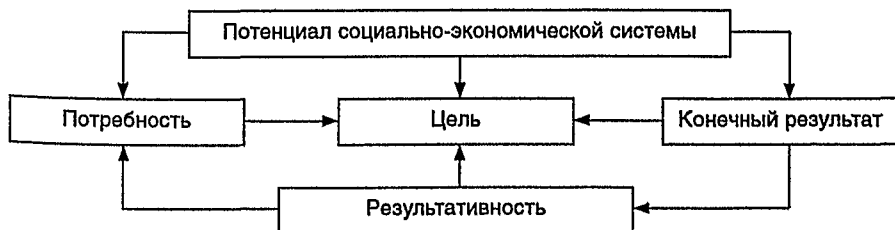


Рис. 12.2. Понятийная цепочка

всегда имеет социальную форму в виде удовлетворения определенной народно-хозяйственной потребности, на которую ориентирована данная система. Поэтому конечный результат можно трактовать как уровень удовлетворенности социальной потребности общества в том или ином виде продукции или услуг.

Если данное положение не вызывает возражений по существу, то оценка и выражение конечного результата остаются вопросом дискуссионным. Следует обратить внимание на то, что, когда речь идет о продукте в его натуральном измерении, доведенный до потребителя или потребленный продукт признается конечным результатом.

Таким образом, цель при оценке ее реализации может быть сопоставлена с конечным результатом — продуктом и уровнем обеспечения этим продуктом социальной потребности общества. Именно уровень достижения цели и удовлетворения социальной потребности как разница между целью (потребностью) и фактическим результатом характеризует социальный результат материального производства. При этом предполагается, что цель адекватно отражает потребности, обусловленные данным уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

В связи с ориентацией развития производственно-хозяйственных систем на конечные результаты формулирование и взаимоувязка целей по конечным результатам приобретает исключительную значимость. Ошибки в формулировании цели становятся все ощутимей (по некоторым данным, до 90% всех ошибок в управлении происходят из-за ошибок в формулировании целей). В ряде случаев промежуточные цели подменяют главные. Иногда промежуточные цели приобретают значение самоцели, и происходит потеря главной цели. Однако преувеличение значения главной цели снижает внимание к промежуточным целям, от качества и сроков достижения которых зависит ее реализация. Все это может привести к нежелательным последствиям.

Многоцелевой характер производственно-хозяйственных систем и многоаспектность понятия «конечные результаты» позволяют говорить о различных формах результативности производственно-хозяйственной деятельности.

Для оценки общей цели (миссии) производственной системы используются следующие показатели:

- уровень достижения цели (отношение конечного результата — объема продаж к целевой величине);
- уровень удовлетворения потребностей (отношение конечного результата к величине потребности);

- величина потенциальной потребности (неудовлетворенная и новая потребность, прогнозируемая службой маркетинга);
- доля рынка профилирующей продукции;
- устойчивость конкурентных преимуществ (прогрессивность, рейтинг);
- потенциальные возможности развития (потенциальная потребность в ресурсах).

Устойчивость развития связана с оценкой уровня достижения (или недостижения) цели, определением величин неудовлетворенной и потенциальной потребности. В производственно-хозяйственной системе кроме непосредственно производственной имеется инновационная, маркетинговая, финансовая, социальная деятельность, результативность которой определяется уровнем достижения функциональных целей. Инновационный результат — масштаб новшеств; финансовый результат — величина или динамика прибыли; социальный результат — уровень жизни работников и его динамика; маркетинговый результат — доля нового рынка или расширение имеющегося.

Поясним сказанное. Например, финансовая цель производственно-хозяйственной системы определяется величиной прибыли, которую предполагается получить в процессе производства и реализации продукции. Прибыль рассматривается как средство, обеспечивающее развитие социально-экономической системы, как условие реализации главной цели менеджмента. Такая оценка осуществляется по каждой из функциональных целей менеджмента: научно-технической, маркетинговой, социальной. Сопоставление конечных и функциональных результатов позволяет дать оценку согласованности деятельности менеджеров и всего аппарата управления, а также определить результативность отдельных процессов управления, их взаимодействия.

Результативность управления организациями, специализированными на выполнении функциональных услуг, например, финансовых или инвестиционных, маркетинговых, венчурных или биржевых, определяется по профилирующему виду деятельности или миссии организации. Так, миссия банковской структуры состоит в аккумуляции денежных средств, необходимых для кредитования эффективных производственных проектов, обеспечивающих развитие экономики.

В условиях реструктуризации экономики России осуществляется процесс закономерного движения к разнообразию форм хозяйствования, что, естественно, повышает ответственность за измерение и оценку конечных результатов каждого звена. В основе решения данной проблемы должны лежать такие категории, как труд и собственность. В отношении

собственности при исследовании и решении проблемы пойдут по направлению оценки конечных результатов функционирования разных форм собственности, в том числе и в составе корпоративных структур.

В процессе корпоративного управления осуществляется декомпозиция — разложение общей цели на составляющие в соответствии с задачами производства, распределения, обмена, потребления участников единого воспроизводственного процесса, а также с учетом воспроизводства всех видов используемых ресурсов: трудовых, материальных, топливно-энергетических, информационных, экономических.

В условиях корпоративных структур отдельные самостоятельные структурные звенья имеют общую цель, ориентированную на определенный вид продукции, потребляемой внутри системы и реализуемой на сторону. В данном случае результативность производственно-хозяйственного звена определяется по уровню реализации его цели как степени удовлетворения рыночной и внутрисистемной потребностей. При наличии в корпоративной структуре финансовых или инвестиционных звеньев, маркетинговых центров, рекламных служб их результативность определяется аналогичным образом.

Выделение функционального менеджмента в корпоративных структурах обусловлено потребностью сбалансированного управления рыночными механизмами (формированием потребности, уровнем цен, имиджем) и их взаимодействием с механизмами государственного регулирования. В связи с этим в корпоративных структурах определяется результативность:

- миссии системы в целом;
- целей производственно-хозяйственных звеньев;
- целей функциональных организаций.

В первом случае оценивается результативность интеграции в единую структуру; во втором — результативность включения того или иного звена в единую систему; в третьем — результативность менеджмента функциональных организаций, их усилий в достижении миссии системы.

Рассмотренные положения позволяют сделать вывод о том, что менеджмент формирует и структурирует систему целей производственно-хозяйственной системы, осуществляет их координацию, регулирует и контролирует параметры соответствия производственно-хозяйственной и функциональной деятельности поставленным целям и тем самым управляет результативностью достижения целей.

Следует отметить, что при оценке конечных результатов определяются последствия, вызванные данной деятельностью. Например, при оценке научно-технического уровня и качества продукции следует дать оценку

экологическим последствиям в регионах производителя и потребителя, к которым приводят производство и потребление данной продукции.

Результативность менеджмента как степень удовлетворения потребности в продукции (услугах) организации оценивается на уровне общества, экономики, определенного рынка.

Результативность менеджмента — способность системы менеджмента обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народно-хозяйственную потребность и создающих условия для устойчивого развития социально-экономической системы.

Из приведенного определения выделим условия, при которых менеджмент можно назвать результативным:

- социально-экономическая система достигла конечных результатов, в которых реализована общая цель или миссия системы (уровень достижения цели);
- достигнута результативность отдельных производственных звеньев системы;
- конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удовлетворения потребности);
- определена потенциальная потребность как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития (уровень возможного расширения производства);
- достигнута результативность по каждому виду функционального менеджмента как обеспечение соответствия функциональных результатов их целям.

Оценка результативности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и соответственно выпуска новой продукции, о диверсификации, проблемах взаимодействия участников производственного и управленческого процесса.

12.4. Эффективность менеджмента

На латинском языке *effectivus* означает действенный, дающий определенный эффект. Это понятие универсально. Его используют во всех сферах человеческой деятельности. В смысловом отношении эффективность связана с результативностью работы (действия) и экономичностью, т.е. минимальным объемом затрат для выполнения данной работы (действия). Под эффективностью понимается уровень (степень) результатив-

ности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управленческой деятельности, отражающую наиболее важные, сущностные свойства отношений управления производством, распределением и использования эффекта. Эти свойства характерны для всех видов отношений управления, вследствие чего эффективность становится категорией теории менеджмента. Положительным воздействием управления обеспечивается достижение социально-экономического эффекта в производстве и его увеличение вследствие сокращения рабочего времени, приходящегося на единицу продукта или услуги.

Основная функция эффективности — обеспечить за счет управленческого воздействия и взаимодействия достижение цели, получение и увеличение эффекта в производстве, его доведение через все стадии воспроизводственного процесса до эффективного потребления. При этом решающее значение приобретает проблема конечного результата экономической деятельности.

Ориентация развития на конечные народно-хозяйственные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного результата — продукта через все стадии воспроизводства. На стадии обращения результаты производства проверяются на общественную полезность, на стадии потребления регулируется процесс непосредственной реализации производственного результата. Степень удовлетворения общественных потребностей проявляется как критерий развития производства и самого менеджмента с учетом всех издержек обращения. Основой деятельности предприятия в рыночной экономике становится комплексное решение проблемы потребителя (заказчика).

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента — в обеспечении наибольшего экономического эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект материального производства характеризует не только конечный результат как таковой, но и качество этого результата, т.е. полученный при этом народно-хозяйственный чистый доход.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины ВВП, ВНП, национального дохода, а для отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли. Такое толкование экономического эффекта дает возможность применения единого (по уровням управления) метода исчисления эффективности производства, воспроизводства и менеджмента. При этом исключаются затраты прошлого труда (потребленных средств производства) и учитываются лишь усилия коллективов за данный период времени.

При определении экономического эффекта менеджмента наряду с оценкой его величины учитывают эффективность его распределения и потребления, т.е. величину прибыли, направляемую на развитие предприятия и создание потенциала для будущего обновления. Такой же концепции следует придерживаться и при определении социального эффекта менеджмента. С позиций социально-экономической системы социальный эффект проявляется в качестве и уровне жизни работников. Поскольку целью менеджмента выступает обеспечение устойчивого развития социально-экономической системы и создание потенциала для будущего, а главным элементом потенциала является человек, логично считать социальным эффектом менеджмента наряду с уровнем жизни и развитие личности.

При оценке народно-хозяйственной эффективности менеджмента, т.е. вклада менеджмента производственно-хозяйственной системы в экономику, рассмотренные критерии экономического и социального эффекта менеджмента приобретают большую значимость и ценность.

Научно-технический эффект менеджмента проявляется в обновляемости продукции, ее качестве и конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках. Экологический эффект — в сохранении и обновлении природы и ее взаимодействии с экономической и социальной жизнью общества.

На схеме (рис. 12.3) показана взаимосвязь ключевых характеристик процесса управления воспроизводством: целенаправленности, результативности, ресурсообеспеченности, эффективности.

По взаимодействию и соизмерению цели и конечного результата воспроизводственного процесса судят о результативности менеджмента как базовом условии эффективности. Эффективным может быть только результативный менеджмент. О ресурсообеспеченности воспроизводственных процессов судят по реальности ресурсов и целей, сравнивая потенциальные и фактические ресурсы производства. Непосредственный экономический эффект измеряется разностью величин выручки от реализации продукции и издержек производства. Рассмотренные параметры:

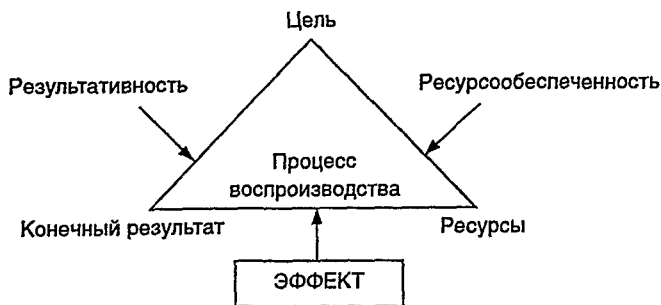


Рис. 12.3. Формирование эффекта менеджмента

цели, конечные результаты, ресурсы, издержки, а также величина эффекта — выступают обобщающими средствами менеджмента.

Формирование и движение обобщающих характеристик менеджмента осуществляется с помощью ситуационных управленческих средств и методов, которые в совокупности определяют потенциал менеджмента (рис. 12.4).

Анализируя данную схему, нетрудно сделать вывод, что процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен совокупностью ресурсов, а также комплексом методов, гарантий, стимулов (механизмов), способствующих эффективной деятельности.

С позиций эффективности должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурсами и ответственность за их рациональное использование (распределение, передачу, продажу). Следует указать на опасность отрыва экономических отношений от уровня и состояния материальной базы. Например, для сырьевых отраслей требуются стимулы и механизмы, направленные на

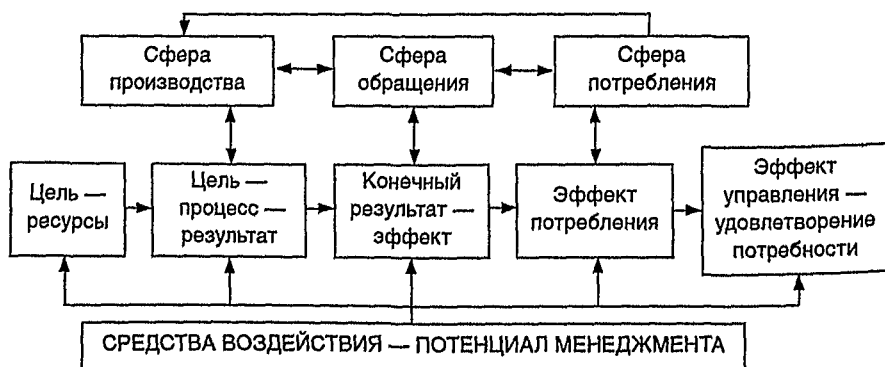


Рис. 12.4. Оценка эффективности менеджмента

повышение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатывающих отраслей существенную роль может сыграть экономия сырья и качество продукции. Это следует учитывать при разработке регулирующих документов и правовых актов, в том числе и законов.

Рассмотренный подход к исследованию и оценке эффективности менеджмента позволяет говорить о потребности комплексности оценки мер по реструктуризации систем управления.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться с позиций целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей совокупности используемых средств воздействия. В качестве особых средств воздействия рассматриваются ресурсы. Их выделение обусловлено особой ролью как факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом приложения управленческих средств воздействия.

На практике обычно оцениваются 4—6 ключевых конечных результатов, на основе которых осуществляется распределение ресурсов, решающим образом влияющих на результативность деятельности организации. Состав основных ресурсов менеджмента в укрупненном виде можно представить в виде схемы на рис. 12.5.

Распределение ресурсов, их структура выступают важными факторами эффективности менеджмента. Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявлять реальные возможности и способы достижения цели. Однако не все виды ресурсов могут быть измерены количественными величинами, в таких случаях следует использовать экспертные оценки.

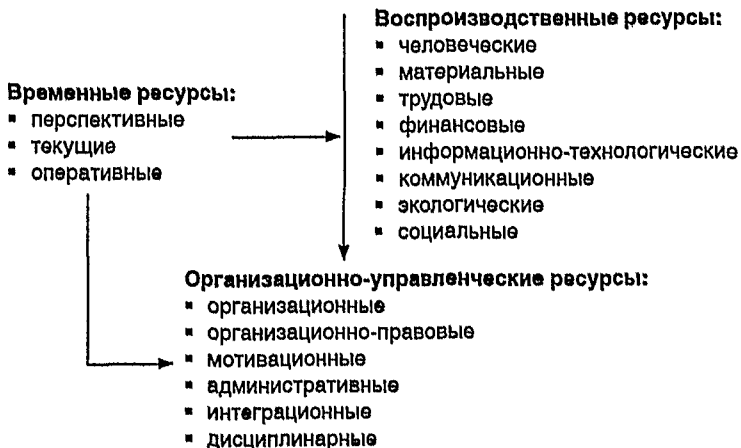


Рис. 12.5. Состав основных ресурсов менеджмента

Ключевая роль временных ресурсов обусловлена сущностью эффективности как экономии времени и сущностью менеджмента, назначение которого — обеспечение воспроизводственных процессов. Поэтому временные параметры используются как составляющие при оценке воспроизводственных ресурсов.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением полученного эффекта и использованных ресурсов, затрат на управление. Речь может идти как о ресурсообеспеченности целевой деятельности с определенными конечными результатами, так и об использовании ресурсов (ресурсосбережении), т.е. о соотношении конечных результатов и эффекта с использованием ресурсов (затратами). В последнем случае выясняют, какова ресурсная, или затратная, эффективность менеджмента.

Анализ следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду основные исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, основные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. Уровень использования производственных ресурсов, связанный с конкретным конечным результатом, сравнивается с затраченными управленческими ресурсами непосредственно или посредством механизмов и форм организации управления. При оценке средств воздействия анализируется правильность выбора, т.е. соответствие ситуации, качество, результативность и эффективность реализации. Средства управленческого воздействия и взаимодействия характеризуют соответствующие возможности или потенциал управления: информационный, организационный, социальный. Поэтому при оценке эффективности определяется степень использования управленческого потенциала.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия в данной области — более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих факторов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров в той или иной ситуации.

Современная теория управления определяет следующие виды эффективности менеджмента:

- по средствам воздействия — целевая, стратегическая и тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, мотивационная и стимулирующая, ресурсная и потенциальная;
- по содержанию эффекта — экономическая, социальная, инновационная, организационная, экологическая;

- по уровню проявления эффекта — народно-хозяйственная, региональная, отраслевая, внешнеэкономическая;
- по формам эффективности — деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений;
- по стадиям развития систем менеджмента — формирования, становления, антикризисного управления, реформирования, реструктуризации;
- по видам систем менеджмента — маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая.

Эффективность менеджмента оценивается по следующим направлениям:

- постановка и обоснование цели оценки;
- выбор критерия и показателей оценки;
- соизмерение цели социально-экономической системы и потребности в данном виде продукции;
- соизмерение цели и конечного результата;
- соизмерение конечного результата и потребности;
- определение результативности менеджмента;
- определение ресурсобеспеченности цели;
- соотношение конечного результата с ресурсами (ресурсосбережение);
- определение величины экономического эффекта;
- отношение экономического эффекта к величине каждого вида использованных ресурсов;
- отношение экономического эффекта к величине затрат на управление;
- отношение величины каждого вида использованных ресурсов к величине соответствующего потенциала;
- определение эффективности процессов управления по выработке и реализации средств воздействия: стратегии, мотивации труда, форм организации управления;
- определение величины использования каждого вида потенциала: ресурсного, организационного, информационного, научно-технического, экологического, кадрового;
- определение эффектов: социального, научно-инновационного, экологического, организационного;
- определение эффективности использования каждого вида потенциала социально-экономической системы.

Каждая характеристика менеджмента имеет свои, отличные от других, свойства и особое содержание. Однако в той или иной степени они влияют друг на друга и формируют условия достижения более емкой по содержанию и комплексной по воздействующим факторам характеристики, какой выступает **конкурентоспособность**. Если исходить из рассматриваемого набора характеристик, конкурентоспособность можно определить как критериальный признак развития менеджмента.

Действительно, главная цель менеджмента — обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно и эффективно, обладая высоким качеством, может реально обеспечить развитие социально-экономической системы благодаря способности выбора линии поведения в конкурентной среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью.

Наиболее распространенной является концепция конкурентоспособности, основанная на умении определять и эффективно использовать сравнительные преимущества в области качеств выпускаемой продукции или предприятия. Многие ведущие фирмы сформулировали свои преимущества в виде стратегий, правил, которым должны следовать все работники. Фирма «Тойота» в автомобильном бизнесе известна высокой надежностью изделий — «автомобили без дефектов». Фирма «Феррари» характеризуется скоростными качествами и техническим уровнем продукции. Исключительность компании «Хьюлетт-Паккард» опирается на новые виды продукции и собственные патенты, т.е. преимущество перед другими фирмами заключается в большом количестве нововведений, вследствие чего в компании созданы мощные подразделения НИОКР. Фирма «IBM» известна как лучшая в мире постановкой технического обслуживания своих компьютеров.

По мнению известных менеджеров, чтобы быть предприятием мирового уровня, следует стать хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности лучшим в мире, в стране, в отрасли или на рынке.

Следует отметить, что создание преимуществ, их развитие выступают функциями маркетинга и менеджмента, а их реализация требует новых свойств и качеств, обусловленных спецификой конкурирующей среды.

Конкурентоспособность менеджмента рассматривается как способность системы менеджмента вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия в области эффективных методов и форм организации управления, прогрессивных систем мотивации работников, профессионализма персонала и др.

Так, бизнес Японии известен использованием специфических методов управления качеством продукции и работ и системой мотивации и обучения персонала. Известны и методы материально-технического обеспечения поставок в производственных процессах «точно вовремя». Получила распространение американская система «участия в прибыли» как система мотивации, обеспечивающая в определенных условиях улучшение результатов деятельности.

Можно сказать, что конкурентоспособность менеджмента становится самостоятельным и весьма результативным фактором в стремлении к высокой производительности и обеспечению устойчивых позиций на рынке.

Для России осмысление, разработка и реализация новых подходов в области конкурентоспособности менеджмента — чрезвычайно важная проблема. Традиционные для экономики России конкурентные преимущества в менеджменте могут раскрыться в инновационной сфере, организации производства, в области профессионализма менеджеров и управленческого персонала в целом. Вместе с тем при выборе конкурентных преимуществ анализируются все характеристики, определяющие качество управления в их совокупности, подтверждая, что качество управления остается основой оценки управленческой деятельности. Только качественные управленческие результаты могут стать эффективными и обеспечить успех наряду с преимуществами в области технологии или качества продукции.

12.5. Эффективность и качество деятельности менеджера

Менеджер — профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Прежде всего обратим внимание на понятие «профессиональность».

Менеджер как профессиональный управляющий должен обладать особыми качествами, такими, как компетентность, самостоятельность, предприимчивость, готовность к хозяйственному риску, инициативность. Перечисление можно продолжить, но суть — в специфике деятельности менеджера, ее содержании, условиях осуществления, используемых методах и средствах управления.

Главная особенность деятельности менеджера в том, что она осуществляется в динамичных рыночных условиях под воздействием таких базо-

вых факторов, как труд и собственность. Управление совместной деятельностью людей претерпевает изменения, ибо меняются их менталитет, степень активности, стремление к самовыражению, достижению успехов и, самое главное, отношения между людьми, занятыми в производственно-хозяйственной деятельности, коллективами как партнерами или конкурентами. Система человеческих отношений и экономическое поведение членов трудового коллектива выступают одним из предметов труда менеджера. На содержание управленческой деятельности оказывают влияние отношения собственности, которые формируют новые интересы, а следовательно, и новые мотивы поведения людей, новые потребности, изменяют приоритеты в потребностях. Все это, естественно, отражается на содержании и формах мотивации и воздействия, используемых менеджерами в процессах управления.

Хотя сам менеджер является наемным работником, он управляет от лица собственника и в его интересах. Собственниками в определенной степени могут быть и сами работники, например владельцы акций предприятия. Влияние отношений собственности на менеджмент — новая для экономики России проблема. Она мало исследована несмотря на ее значимость. Однако очевидно, что существуют принципиальные различия между предпринимателем и менеджером. Интересы предпринимателя можно рассматривать с позиций собственника, работодателя и менеджера. Предприниматель рискует всей своей собственностью, тогда как менеджер — лишь заработком, престижем и карьерой.

Работа предпринимателя и менеджера имеет много общего, ибо это работа по управлению людьми в условиях действия рыночных механизмов ценообразования, предложения и спроса, государственного регулирования. Менеджерам в большинстве видов деятельности должен быть присущ предпринимательский стиль руководства.

Функциональная роль менеджмента состоит в обеспечении объективного процесса развития социально-экономической системы путем предвидения, выявления, разрешения противоречий, прежде всего между уровнем развития производительных сил, производственными отношениями и всей системой общественных отношений. Процесс управления предполагает отслеживание развития противоречий, нахождение реальных, своевременных и эффективных методов их разрешения, для чего необходимы профессионально подготовленные менеджеры, обладающие экономическими, системными, гуманитарными и юридическими знаниями.

В России в условиях командно-административной системы управления производством формировались руководители хозяйственных звеньев с ярко выраженным авторитарным стилем управления. В их деятельности

преобладал настрой на контроль и исполнение решений вышестоящих органов. Привыкшие к политике выбивания выгодного плана, необходимых ресурсов, выполнения и перевыполнения плана любой ценой, такие кадры не всегда способны понять новую идеологию хозяйствования и овладеть механизмами рыночной экономики и самоуправления трудовыми коллективами в условиях четкого правового регулирования взаимоотношений государственных и хозяйственных органов. Однообразие методов и форм хозяйствования тоже не способствовало развитию инициативы.

К тому же была деформирована структура управленческих кадров: подавляющее большинство руководителей высшего звена управления составляют в России инженеры. Очевидно, что управлять людьми должны менеджеры со специальной подготовкой, в которой гуманитарным аспектам уделяется должное внимание.

Рассмотренные проблемы отражают необходимость коренных изменений в кадровой политике для обеспечения преобразований в экономике и менеджменте. Эту же проблему решает и организация систематической работы по оценке деятельности менеджеров основного звена хозяйствования с позиций ее качества, результативности и эффективности.

Системное представление о деятельности менеджера можно составить при изучении его экономического пространства. Приведем соответствующую схему (рис. 12.6).

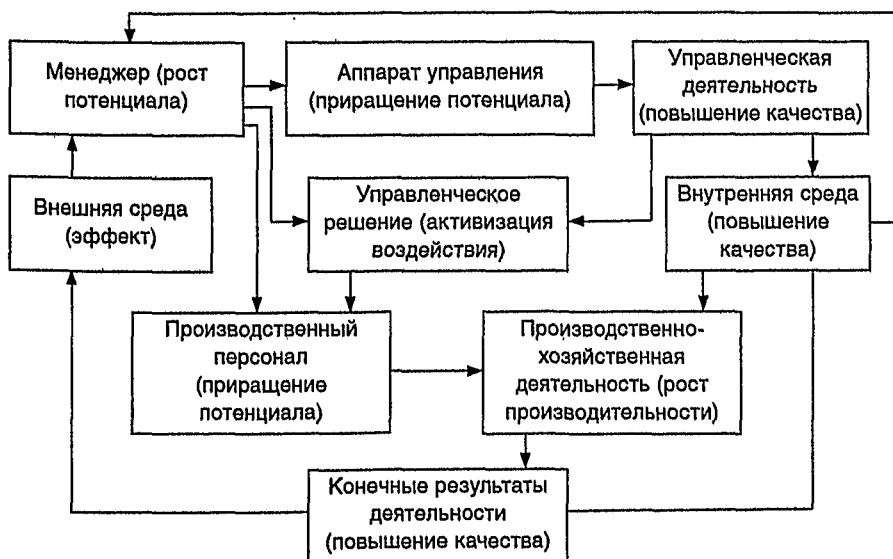


Рис. 12.6: Схема формирования пространства деятельности менеджера

Выбор объектов управления или сфер деятельности менеджера связан со спецификой производственной деятельности. На рис. 12.6 укрупненно показаны формирование и реализация воздействия менеджера на персонал и его совместную деятельность. Управленческое решение как воздействие на персонал, его поведение и деятельность материализуются в производстве и отражаются в конечных результатах деятельности. Условиями эффективной деятельности менеджера и аппарата управления выступают результативность и качество внешних связей и коммуникаций, а также качество деятельности по формированию благоприятной атмосферы в коллективе.

Оценку качества и эффективности деятельности менеджера следует рассматривать как поэтапно проходящий процесс, где каждый из этапов имеет свои характеристики, критерии и методы обоснования.

Первый этап. Оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и функциям менеджера. Изучаются: уровень и профиль образования; стаж и опыт работы; навыки и способности; личные качества и этика поведения; карьера и потенциал. Состав и приоритеты профессиональных качеств зависят от уровня управления, сложности решаемых задач, степени ответственности и уровня риска.

Рекомендуемые качества: компетентность, новаторство, творческий подход; инициативность и способность генерировать идеи; способность лидера оказывать влияние на людей; способность идти на риск; стрессоустойчивость и жизнестойкость; потребность к саморазвитию и самоорганизации; коммуникабельность и стремление к успеху; организованность и ответственность.

По результатам оценки выявляется соответствие или несоответствие менеджера по профессиональным качествам занимаемой должности и решается вопрос о способах приобретения требуемых качеств или о переходе на другую должность.

Второй этап. Оценка профессионализма аппарата управления. Развитие профессионализма управленческих кадров выступает одной из целей деятельности менеджера, поэтому положительная динамика качественных характеристик рассматривается как базовое условие результативной деятельности.

Третий этап. Оценка деятельности аппарата управления. Возглавляемый менеджером аппарат, реализующий его идеи, оценивается с позиций качества и результативности труда. Оцениваются: поле прав и ответственности менеджера в деятельности аппарата управления; самостоятельность деятельности аппарата; профессионализм управленческого аппарата и соответствие решаемым задачам и функциям; уровень организационной

культуры; информационное обеспечение; коммуникативность; техническая оснащенность; мотивация и гуманизация деятельности; система контроля; этика поведения.

Показатели результативности деятельности аппарата управления: оперативность; качество выходной документации; экономичность; коммуникабельность; партнерство; ответственность; мотивированность; имидж; деловая культура.

Четвертый этап. Оценка качества труда менеджера. Самый сложный этап оценки, требующий большой подготовительной работы, связанный с выделением видов деятельности, процедур, средств и методов, используемых менеджером в процессах разработки и принятия управленческих решений. Типичные характеристики труда: уровень творчества; сложность и разнообразие решаемых задач; характер и степень ответственности; доля организационной работы в общем ее объеме; масштаб руководства; уровень риска; трудоемкость и стоимость труда.

Пятый этап. Оценка влияния менеджера на формирование внутренней атмосферы организации. Оцениваются: стиль руководства; культура менеджмента; этика деятельности; методы разрешения конфликтных ситуаций; организационная культура; совместимость; социально-психологический климат; направленность коллектива на развитие; информированность и гласность; демократичность; социальная справедливость.

Шестой этап. Оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций предусматривает комплексную оценку каждого вида связей. При экономической оценке учитывается влияние факторов риска, конъюнктуры, инфляции, инвестиционного климата. Организационная оценка включает учет временных факторов, устойчивости, надежности отношений и поведения субъектов внешних связей, уровня организационной культуры. При социальной оценке учитываются социальная значимость связи, активность, социальный риск, жизнестойкость.

Следует отметить, что именно во внешней среде происходит реализация продукции или услуг, выявление конечных результатов деятельности и оценка отдельных ее видов. Работа с внешними партнерами, государственными органами, организациями и предпринимателями — приоритетная сфера деятельности менеджера, в значительной степени определяющая эффективность менеджмента в целом.

Седьмой этап. Оценка результативности и эффективности деятельности менеджера. Применяется методология оценки выработки и реализации решений по управлению производственной и социальной деятельностью, маркетингом, инновационными и инвестиционными процессами,

экологией, безопасностью. Результативность рассматривается как уровень достижения результата, соответствующего цели решения.

Эффективность оценивается через качество результата, т.е. полученный эффект, соотнесенный с затратами на управление (ресурсами менеджмента). Соблюдается методологическое единство с определением эффективности управления системой в целом. Обязательным условием оценки выступает определение уровня риска и последствий реализации решений, которые находят отражение в разных сферах жизни общества.

Субъектами оценки деятельности менеджера выступают: вышестоящий менеджер (руководитель); экспертная комиссия (аттестационная, конкурсная); независимые оценочные центры. Методы, используемые при оценке, разнообразны: тесты, деловые игры, представляющие собой теоретические и практические задания (ситуации), имитирующие управленческий процесс. Информация, используемая для оценки, и методы ее обработки также разнообразны: статистические и фактические материалы; экспертные данные; штатные расписания; отчеты, стандарты и нормативы; регламенты и прогнозы. При обработке данных широко используются моделирование, информационные технологии и техника.

Следует подчеркнуть, что оценка менеджеров должна проводиться регулярно. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера в процессах формирования его карьеры и совершенствования деятельности. Особое значение результаты оценочных мероприятий имеют для планирования и организации переподготовки, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Эта область деятельности менеджмента для России чрезвычайно важна в качестве ключевого фактора развития экономики и общества.

12.6. Методологический подход к формированию и оценке профессионализма управленческих кадров

Условие профессионального роста менеджера становится привычным в процессах обучения и слабо используется на практике. Одной из причин такого положения является неразработанность научно-методических основ исследования, измерения, оценки профессионального роста кадров. До сих пор основой данного процесса остается должностное продвижение по вертикали, не всегда вызванное профессиональным ростом.

Установление связи профессионального роста с объективными закономерностями социально-экономического развития создает дополнительную мотивацию для профессионального роста менеджеров, способствующего в свою очередь повышению эффективности производственной дея-

тельности. Разработка концептуальных основ профессионализма кадров предусматривает чёткость и логику понятийного аппарата, включая такие понятия, как профессионализм, профессиональная компетентность и профессиональная культура. Исходным выступает понятие «профессия», как основной род занятий трудовой деятельностью, требующий определенной подготовки, специальных знаний, умений и навыков, получаемых человеком в результате профессионального образования. Профессионалом считается специалист, достигший в трудовой деятельности существенных результатов.

Профессионализм — интегрированная совокупность профессиональных, интеллектуальных и нравственных качеств специалиста, позволяющих эффективно осуществлять возложенные на него функции и добиваться высоких результатов деятельности. В профессионализме одновременно проявляются все качества человека: личностные, деловые, нравственные, характеризующие его как востребованного специалиста.

Профессионализм на коллективном уровне представляет собой суммарный профессионально-творческий потенциал каждого специалиста в общем потоке коллективного знания, опыта, умения и навыков, используемых в процессах разработки, принятия и реализации решений.

Профессиональный уровень менеджера можно рассматривать как интеграцию потенциальных качеств, формируемых в процессах обучения (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Приоритеты в формировании профессиональных качеств менеджера

Потенциальные качества	Сфера образования		
	довузовская	вузовская	послевузовская
Интеллектуальные	Творческие способности	Инновационность мышления	Глобальность мышления
Предвидение и развитие	Целеустремленность	Потребность в управлении	Интуиция, самоуправление
Организационно-экономические	Аналитические способности	Организованность	Мотивированность, предприимчивость
Информационно-технологические	Информационная и компьютерная грамотность	Знание и владение управленческими технологиями	Владение методами исследования, принятия и реализации решений
Нравственно-этические	Образованность, воспитанность	Гуманность, этичность поведения	Социальная ответственность, демократичность

Профессионализм менеджера формируется и обновляется как в процессе обучения, так и в практической деятельности. Такая трактовка профессионализма менеджера согласуется с понятием менеджмента как науки и искусства управления. Опираясь на научные знания, постоянно их обновляя, менеджер должен рационально и эффективно их использовать в конкретных ситуациях.

Профессионализм как способность принимать правильные решения в многофакторных условиях хозяйствования и нести за них ответственность нарабатывается в значительной степени в процессах практической деятельности, повышения квалификации и переподготовки. В трудовой деятельности менеджера усиливаются инновационно-интеллектуальная и организационно-предпринимательская составляющие, способности видения, предвидения и самоуправления, обуславливающие постоянное стремление к профессиональному совершенствованию. Менеджер становится лидером не по должности, а вследствие профессионализма принимаемых решений, личного авторитета и авторитета власти, уровня воспитания и культуры.

Мотивация самообразования присутствует на всех этапах непрерывного профессионального образования. Уровень образования сегодня зависит от комплекса мотивационных факторов, их подбора, временного и организационного взаимодействия. Например, результаты обследования мотивов повышения квалификации работников социальной сферы показывают, что 73% опрошенных испытывают эту потребность, в том числе 28% — для саморазвития; 22% — для роста заработной платы; 17% — для перехода на более интересную работу; 6% — для повышения авторитета.

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы. Концепция профессионализма кадров предполагает первичность и динамизм знаний, формирующих профессиональный потенциал личности, постоянное совершенствование и использование их на практике, что обеспечивает развитие и повышение качества профессиональной деятельности.

Данная концепция базируется на приоритете образования и подготовки профессиональных кадров для производственно-хозяйственной деятельности. Значимость данной концепции заключается в том, что в ней отражена роль профессионализма кадров как ключевого фактора в развитии самой деятельности, повышении ее качества и эффективности. Методологическая разработка концепции вносит новое содержание в процессы непрерывного профессионального образования, предлагает новые подходы к управлению профессионализмом кадров и организацией производства.

Концепцию профессионализма следует рассматривать как методологическую основу формирующейся в России специальности «менеджмент» и ее различных специализаций. В табл. 12.3 представлены фрагменты концепции развития профессионализма кадров как условия, обеспечивающего непрерывность образовательного процесса,* а также умения и навыков, приобретенных в практической деятельности.

На стадиях послевузовской практической деятельности менеджера предполагается многоразовая переподготовка (дополнительное образование) в соответствии с этапами научно-технического, информационного и социально-экономического прогресса.

Таблица 12.3

Фрагменты концепции развития профессионализма

Этапы профессионального развития	Стадии профессионального образования
Формирование базового потенциала личности	Довузовское образование до 17 лет
Формирование базового потенциала специалиста	Вузовское образование в период от 17 до 25 лет
Рост компетентности, полномочий и ответственности; должностная ротация	Послевузовское образование по профессионально-образовательным программам повышения профессионализма и квалификации в периоды от 26 до 34, от 36 до 44 и от 46 до 54 лет
Обновление профессионального потенциала для решения новых задач; потенциал должностного роста	Послевузовское образование в системе переподготовки в периоды 35 лет, 45 лет, 55 лет
Развитие профессионального потенциала	Искусство управления по уровням руководства: 26—35 лет (нижний и средний); 36—45 лет (средний и высший); 46—55 лет (высший и коллегиальный); 56—65 лет (высший коллегиальный)

Уровень профессионализма менеджера выступает определяющим фактором для занятия соответствующей должности, что в свою очередь служит дополнительным стимулом к развитию профессионализма. Различают вертикальный характер должностного роста — подъем на более высокую ступень иерархии управления; горизонтальный — перемещение в другую функциональную сферу деятельности с одинаковым уровнем управления (ротация); центростремительный — движение к руководству организацией. Процесс движения персонала на основе профессионального роста должен быть гибким и использовать различные виды образования и повышения квалификации внутри и вне организации.

Критериями оценки профессионализма кадров выступают его качество, результативность и эффективность. Именно реальные конечные результаты деятельности менеджера дают основание говорить об уровне (качестве) профессионализма и обеспечивают занятие более значимой должности, формируя имидж менеджера.

Оценку качества следует рассматривать как обязательный и непрерывный процесс, осуществляемый на всех этапах профессионального развития специалиста и менеджера. Базовыми характеристиками этого процесса выступают качество проведения образовательного цикла, качество результатов деятельности менеджера.

На стадии довузовского образования формируются гражданская позиция, нравственные, психологические и эмоциональные основы личности, которые выявляются с помощью специальных методик определения способностей личности и возможности их развития. Используются методы оценки общеобразовательных программ, направленных на развитие потенциала личности.

Стадию вузовского образования оценивают по следующим параметрам:

- качество образовательных программ по формированию профессионального потенциала специалиста;
- качество образовательного процесса по уровню профессионализма профессорско-преподавательских работников;
- качество профессионального потенциала специалиста, подготовленного для практической деятельности.

Оценка каждого образовательного процесса осуществляется по специальным методикам, критерии и нормативы которых требуют постоянной корректировки.

С точки зрения методологии оценка уровня профессионализма менеджеров в практической деятельности включает:

- определение потенциальных качеств менеджера, их приоритетности для данного уровня и сферы управления;
- определение показателей, отражающих изменения качества (улучшение, ухудшение) за определенный период времени;
- определение показателей, отражающих профессиональные качества менеджера в деятельности аппарата управления, в результативности функционирования всей организации.

Непрерывное образование в процессе переподготовки, повышения квалификации, должностной учебы и оценка качества его проведения становятся систематическими, обеспечивая соответствие профессионализма уровню решаемых проблем. При этом оцениваются:

- уровень профессионализма до и после переподготовки или повышения квалификации специалиста по результатам практической деятельности;
- соответствие (несоответствие) профессионального потенциала менеджера для решения новых проблем организации.

Такой же методический подход можно использовать и для оценки качества, результативности и эффективности обучения управленческого персонала (рис. 12.7). Подчеркнем, что эффективность образования рассматривается как степень достижения образовательных целей при определенных издержках (затратах) на образование.

Результативность образовательной сферы отражают степень удовлетворения потребностей народного хозяйства в профессиональных кадрах, уровень доступности высшего образования, опережающий уровень профессионализма кадров для потребностей экономики.



Рис. 12.7. Схема оценки результатов профессиональной подготовки и обучения управленческих кадров

В сфере производства результативность и эффективность отражают степень достижения производственно-хозяйственных целей и полученный социально-экономический эффект. Результативность управления рассматривается как степень достижения целей управления (менеджмента), эффективность же — как соотношение полученного эффекта в процессе обеспечения целей при определенных затратах на управление.

Главным эффектом развития профессионализма выступает приращение человеческого потенциала, обеспечение технологической, экономической, экологической безопасности, повышение социально-экономической эффективности народного хозяйства. Главным критерием является развитие совокупного интеллекта общества.

На профессиональное развитие сотрудников ведущие мировые организации выделяют значительные средства. Так, «Дженерал моторс» расходует свыше 1 млрд дол. США в год (от 2 до 10% фонда заработной платы) на развитие профессионализма с целью повышения производительности труда. Кроме экономической эффективности профессиональное развитие повышает мотивацию сотрудников, способствует созданию благоприятного климата и надежности персонала, обеспечивает преемственность управления, повышает конкурентоспособность менеджеров как весьма результативный фактор обеспечения устойчивых позиций на рынке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте определение эффективности менеджмента как категории науки.
2. Охарактеризуйте эффективность взаимодействия макро- и микроструктур, критерии и показатели.
3. Покажите многомерную природу эффективности менеджмента и методы ее исследования.
4. Охарактеризуйте комплексный подход к измерению эффективности менеджмента.
5. Назовите критерии и показатели эффективности производственного менеджмента.
6. Каковы критерии выбора эффективной организации управления производством?
7. Дайте экономическую оценку эффективности систем менеджмента.
8. Дайте социальную оценку эффективности систем менеджмента.
9. В чем сущность организационной оценки эффективности систем менеджмента?

10. Каковы показатели эффективности управленческого труда?
11. Перечислите критерии и показатели инновационной эффективности менеджмента.
12. Назовите критерии и показатели стратегической эффективности менеджмента.
13. Назовите критерии и показатели оценки маркетинговых программ.
14. Каковы критерии и показатели оценки финансового менеджмента?
15. Охарактеризуйте управленческие нововведения, критерии оценки.
16. В чем состоят результативность менеджмента, измерение конечных результатов управленческой деятельности?
17. Что такое эффективность менеджмента и риск?
18. Дайте оценку систем мотивации управленческих работников.
19. Что такое конкурентоспособность менеджмента, критерии оценки?

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ И САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ

Задание 1. Раскрыть сущность и содержание эффективности менеджмента. Рассмотреть виды и формы эффективности менеджмента, показать их взаимосвязь. Предложить модель комплексной оценки эффективности менеджмента.

Задание 2. Раскрыть сущность акционерной формы хозяйствования. Составить блок-схему преобразования предприятий в акционерное общество. Составить матрицу показателей эффективности менеджмента.

Задание 3. Раскрыть сущность и содержание целей управления производственно-хозяйственной системой. Составить матрицу конечных результатов производственно-хозяйственной и социальной деятельности, соответствующих системе целей. Составить блок-схему путей достижения приоритетной для данной системы цели.

Задание 4. Обосновать ключевые проблемы, определить и оценить альтернативные варианты повышения качества менеджмента. При выполнении задания использовать комплексный подход и разные методы оценки качества менеджмента.

Задание 5. Составить матрицу признаков, характеризующих качество деятельности менеджера. Выделить качественные характеристики формирования коллектива. Дать оценку профессионализма менеджера.

Задание 6. Составить блок-схему факторов конкурентоспособности предприятия. Привести критерии оценки конкурентоспособности продукции, предприятия и менеджмента.

Задание 7. Составить блок-схему оценки эффективности деятельности менеджера. Показать возможности использования результатов оценки управленческих работников в практике управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абалкин Л.И.* Конечные народнохозяйственные результаты: сущность, показатели, пути повышения.— М.: Экономика, 1982.
2. *Ванинский А.Я.* Обобщающий интегральный метод в теории поля эффективности.— М.: Вестник МГУ (Серия экономическая), 1990.— № 3.
3. *Друкер П.* Эффективное управление.— М.: ГРАНД, 1998.
4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента.— М.: Дело, 1992.
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Официальное издание.— М., 1994.
6. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний.— М., 1986.
7. *Скотт Синк Д.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение.— М.: Прогресс, 1982.
8. *Сыроеждин И.М.* Совершенствование системы показателей эффективности и качества.— М., 1980.
9. *Тихомирова А.В.* Менеджмент (теория и методология).— М.: ИНФРА-М, 2000.
10. *Тихомирова А.В.* Оценка эффективности управления производством.— М.: Экономика, 1984.
11. *Тихомирова А.В.* Повышение уровня организации труда и эффективности управления на предприятиях.— М.: МИУ, 1999.
12. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации.— М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ

13.1. Основные понятия.

Цели и задачи инновационного менеджмента

Стратегически устойчивое экономическое развитие любых систем, в том числе и социально-экономических, в современных условиях невозможно без широкого системного непрерывного использования продуктов научной, научно-технической, нововведенческой деятельности для достижения социальных, экономических, экологических и прочих целей.

Результаты творческого интеллектуального труда в научно-исследовательской сфере существуют в разных формах, несут в себе разные по объему знания и разной практической значимости решения (технико-технологические, организационные, мотивационные), фиксируются на разнообразных информационных носителях.

Для того чтобы результаты научных исследований, изобретения, разработки, проекты превратились в факторы обновления экономической динамики хозяйственных систем, т.е. стали инновациями и были использованы в производстве, необходима организация инновационных процессов. В ходе этих процессов новые знания трансформируются в передовую технику, технологии или отдельные их звенья, новые товары и услуги, квалификацию, навыки, организационно-управленческие приемы.

При всем разнообразии критериев и признаков классификации инноваций (по сферам использования, уровню новизны, функциональному назначению, формам исходных информационных носителей) из их совокупности необходимо выделять такие инновации, которые обладают особой преобразующей способностью по отношению к технологическим целям, укладам, производственным аппаратам, производительным силам хозяйственных систем. Это инновации-факторы, обладающие критической преобразующей массой.

Решение проблемы эффективного использования инноваций, особенно инноваций-факторов, требует особой организации, мотивации, управ-

ления, координации усилий многих людей и коллективов, комплексного ресурсного обеспечения процессов нововведений на предприятиях, в корпорациях, регионах, национальной экономике.

Все это, безусловно, является важнейшей функциональной обязанностью современного менеджмента, ибо, как не без основания считают некоторые специалисты в области теории инноваций, эффективность самих нововведений в меньшей степени сказывается на темпах научно-технического прогресса, чем эффективность системы управления ими¹.

В экономической литературе можно встретить разнообразные определения таких категорий, как инновация, инновационный процесс, научно-техническая и инновационная деятельность, нововведение, инновационная политика, инновационный менеджмент. Это разнообразие обусловлено в основном различиями в исходной методологической базе. Определения основных категорий, используемых в данной главе, базируются на следующих методологических принципах: 1) системном подходе; 2) рождении и использовании инноваций в воспроизводственных циклах (воспроизводственный принцип); 3) цикличности инновационных обновлений; 4) различии и взаимосвязанности, интегрированности научной, научно-технической и инновационной деятельности в едином научно-инновационном процессе (принцип интегрированности); 5) ресурсной полноценности нововведенческих процессов.

Научная деятельность — это деятельность, направленная на: получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды; применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач развития общества, экономики, а также их технологической базы.

Научно-техническая деятельность — это деятельность, направленная на получение, применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических, экологических, социальных, гуманитарных и иных проблем, обеспечения функционирования науки, техники и воспроизводства как единой системы.

Инновационная деятельность — это деятельность по преобразованию результатов научной и научно-технической деятельности в инновации и эффективному использованию для обновления производительных сил, организационно-экономических отношений и взаимодействия в хозяйственных системах.

¹ Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/Сокр. пер. с англ.— М.: Экономика, 1989.— С. 11.

Инновационная деятельность является продолжением научной и научно-технической деятельности в едином научно-инновационном цикле рождения, трансформации и использования в хозяйственной деятельности инноваций.

Инновация — одна из форм проявления НТП, наиболее приспособленная для использования на производственных и распределительно-обменных стадиях воспроизводственных процессов для обновления основных элементов производственного аппарата, экономических отношений и укрепления существующих или формирования новых ниш рынка и обеспечения на этой основе качественного экономического роста.

Синонимом слова «инновация» может быть слово «нововведение», хотя в некоторых публикациях данная категория трактуется как процесс использования инноваций.

На современном этапе НТП особую роль играют технологические инновации: во-первых, они более системны и обладают большей преобразовательной силой по отношению к производственному аппарату; во-вторых, они в основном определяют состояние и смену технологических укладов; в-третьих, формируют новую специализацию, кооперирование и концентрацию труда; в-четвертых, становятся объективной основой обновления организации трудовых процессов в производстве и на других стадиях воспроизводительного цикла.

Инновационный процесс — совокупность последовательных действий, связанных с окончательным приспособлением, комбинированием продуктов научно-технической деятельности для применения в производственных и инвестиционных процессах и использованием инноваций для обновления всех или части составляющих хозяйственной деятельности.

Инновационный процесс включает в себя различные виды инновационной деятельности в их последовательном и пропорциональном соотношении.

Все виды научной, научно-технической и инновационной деятельности должны быть взаимосвязаны в рамках единых научно-воспроизводственных процессов, которые отличаются длительностью, высокой степенью неопределенности (особенно в начальных стадиях) конечных социально-экономических, в том числе коммерческих, результатов (инновационно-инвестиционные риски), достаточно высокой в большинстве своем энергоемкостью. Эти научно-воспроизводственные процессы обеспечивают функционирование науки, техники, производства и рынка как единой системы.

По вышеназванным причинам инновационная деятельность и инновационные процессы нуждаются в особом регулировании, поддержке, мотива-

ции, правовом климате, настойчивости в достижении их завершения в действующем производстве и на рынке. Все это может быть обеспечено проведением соответствующей политики в макроэкономике, регионах, отраслях, корпорациях, на отдельных предприятиях при помощи менеджмента.

Научно-техническая политика — составляющая социально-экономической политики, в своей основе имеет отношение государства к науке, научно-технологическим факторам развития, научно-технологическому потенциалу экономики, научной и научно-технической деятельности. Она проявляется в деятельности государственных органов, властных структур по определению, законодательно-нормативному закреплению и организационно-управленческому обеспечению тактических и стратегических целей, принципов и задач государства по развитию науки, техники, технологий ради преобразования всех сфер жизнедеятельности человека. Одновременно государственные органы вырабатывают направления, способы, а также определяют ресурсы достижения целей.

Все это и составляет содержание научно-технической политики государства в лице его федеральных и региональных (субъектов Федерации) органов власти.

Научно-техническая политика призвана решать три взаимосвязанные проблемы: 1) развивать научно-технологический потенциал экономики, постоянно совершенствовать и пополнять его, делать достаточным для поддержания производственного аппарата на современном научном уровне; 2) максимально использовать его с наибольшей результативностью для формирования инноваций-факторов; 3) создавать совокупность условий, позволяющих решать первые две проблемы на непрерывной воспроизводственной основе.

По отношению к производственной сфере научно-техническая политика должна создавать все исходные научные предпосылки для ее перевода на инновационный тип развития, в наибольшей степени соответствующий формирующейся постиндустриальной цивилизации.

Инновационная политика, так же как и научно-техническая, — составляющая социально-экономической политики, которая выражает отношение государства, управляющих структур к использованию инноваций в решении основных задач социально-экономического развития, определяет цели, направления, формы, методы деятельности властных органов, а также ресурсное обеспечение по преобразованию продуктов научной и научно-технической деятельности в инновации-факторы и перевода хозяйственных систем на инновационный тип развития.

Инновационная деятельность — инициативный, творческий труд, связанный с преобразованием продуктов научной и научно-технической деятель-

ности в инновации и их эффективным использованием для достижения основных социально-экономических целей развития хозяйственных систем.

Экономическая устойчивость системы — интегрированное свойство ее особого состояния в сложной рыночной среде, характеризующее гарантию целенаправленности движения системы в настоящем и прогнозируемом будущем. Это свойство синтезирует в себе совокупность свойств самой системы и важнейших составляющих ее производственной и коммерческой деятельности. Экономическая устойчивость хозяйственной системы возможна при развитых и активно используемых **факторах саморазвития**, т.е. полностью или в основном воспроизводимых в самой системе.

Инновационный менеджмент — это особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение экономических, социальных и экологических результатов функционирования социально-экономической системы путем создания (приобретения) и преимущественного использования в производственно-коммерческой деятельности инноваций в качестве основных продуктов, а также факторов эффективного труда.

Инновационный менеджмент призван гарантировать наиболее полное использование современных инноваций для обеспечения инновационного типа развития хозяйственных систем и устойчивого экономического положения фирм, корпораций в динамичной рыночной среде. Инновационный менеджмент — менеджмент преимущественной инновационной направленности функционирования и развития фирмы, это менеджмент фирмы-лидера или фирмы, стремящейся стать лидером в определенной сфере, виде деятельности, на рынке конкретных товаров и услуг.

При формировании инновационного менеджмента необходимо учитывать ряд методологических положений.

Каждая социально-экономическая система развивается в условиях современного регулируемого рынка в направлении инновационного типа — особой разновидности интенсивного типа. Эта эволюция объективна, но она не осуществляется автоматически, а требует особого механизма использования усложняющихся инновационных факторов.

Управление осуществляется не инновациями, а их производством, трансформацией и использованием, т.е. инновационными процессами, придавая этой работе воспроизводственный характер.

Инновационные процессы объективны, так как предопределены логикой развития современных производительных сил, а следовательно, не только экономическими, но и естественно-научными законами и закономерностями.

Вследствие растущей системности основных современных преобразовательных новшеств (новая техника и новые технологии) инновацион-

ный менеджмент все более представляет собой менеджмент инновационных цепочек, которые соединяют в неформальное целое многие хозяйственные системы. Это значит, что для обеспечения эффективности инновационного менеджмента в национальной экономике должна быть создана взаимосвязанная, взаимодополняющая их совокупность на всех уровнях: в фирме, корпорации, регионе, на государственном уровне.

Инновационный менеджмент — это менеджмент современной стадии развития цивилизации, постиндустриального общества, для которого характерна самоорганизация ради социального контроля и управления инновациями и изменениями человеческого знания в отличие от индустриального, базирующегося на взаимодействии машин и людей для производства продукции.

Знание в последние 20 лет действительно стало стратегическим основополагающим средством развития общества. Сегодня в развитых странах большая часть ресурсов обоснованно направляется в сферу приращения и передачи знаний, а не в наращивание традиционного капитала. Об этом косвенно можно судить по росту численности ученых и инженеров в сфере НИОКР. Но не всякое знание обладает преобразовательными возможностями по отношению к производству. Некоторые специалисты справедливо считают, что знание тогда становится преобразовательной силой, когда приобретает форму инноваций, способных обновлять производительные силы, основной капитал.

Многое в коммерческой эффективности использования технико-технологических инноваций зависит от научно-технологического уровня действующего основного капитала, от состояния спроса на рынке и, наконец, от организационно-управленческих усилий по преобразованию знания в инновации и использованию последних для достижения основных целей функционирования научно-технической и производственной систем.

Организационно-управленческий аспект в научно-технической и инновационной деятельности становится едва ли не решающим в процессе создания и использования нового знания. Все это является предметом заботы инновационного менеджмента.

Знание, необходимое для организации инновационных процессов, лишь отчасти общедоступно. Эффективность его использования во многом зависит от четкого понимания менеджером механизма превращения знания в преобразовательные инновации, от понимания и успешного поиска доступных источников различных нововведений. Все это также входит в число основных задач инновационного менеджмента.

Основная стратегическая задача инновационного менеджмента — поэтапный перевод социально-экономической системы на инновационный тип развития.

В экономической литературе наибольшее внимание уделено анализу двух **основных типов развития экономики различных хозяйственных образований** — экстенсивного и интенсивного, а также **двух смешанных типов** — преимущественно экстенсивного и преимущественно интенсивного.

Экстенсивный тип развития характеризуется как способ экономического роста, достижения основных целей за счет количественных факторов развития (привлечения дополнительных ресурсов, создания новых производств) прежнего научно-технического уровня.

Интенсивный тип развития рассматривается как способ повышения напряженности труда, увеличения его затрат в единицу времени, обеспечиваемого применением эффективных факторов (более высокой квалификации рабочей силы, четкой организации и лучшей мотивации труда и производства, новых техники и технологий, новых предметов труда и пр.), качественно влияющих на экономический рост и решение основных социально-экономических и экологических задач в тактическом и стратегическом плане. То есть типы развития хозяйственной системы определяются прежде всего совокупностью преимущественно используемых ресурсных факторов, их основными свойствами в обеспечении положительной экономической динамики.

Интенсификация бывает различной. Можно интенсифицировать производство традиционного или частично улучшаемого товара, обеспечивая его ценовую конкурентоспособность на рынках. Можно интенсифицировать производство нового товара, используя обновленную организацию и мотивацию труда на базе существующей технологической совокупности основного капитала. В этом случае конкурентоспособность товара гарантируется его новыми потребительскими свойствами, а возможно, и монопольным положением на рынках. В обоих случаях мы имеем дело с частичной интенсификацией в системе.

Наиболее полная комплексная интенсификация производства и труда может быть достигнута в том случае, когда повышается эффективность использования всех видов ресурсов, участвующих в воспроизводственных процессах хозяйственных систем, которые можно рассматривать в качестве основных объективных факторов развития. Это так называемые **факторы первого порядка**.

В качестве факторов, формирующих тот или иной тип развития социально-экономических систем, можно рассматривать основные процессы в воспроизводстве или их состоянии, в которых проявляется активность использования факторов первого порядка. Это интенсификация, инновационная, научно-техническая, инвестиционная, деловая, предпринимательская деятельность, менеджмент. Эти факторы по их зависимости от первых факторов можно назвать **факторами второго порядка**.

Все факторы взаимосвязаны, взаимообусловлены и соподчинены, т.е. они образуют систему, в которой каждый фактор выполняет строго свою роль, которую никакой другой полноценно выполнить не может. Из сказанного следует, что при неразвитости или неполном использовании одного или нескольких факторов вся их система резко снижает эффективность воздействия на экономическую динамику, тип развития хозяйственной системы, ее устойчивость в рыночной среде.

В целостной совокупности объективных факторов происходит периодическая «перегруппировка сил», обусловленная логикой НТП, целями и задачами развития экономических систем, цикличностью их экономической динамики, возможностями использования тех или иных ресурсных факторов.

Эффективность использования факторов в формировании того или иного типа развития хозяйственных систем зависит от правовых, экологических и других условий, приспособляясь к которым менеджеры активизируют или тормозят действие тех или иных факторов.

Наука обосновала, а экономическая практика подтвердила определяющее значение в современных условиях для формирования нового интенсивного типа развития хозяйственных систем таких факторов, как инвестиции — технические, технологические, организационные, информационные. Все их можно рассматривать как инновационные ресурсы. Это новая техника и технологии, предпринимательство, комплексные инновационно наполненные инвестиции, информационный ресурс, организация, мотивация и управление.

Этот новый, особый интенсивный тип развития хозяйственных систем наиболее адекватен постиндустриальному этапу становления общества, его новой технологической базе, современному этапу НТП, характеризующему многими специалистами как технологическая революция. Он заключается в непрерывном комплексном преимущественном использовании в развитии научно-технологических инноваций с высокими преобразующими возможностями как факторов наиболее эффективного достижения совокупности целей хозяйственной системы в тактическом и стратегическом планах.

Данный тип развития называется инновационным. В отличие от интенсивного *инновационный тип развития* характеризуется не только преимущественно используемыми инновациями-факторами, но и производимыми инновационными товарами и услугами, а также совокупностью условий, гарантирующих воспроизводство инновационной стратегической направленности развития хозяйственной системы на постоянной основе.

В числе этих условий: особая структура предприятия, включая научные подразделения, их активное ресурсное обеспечение (в том числе венчурное); формирование предпринимательской хозяйственной зоны; новые отно-

шения с научными учреждениями; особая наступательная стратегия развития; развитый инновационный менеджмент; нацеленность трудовой мотивации на воспроизводство инноваций и их эффективное использование.

Переход на инновационный тип развития объективно предопределен рядом обстоятельств. Во-первых, мировой рынок товаров и услуг заполнен. Занять в нем место можно лишь формируя собственную нишу рынка качественно нового товара. Во-вторых, конкурентоспособность инновационного продукта или услуги, технологии их производства — важнейшие составляющие интегрированного свойства хозяйственной системы — **экономической устойчивости** в условиях неопределенной рыночной среды. В-третьих, инновационный тип развития в наибольшей мере соответствует усиливающейся мировой тенденции индивидуализации потребностей и, следовательно, потребительских свойств товаров. В-четвертых, современная конкуренция находится в особом соотношении со своей противоположностью — монополизацией. Это соотношение становится все более динамичным, что требует инновационной стратегии поведения на рынке и в значительной мере предопределяет устойчивость на нем хозяйствующего субъекта.

Инновационный тип развития характеризуется взаимодействием различных стадий единого научно-воспроизводственного цикла: наука — производство — рынок — потребление в их определенной последовательности и пропорциональном соотношении, имея целью удовлетворение постоянно меняющегося платежеспособного спроса.

Инновационный тип развития накладывает особый отпечаток на менеджмент, его цели, функции, формы и методы, источники капиталов, структуру, формируя в его составе особое автономное ядро, — инновационный менеджмент, направляющий и регулирующий всю совокупность инновационно-инвестиционных процессов в хозяйственной системе, обеспечивающей сложную интеграцию науки, производства и рынка.

Итак, инновационный тип развития характеризуется непрерывным комплексным преимущественным использованием менеджерами системных научно-технологических инноваций в качестве основных факторов обеспечения устойчивости жизнедеятельности хозяйственных образований, воспроизводства инновационных товаров и всех исходных условий на непрерывной основе.

Менеджмент хозяйственных систем, переходящих на инновационный тип развития, призван решать ряд задач, порой противоречащих одна другой и на первый взгляд даже взаимоисключающих:

- постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции и услуг, их диверсификация;
- обновление и создание производственных систем;

- наращивание эффективности производственно-сбытовой деятельности, прежде всего повышение производительности труда, творческой отдачи и активности персонала и снижение всех видов издержек;
- разработка и реализация стратегии и тактики борьбы за лидерство на основе концентрации усилий и ресурсов на наиболее перспективных направлениях развития техники, технологий, потребностей, ниш и сегментов рынка;
- подчинение деятельности всех подразделений производственных систем режиму сложного воспроизводственного нововведенческого конвейера;
- соединение гибкости и адаптивности мелкосерийного производства с высокой эффективностью, низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства.

В итоге согласованного решения этих задач менеджмент обеспечивает поступательное, пропорциональное, эффективное развитие системы, ее экономическую устойчивость и безопасность. При этом, как показывает анализ зарубежного опыта, менеджеры сосредоточивают усилия на четырех приоритетных направлениях: 1) преобразование технико-технологической базы, в том числе использование комплексной механизации и автоматизации производства и управления; 2) формирование нового кадрового потенциала, включая повышение квалификации, творческой активности каждого работника; 3) обновление всех форм и методов управления, в том числе организация труда и производства; 4) создание эффективной мотивационной системы в работе с персоналом, обеспечение лояльности к фирме, корпорации, региону каждого участника воспроизводственных процессов.

13.2. Организационные формы и ресурсное обеспечение систем инновационного типа развития

Организационно-управленческое обеспечение процесса перевода социально-экономических систем на инновационный тип развития — совокупность определенных мер:

- структурной трансформации предприятия, фирмы, корпорации, включая децентрализацию производственных и сбытовых операций, формирование за счет научно-производственных предпринимательских малых структур хозяйственной зоны корпорации, фирмы, предприятия;
- создания гибких организационно-технологических систем, позволяющих изготавливать наукоемкие сложные изделия на базе простых, достаточно легко управляемых технологических цепей и опе-

раций. На этой основе функционируют гибкие адаптивные научно-производственные (нововведенческие) системы нового поколения. Часто это полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за проектирование, изготовление, сбыт, прибыли и убытки, т.е. полностью несущие ответственность за инновационную, производственную и сбытовую деятельность при наличии широких прав в тактическом плане;

- образования малых инновационных предпринимательских фирм, научных лабораторий в составе научно-технологических парков, нацеленных на завоевание в наиболее перспективных отраслях и сферах деятельности в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке путем создания на нем новых ниш и секторов;
- формирования особых отношений с научными учреждениями, в том числе с вузами и частными научно-исследовательскими фирмами, включающих финансирование перспективных научных исследований и разработок, приобретение права пользования (в разной форме) их результатами, оплату подготовки и переподготовки специалистов, единовременное консультирование;
- организации кооперированных связей с другими фирмами по проведению научно-исследовательских работ, созданию нововведенческих фирм, осуществлению крупных инновационных проектов, особенно по приоритетным научным направлениям;
- развития координационного, демократического стиля управления на основе перехода от узкой специализации к интеграции в характере и содержании организационно-управленческой деятельности. Для данного стиля характерны формы и методы, помогающие раскрытию способностей подчиненных, стимулирующие творчество, побудительные мотивы к новаторству, поиску новых, менее ресурсоемких решений, ориентированных на существенное повышение эффективности и прибыльности. Такие организационные структуры часто называют плоскими, т.е. с наименьшим числом уровней управления между высшим руководителем и непосредственными исполнителями с ориентацией на связь с потребителями¹;
- формирования информационно-аналитических стратегических центров, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических решений по всему научно-воспроизводственному циклу, по проблемам интеграции науки, производства и рынка;

¹ См.: Грейсон Дж. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века/ Пер. с англ.— М.: Экономика, 1991.— С. 18.

- новой организации и осуществления внешнеэкономических связей в области научной, научно-технической и инновационной деятельности, участия в международном разделении интеллектуального труда, осуществлении крупных инновационных программ и проектов. Инновационный тип развития кроме организационных предпосылок требует комплексного ресурсного обеспечения и особого внимания к сохранению экономической устойчивости хозяйственных систем.

Сложность ресурсного обеспечения обусловлена существенной ресурсоемкостью инновационных процессов. Сейчас в экономике России эта проблема стоит особенно остро.

Комплексность ресурсного обеспечения предполагает: во-первых, использование всей целостной совокупности ресурсов (финансы, кадры, предпринимательство, информация, интеллект, мотивация); во-вторых, пропорциональное соотношение применяемых ресурсов по количеству и качеству; в-третьих, сочетание традиционной видовой формы ресурсов с их инновационным содержанием (кадры новой квалификации, инновационное предпринимательство, мотивация с особой ориентацией на развитие инновационной активности и пр.).

Основные источники финансовых ресурсов для перевода хозяйственных систем на инновационный тип развития: доходы от производственной деятельности корпораций, фирм, предприятий, амортизационные отчисления, кредиты банков и других кредитных учреждений, федеральный и региональный бюджеты, внебюджетные научные, инновационные и инвестиционные фонды, сбережения частных и юридических лиц, привлеченные финансовые средства от продажи акций, паевых и иных взносов трудовых коллективов, средства фондового рынка, нетрадиционные формы инвестиций (лизинг, факторинг и др.), иностранные источники. Все эти источники неравноценны по объему, удельному весу, условиям получения и использования. Наиболее значимы для инновационной деятельности собственные и заемные средства хозяйственных систем.

При переходе на инновационный тип развития существенную роль играют формирование и использование венчурного капитала, удельный вес которого, по мнению ряда специалистов, в общем финансировании инновационной деятельности научно-производственных корпораций должен быть не ниже 2—6%. Важное значение в организационном и ресурсном обеспечении инновационного типа развития имеют их связь с машиностроительным производством, формирование собственных страховых резервных фондов, наличие комплексных резервных мощностей, четкая аналитическая, исследовательская и организаторская деятельность по оценке и предотвращению инновационно-инвестиционных рисков.

Условием экономической устойчивости переводимой на инновационный тип развития хозяйственной системы является наличие внутренних факторов саморазвития, в числе которых технико-технологические инновации. Менеджмент призван создать для их воспроизводства все необходимые предпосылки: организационные, мотивационные, ресурсные, экономические, социальные, психологические и т.п.

Эти задачи менеджмент может решать путем перевода всех научно-инженерных подразделений корпорации на коммерческие отношения со всеми остальными структурами. Для этого создается **комплексный научно-технический центр (НТЦ)**. Менеджеры через данный центр должны реализовывать в корпорации принципиально новый образ науки, формирующийся в последние 10—15 лет в индустриально развитых странах. Этот образ обусловлен радикально меняющейся ролью научных изысканий и разработок, трансформацией их в инновационные факторы обновления всех компонентов развития хозяйственных систем, обеспечения их экономического роста и повышения комплексной эффективности.

Организационные преобразования корпорации в процессе перехода на инновационный тип развития, связанные с созданием самостоятельных научно-производственных структур, требуют образования равноправных партнеров и в научно-инженерной среде. Причем эти партнеры по своим целям, задачам, функциям, структурам, механизму функционирования, степени самостоятельности призваны быть если не сразу равноценными в силу специфичности научно-инженерного труда и его результатов, то, по крайней мере, стремящимися поэтапно стать равноправными хозяйствующими субъектами, взаимодействующими с другими фирмами и подразделениями корпорации в режиме коммерческого расчета. Это означает, что в деятельности новых научно-инженерных образований должны появиться такие экономические инструменты, как хозяйственные договоры, договорные цены на научную продукцию и услуги, интеллектуальная собственность в качестве товара, контрактные взаимоотношения между администрацией и исследователями, испытателями, лаборантами, инженерами и техниками, условия мотивации которых соответствуют возможностям и условиям рыночной среды.

Менеджмент призван через НТЦ осуществлять качественно новые функции, вытекающие из преобразуемого образа науки, жизненной необходимости вывода технологии производства, качества и ассортимента продукции на мировые позиции, конкретных требований современной рыночной среды в отечественной и мировой системах, принципиально новой потребности в экологической безопасности, необходимости обеспечения стратегической коммерческой устойчивости предприятий и корпораций.

Преимущества НТЦ по сравнению с совокупностью существующих научно-инженерных структур обусловлены: возможностью крупной кооперации квалифицированного научно-исследовательского труда и ресурсов на приоритетных направлениях развития корпорации, отдельных подразделений; устранением потерь в управлении разрозненными научно-техническими образованиями; возрастающей гибкостью реагирования на конъюнктуру рынка; своевременностью занятия рынков новой продукции; формированием новых рыночных ниш; возрастающей возможностью коммерциализации деятельности и т.д.

Функциональные и структурно-экономические особенности НТЦ не могут быть неизменными. Они должны быть гибкими, мобильными, способными к быстрым перестройкам в соответствии с требованиями НТП и рынка, а также меняющимся коммерческим положением корпорации. Но мобильные функциональные и структурные изменения не должны нарушать принципиальную стратегическую направленность деятельности НТЦ.

Место НТЦ в корпорации показано на рис. 13.1.

Научно-технический центр корпорации является периодически обновляющимся хозяйственным организмом, однако изменения, хотя и подконтрольные генеральному менеджеру корпорации, должны осуществляться в форме самообновления, что предполагает упрощенную процедуру изменений и существенную экономико-правовую автономию НТЦ.

Структура НТЦ в зависимости от отраслевых особенностей, уровня экономической устойчивости, положения на рынках, размеров капитала и прочих причин может быть разнообразной, но все же она предопределена набором основных его функций. Среди них:

- разработка и реализация научно-технической и инновационной политики;
- участие в разработке инновационной рыночной стратегии совместно с другими управляющими подразделениями корпорации;
- разработка и организация выполнения наиболее экономически эффективных инновационно-инвестиционных программ и проектов;
- обеспечение конкурентоспособности продукции и технологической базы производства;
- организация формирования и эффективного использования внутренних факторов-инноваций через развитие НИОКР внутри корпорации, создание венчурных инновационных фирм в технопарках;
- организация взаимодействия с научными учреждениями в стране и за рубежом;
- участие в постоянной подготовке и переподготовке кадров, включая кадры управления;

- организация внешнеэкономических связей корпорации в области научно-технической и инновационной деятельности;
- проведение периодических исследований основных тенденций НТП в основных направлениях и сферах деятельности корпорации, поведения потребителей;
- защита интеллектуальной собственности корпорации и обеспечение патентной чистоты производимой корпорацией продукции;
- формирование мотивационных условий для активной творческой деятельности каждого работника корпорации, в том числе управляющих;
- участие в разработке программ снижения издержек производства, повышения устойчивости корпорации в ценовой конкуренции.



Рис. 13.1. Принципиальная схема корпорации и место в ней НТЦ

В соответствии с функциями формируются и конкретная организационная структура НТЦ, и механизм его функционирования.

Структура НТЦ должна соответствовать ряду принципиальных требований: он должен обладать способностью вести наработку научных и научно-технологических проектов на перспективу; иметь возможность поэтапно переходить на статус хозяйствующего субъекта, располагать подразделениями, способными наращивать коммерческую деятельность и за счет этого повышать экономическую самостоятельность НТЦ; обладать необходимой научной и экспериментально-производственной базой для ведения НИОКР.

Возглавляет НТЦ, как правило, менеджер по инновациям (инновационному развитию) с широкими полномочиями члена правления или совета директоров корпорации.

Деятельность НТЦ, его задачи и функции требуют от менеджеров особых качеств. Их можно определить как предпринимательские, инновационные, новаторские, особой психологической настроенности на поиск нового, восприятие сложности творческого процесса, дар спланировать и направлять коллектив, объединяемый общей целью, характером труда, увлеченностью научно-инженерными изысканиями.

Инновационные менеджеры в ходе своей организационно-управленческой деятельности призваны обеспечивать интеграцию всех стадий научно-воспроизводственного цикла.

Интеграция науки, производства и рынка — сложная взаимосвязанная совокупность процессов взаимодействия, взаимовлияния, приспособления, объединения структурных звеньев трех сфер: сферы науки и научного обслуживания, сферы производства и сферы рыночных распределительно-обменных отношений. Эта интеграция объективно предопределена единством всех стадий научно-воспроизводственных процессов, протекающих в режиме возобновляющихся циклов. Она включает в себя процессы: производственные, инвестиционные, научно-технические, накопления, воспроизводства рабочей силы, производственного потребления, купли-продажи и т.д. Все они должны протекать согласованно во времени, по количественным и качественным результатам, с пропорциональным распределением используемых ресурсов, но координация не может складываться стихийно. Она обеспечивается менеджерами, которые на основе согласованных действий многих людей стремятся к экономической устойчивости системы, максимизации экономической эффективности, прибыли, минимизации экологических и экономических издержек, ресурсных затрат.

Интеграция является важнейшей комплексной функцией менеджмента. Осуществление этой функции проявляется в структурном построении

систем по воспроизводственному принципу (формировании финансово-промышленных групп — ФПГ), создании хозяйственных систем нового поколения, работающих в режиме нововведенческого конвейера, в функциональном взаимодействии различных видов и уровней менеджмента, в подчиненности всех видов деятельности предприятия, фирмы, корпорации конечным целям функционирования и развития, в **совокупности форм и методов менеджмента, при помощи которых осуществляется интеграция.**

В числе этих форм и методов:

- планирование, прогнозирование, программирование, разработка и осуществление приоритетных проектов на основе бизнес-планов;
- единая система норм и нормативов;
- дифференцированная, но взаимосвязанная совокупность стимулов и санкций с ориентацией на достижение конечных результатов;
- формирование конечных целей;
- завоевание прочных позиций на рынке;
- формирование самостоятельных научно-производственно-сбытовых фирм в составе корпораций по отдельным видам товаров и услуг;
- постоянный контроль за повышением творческой отдачи персонала;
- распределение акций среди работников и образование предприятий в их коллективной собственности;
- развитие интеграции;
- совершенствование аналитической работы во всех сферах на основе маркетинговых исследований;
- активное использование адаптивных информационных систем и набора оптимизационных моделей, при помощи которых можно быстро обнаруживать возникающие отклонения от запланированного научно-производственно-сбытового цикла и предлагать варианты их ликвидации.

Заслуживает внимания опыт Японии по созданию организационно-управленческих предпосылок (условий) для внедрения механизма саморегулирования вышеназванного цикла всеми его участниками — от рабочего места, бригады, участка, цеха, фирмы до корпорации в целом.

Особое место в интеграции науки, производства и рынка занимает совокупность мер по продолжению научно-производственной деятельности в стадии распределения и потребления воспроизводственного цикла, активная работа с потребителем и у потребителя. Кроме традиционного сервисного обслуживания, создания сферы дополнительных научно-производственных услуг потребителю начинает внедряться система технологической зависимости потребителя от производителя за счет снижения

цены потребления наукоемких товаров, повышения их потребительских свойств, комплексности технологических цепей. В результате формируется собственный рынок крупных корпоративных образований, что существенно усиливает интеграцию науки, производства и рынка, а в итоге повышает эффективность всего воспроизводственного цикла.

13.3. Прогнозирование инновационного развития хозяйственной системы

В менеджменте постоянно растет потребность в научном предвидении развития науки, техники, технологий, экономики, в прогнозировании смены технико-технологических систем, технологических укладов. Без этого невозможно стратегическое планирование результативного развития хозяйственных систем.

Предвидеть реальное будущее НТП можно лишь при условии понимания сложного явления постоянного перехода на более высокую ступень развития воспроизводства на фирме, в корпорации, отрасли.

В экономических публикациях можно выделить два подхода. Один суженный: его авторы связывают НТП в целом и его революционную стадию в основном с преобразованием производительных сил, а некоторые даже считают НТП тождественным их качественному и структурному совершенствованию¹. Второй подход — более комплексный, его сторонники считают содержанием НТП не только процесс качественных преобразований производительных сил, но и их структуры, а также всей материально-технической базы производства, включая организацию и управление экономикой. При этом выделяется не только техническая, но и естественно-научная и социально-экономическая стороны процесса², без чего невозможно цельно представить содержание НТП, найти наиболее полную совокупность элементов взаимодействия с экономическими процессами.

Двойственное понимание содержания НТП позволяет выделить его двоякое воздействие на экономические процессы. Конечно, научная составляющая связана с созданием новых предпосылок для комплексного изменения производства, включая организацию, структуру и управление; социально-экономическая предопределяет процесс изменений сущности

¹ Анчишкин А.И. Наука — техника — экономика. — 2-е изд. — М.: Экономика, 1989. — С. 12—15.

² Научно-технический прогресс и капиталистическое воспроизводство. — М.: Мысль, 1987. — С. 4, 7; Научно-технический прогресс: экономика и управление/Г.И. Марчук, А.Н. Аганбегян, Ю.В. Яковец. — М.: Экономика, 1989. — С. 20—24.

и роли человека в производстве, труде, структуры рабочей силы, ее организации и стимулирования.

Максимальный эффект воздействия на общественное воспроизводство НТП даст тогда, когда в наибольшей степени и согласованно проявят себя обе составляющие содержания прогресса.

Ограниченность существующей практики прогнозирования НТП заключается в его сведении лишь к предвидению изменений в средствах производства.

В рыночной практике хозяйственных систем инновационного типа двойственный подход проявляется в сбалансированном, согласованном преобразовании не только производительных сил, но и производственных отношений, в изменении структуры производственной системы, механизма управления, мотивации и т.д.

Очень важно в реальности не преувеличивать ни одну из составляющих содержания НТП. Необходима их гармония. Ее критерием в условиях рынка мог бы стать максимум конечного комплексного результата функционирования системы при обязательном обеспечении экономической устойчивости.

Для прогнозирования необходимо четко представлять формы проявления НТП и их связь с воспроизводством конечных потребительных стоимостей, особенно приоритетного характера.

Исследование многочисленных и разнообразных *форм проявления научно-технического прогресса в экономике* позволяет сделать ряд выводов:

- все формы связаны с одним или несколькими видами творческой деятельности и являются ее результатами;
- все формы взаимосвязаны и носят упорядоченный, последовательный характер взаимопревращений;
- все формы выступают в виде нововведений, их связь с воспроизводством прямая (новые орудия, новые приборы, новые элементы организации) или опосредованная (сверхпроводимость, новая теория, новая идея, ноу-хау, новая комплектация);
- все нововведения, включенные в воспроизводство, становятся частью отдельных видов производственных сил или организационно-экономических отношений, изменяя их свойства.

Радикальность воздействия нововведения будет зависеть прежде всего от:

- вида производительных сил;
- степени его новизны и преобразующей критической массы;
- скорости внедрения во всех сферах возможного применения;

- накопленные достижения НТП в различных формах в совокупности составляют основную реальную часть его потенциала¹;
- большая часть нововведений является результатом особых научно-воспроизводственных процессов, отдельные стадии которых могут совмещаться и протекать в рамках одной или нескольких производственных систем. Характер связей стадий будет разным в зависимости от уровня и числа взаимодействующих систем. В условиях первичного звена и на корпоративном уровне стадии совмещаются, нововведения преобразуются, как правило, в непрерывном режиме. В противном случае связи обеспечиваются при помощи рыночной инфраструктуры, и научно-воспроизводственный процесс инноваций растягивается во времени;
- по своим преобразующим воспроизводство функциям нововведения существенно различаются. Признаком выделения наиболее значимых является принадлежность к одному из основных видов ресурсов производства: орудиям труда, предметам труда, средствам труда, энергии, людским и организационно-управленческим ресурсам.

Изложенные обобщенные выводы позволяют охарактеризовать *НТП как совокупность взаимосвязанных научно-воспроизводственных процессов, в ходе которых рождаются, накапливаются и используются системы качественно преобразующих нововведений для радикального обновления производственных систем и на этой основе — всех сфер жизнедеятельности человека*. Следовательно, прогнозирование инновационного развития нельзя сводить к прогнозированию только научно-технического обновления производственного аппарата хозяйственных образований, а тем более к прогнозированию только развития техники и технологий.

Такой подход нарушает целостное видение каждого научно-воспроизводственного процесса и всей их совокупности, составляющих основу НТП и характеризующих его динамику.

Прогнозирование НТП с экономических позиций можно представить как особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с исследованием перспектив развития научно-технологических факторов в их взаи-

¹ Потенциал НТП имеет две составляющие: реальную, объединяющую все имеющиеся достижения в разной форме, и возможную, связанную с запасом интеллектуальной энергии, не сформировавшимися в виде конкретных инноваций идеями, гипотезами, предположениями, знаниями. Измеряется данный потенциал вероятным приростом социально-экономических показателей в случае полной реализации всех инноваций.

модействии, с оценкой преобразовательных возможностей и ожидаемого комплексного экономического и социально-экологического результата и их использованием во всей хозяйственной системе.

Прогнозирование инновационного развития — это один из способов повышения обоснованности подготовки решений по выработке и реализации научно-технической и инновационной политики.

В связи с тем что прогнозирование инновационного развития связано с научным предвидением обновления основных факторов производства и с его социально-экономическими последствиями, оно должно проводиться в каждой социально-экономической системе по двум блокам. В первый следует включить прогнозы научных изысканий и возможностей их поэтапных трансформаций в инновации по каждому элементу производственных ресурсов (техника, энергетика, материалы, средства труда, технологические системы, организация и управление обновленными системами). Во второй блок входят прогнозы: социально-экономических результатов прогнозов первого блока; оптимальных сроков и масштабов использования новых элементов основных факторов производства; механизма использования новых возможностей, включая структурные перестройки системы и необходимые инвестиционные ресурсы.

Исходя из понимания НТП как взаимосвязанной совокупности постоянного воздействия научно-воспроизводственных процессов новых факторов производства на новые стороны жизнедеятельности общества можно утверждать, что и **прогнозирование инновационного развития должно быть непрерывным, состоять из групп взаимосвязанных во времени и пространстве прогнозов.**

В экономической литературе длительное время довольно устойчиво отражалось мнение о **месте прогнозирования в системе управления НТП** — перед программированием и планированием, т.е. предвидение является как бы подготовительной функцией по отношению к функции планирования¹. Но в условиях рынка данное положение прогнозирования характерно не для всех уровней социально-экономической системы. В первичном звене и на корпоративном уровне это действительно так. На региональном и макроуровне за прогнозированием далеко не всегда следуют программно-плановые действия в отношении объекта и предмета прогнозирования. Прогнозирование всегда предваряет решение, ибо служит одним из способов подготовки принятия последнего, но решение далеко не обязательно реализуется в планировании.

¹ Александров В.А. Прогнозирование научно-технического прогресса: Учебное пособие. — М.: Московский институт управления, 1979. — С. 10.

Экономическая наука сформулировала ряд принципов, соблюдение которых позволяет вырабатывать наиболее вероятные прогнозы развития инноваций и использования их возможностей в научно-технологическом обновлении производственных систем. Назовем некоторые из них.

I. Принцип системности означает взаимосвязанность и взаимоподчиненность прогнозов развития системы и подсистем.

II. Принцип согласованности требует координации нормативных и поисковых прогнозов.

III. Принцип научности требует познания законов и закономерностей развития объекта прогнозирования (системы в целом и отдельных подсистем).

IV. Принцип динамичности определяет непрерывность процесса прогнозирования и рассмотрение объекта в динамике, стабильность исследовательской деятельности по разработке системы прогнозов инновационного развития.

V. Принцип преемственности позволяет рассматривать любой объект прогнозирования из прошлого через настоящее в будущее, а также воспринимать каждый прогноз как вытекающий из предыдущего. Это дает основания для постоянной корректировки и совершенствования прогнозирования и системы прогнозов на базе обновляемой информации об НТП, объекте, методах прогнозирования.

VI. Принцип верификации побуждает определять достоверность и обоснованность прогноза НТП, различных способов и методов предвидения, формирования информации (тенденции, гипотезы, факторный анализ объекта и т.д.).

VII. Принцип вариантности особенно важен при прогнозировании социально-экономической составляющей НТП. У менеджера, принимающего решение по проблемам научно-технологического обновления, всегда должна быть возможность выбора оптимального варианта при изменяющихся условиях как НТП, так и хозяйственных систем по причине их многоцелевой направленности.

В инновационном прогнозировании можно выделить несколько этапов, подходов, отличающихся один от другого целями, исходной информацией, спецификой используемых методов.

Выделяются, как правило, три этапа. Первый — генетический, поисковый, исследовательский. Второй — целевой, обеспечивающий результативный поиск рациональных путей воздействия на те или иные условия развития объекта прогнозирования. Этот этап называется иногда нормативным. Третий этап как бы уравнивает два первых этапа и представляет

собой оптимальный вариант с точки зрения согласования наличных ресурсов и социально-экономических и экологических результатов их использования.

На каждом этапе прогнозирования можно выделить несколько схожих стадий, например:

- **аналитическая стадия**, позволяющая обеспечить прогнозистам возможно более полную информацию об объектах прогнозирования, дать исследователю надежный методический инструментарий. Именно на данной стадии концентрируется интеллектуальный труд исследователей многих специальностей: экономистов, социологов, «естественников» различных направлений, конструкторов, технологов, менеджеров, специалистов по маркетингу, управлению персоналом и т.д. В аналитическом блоке можно выделить пять групп исследований:
 - анализ научно-технологического потенциала производственной системы и суперсистемы,
 - исследования научно-технологических направлений,
 - исследования ресурсных возможностей,
 - исследования инновационного маркетинга,
 - исследования мотивационной среды;
- **методическая стадия**, призванная вооружить прогнозиста современным инструментарием прогнозирования, учитывающим все достижения современной науки, что повышает достоверность и степень вероятности осуществления прогнозов.

Практика прогнозирования НТП свидетельствует, что научность, активность и реалистичность прогнозного предвидения во многом предопределяются знанием законов и закономерностей, факторов и конкретных условий развития объекта прогнозирования.

При прогнозировании полезно не забывать о некоторых методологических положениях, обоснованных наукой и подтвержденных практикой:

- будущее не представляет собой некое застывшее образование, а есть процесс,
- прошлое, настоящее и будущее находятся во взаимосвязи,
- будущее развивается по определенным закономерностям, но является одновременно и неопределенным, вариантным, многоликим,
- факторы развития объекта прогнозирования в своем действии объективны, но сила их влияния меняется под воздействием субъективных условий.

Эти подходы позволяют сформировать исходный научный подход к прогнозированию НТП, состоящий из нескольких последовательных операций:

- изучение этапов НТП, техники, технологий в прошлом,
 - раскрытие закономерностей развития НТП и составляющих его процессов;
 - определение вероятных тенденций развития науки, техники, технологий, воспроизводства и их взаимосвязей,
 - анализ факторов, их взаимодействия и условий проявления,
 - прогнозирование состояния основных научно-производственных процессов НТП, отдельных его элементов,
 - прогнозирование совокупных социально-экономических и экологических последствий предполагаемого развития по выбранным вариантам;
- **программная стадия**, определяющая пути достижения целей инновационного развития производственной системы, отдельных инновационных факторов ее обновления. Данная стадия предусматривает выполнение ряда последовательных операций, обеспечивающих разнвариантную направленность путей к единым целям прогнозирования:
- операции уточнения и конкретизации целей научно-технологического преобразования производства (2—3 варианта),
 - операции выявления по каждому варианту целей технологических цепей или технико-технологических комплексов (1—2 варианта по каждому варианту целей),
 - операции оценки научно-технологического потенциала системы, путей его пополнения и возможностей использования для обновления технологических цепей,
 - операции построения модели процесса достижения цели (по вариантам),
 - операции выявления альтернативных путей, выбор наиболее предпочтительных вариантов решения инновационной проблемы. Осуществление таких операций возможно не только в последовательном, но и в параллельно-последовательном режиме;
- **ресурсно-организационная стадия**, выявляющая возможные варианты распределения ресурсов, подкрепления их организационно-техническими, мотивационными и прочими условиями, позволяющими обеспечить достижение целей прогнозируемого научно-технологического обновления хозяйственной системы. На этой стадии осу-

щается важнейшая операция научно-технологического развития систем — выбор приоритетных направлений¹.

В литературе в зависимости от уровня социально-экономических систем и форм прогнозов предлагаются различные технологии прогнозирования. Они, как правило, не противоречат друг другу.

Прогнозы инновационного развития классифицируются по разным критериям: периоду (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); используемым методам (экспертные, экстраполяционные, модельные, дедуктивные); содержанию (социально-экономические, естественно-научные).

Глубокий научный подход отличает инновационное прогнозирование от догадок, предсказаний, предположений, антиципаций², хотя, возможно, и вполне вероятных.

Современная экономическая наука подготовила новую парадигму³ прогнозирования НТП. Она базируется на теории циклов в развитии НТП, на цикличности развития науки и учитывает: наличие длинных волн изобретательской активности, ее неравномерность по разным отраслям науки и техники; цикличность и механизм инновационной деятельности, кластеры базисных нововведений; периодичность смены поколений и направлений техники в сфере ее производства и применения.

Теория цикличности дает научное объяснение специфичной динамики различных видов нововведений (техники, технологий, организации труда и производства, изобретений и т.д.), их трансформации из одного вида в другой, формирования и смены технологических укладов в хозяйственных системах. То есть особыми объектами в прогнозировании НТП должны стать различные инновационные циклы, технологические уклады и создаваемые на их основе новые научно-технические уровни воспроизводства основных групп потребительных стоимостей (продукты питания, потребности сохранения и поддержания физического и нравственного здоровья личности, сохранение природной среды и т.п.).

Теория цикличности вносит существенные поправки и во временной аспект прогнозирования. Прогнозы НТП опираются на три метода определения временных пределов прогнозирования. Первый и второй методы

¹ Подробности решения проблемы выбора и реализации научно-технических приоритетов см.: Государственные приоритеты НТП и механизм их реализации.— М.: РАГС, 1995.

² Антиципация — предвосхищение, предугадывание событий, заранее составленное представление о чем-либо.

³ Научная теория, исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения.

основаны на гипотезе инерционности развития системы¹. Третий метод базируется на том, что существует предел временного периода, после которого результаты прогноза не зависят от ретроспективных значений основных показателей хода НТП и выбранного метода управления НТП, а эффект по различным вариантам становится одинаковым. Прогнозирование на меньший промежуток времени сокращает число возможных вариантов.

Цикличность развития основных научно-производственных процессов НТП дает более объективный критерий определения периода их прогнозирования. Это продолжительность конкретных инновационных циклов и местонахождение прогнозируемого объекта на кривой цикла. Преимущества этого подхода состоят: в предвидении закономерной неравномерности динамики технологических переворотов; учете объективной динамики и взаимодействия факторов, также развивающихся циклично; повышении достоверности прогнозов; обеспечении непрерывности и гибкости прогнозирования; децентрализации прогнозирования; соответствии требованиям рынка; адекватности используемых моделей неравномерной динамике.

Направления перестройки прогнозирования воспроизводства техники нового типа представлены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

**Основные направления организации прогнозирования
воспроизводства техники нового типа**

Направления	Необходимые условия	Обобщенный (ожидаемый результат)
Учет в прогнозах цикличности развития науки и техники	Развитие теории цикличности революционных переворотов в технологии	Учет неравномерности динамики развития техники
Учет взаимодействия воспроизводственных процессов основных элементов производительных сил	Систематическое изучение закономерностей воспроизводственных процессов и их взаимосвязей	Обеспечение согласованности развития всех составляющих фондов воспроизводства техники нового типа
Согласование прогнозов развития науки и техники	Выявление методологии процесса качественного преобразования интеграции науки и производства	Превращение интеграции науки и производства в единый научно-производственный процесс

¹ Первый метод — экспертный прогноз на базе стабильности тенденций во времени. Период прогноза — период стабильности тенденций. Второй метод статистический — это метод величины ошибки прогноза, пропорциональной его временному интервалу.

Направления	Необходимые условия	Обобщенный (ожидаемый результат)
Расширение горизонта прогнозов	Соблюдение историзма исследований, выявление долгосрочных циклов и тенденций развития воспроизводственного процесса науки	Формирование системы прогнозов разной длительности и определенности
Альтернативность прогнозирования	Совокупность прогностических государственных, региональных хозяйственных и общественных организаций. Новая формация	Возможность выбора наиболее результативных и реальных вариантов. Привлечение широкой общественности
Интернационализация прогнозирования	Широкое международное сотрудничество	Учет мирового опыта, выявление глобальных тенденций
Повышение обоснованности прогнозов	Комплексное использование теорий, лежащих в основе прогнозирования	Высокая результативность воздействия прогнозов на научность плановой деятельности
Глобальная координация прогнозирования	Координирующие меры ассоциации прогнозистов. Обширная информация	Повышение эффективности прогнозирования

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что такое инновации и какова их роль в стратегическом развитии и обеспечении экономической устойчивости хозяйственных систем?
2. Опишите инновационный тип развития; назовите признаки и современные факторы его становления.
3. Какова роль менеджмента в организационном и ресурсном обеспечении инновационного типа развития хозяйственных систем?
4. Назовите основные функции менеджмента систем инновационного типа развития.
5. В чем заключаются организационно-функциональные особенности менеджмента корпораций инновационного типа?
6. Перечислите основные формы и методы менеджмента при обеспечении интеграции науки, производства и рынка.
7. Какое место занимает прогнозирование в менеджменте хозяйственной системы инновационного типа?
8. Приведите основное содержание теории циклического развития. Каковы возможности ее использования в практике прогнозирования?
9. Назовите основные этапы и стадии прогнозирования менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев Г.А.* Конкуренция, анализ, стратегия.— М.: Изд-во ЦЭИМ, 1996.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление/Пер. с англ.; Научн. ред. Л.И. Евенко.— М.: Экономика, 1989.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.— М., 1994.
4. *Поршнев А.Г.* Управление инновациями в условиях перехода к рынку.— М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт», 1993.
5. *Устинов В.А.* Управление инновационной деятельностью в процессе создания новой техники, освоения производства новой продукции.— М.: ГАУ, 1995.
6. *Саломатин Н.А.* и др. Новые информационные технологии в управлении производством. — М.: ГАУ, 1996.
7. *Яковец Ю.В.* Предвидение будущего: парадигма цикличности.— М.: АНХ, 1992.
8. Источники и перспективы формирования постиндустриальной парадигмы обществоведения.— М.: Изд-во ИЭРАН, 1996.

ГЛАВА 14

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ

14.1. Концепция корпоративного управления

Образование в народном хозяйстве сектора, представленного корпоративными структурами: промышленно-финансовыми компаниями, концернами, ассоциациями, холдингами, финансово-промышленными и транснациональными группами, — является одним из существенных результатов рыночного реформирования российской экономики. Эти структуры представляют объединения юридических лиц — хозяйствующих субъектов производственного, финансово-кредитного, торгового, научно-технического и иных профилей на основе консолидации ресурсов и лиц прежде всего в акционерной форме или на базе договорных отношений для достижения общих целей. Большая часть ВВП России (около 85%) произведена в 2000 г. крупными и средними предприятиями, в той или иной мере включенными в структуры корпоративного сектора. Крупные корпорации играют существенную роль в формировании федерального и региональных бюджетов, являются генеральными подрядчиками государственных заказов и экспортных контрактов.

Например, ОАО «Газпром» обеспечивает почти 25% мировой добычи газа, 6—8% валового внутреннего продукта и до 20% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней страны. Экспорт российского газа дает пятую часть всех валютных поступлений страны.

ОАО «Русский алюминий» — одна из ведущих в мире алюминиевых компаний с полным производственным циклом, объединившая крупнейшие на территории бывшего СССР предприятия по производству первичного алюминия, полуфабрикатов и готовой продукции из алюминия и его сплавов. Активы компании после завершения процессов их консолида-

ции превысят 8 млрд дол. США, она в состоянии обеспечить свыше 70% алюминиевого производства в России и около 10% мирового производства первичного алюминия. На предприятиях компании работает свыше 65 тыс. человек, ее годовой оборот превышает 4 млрд дол. США.

Крупнейшие проекты нефтяной компании «ЮКОС»: строительство нефтепровода из Восточной Сибири в Китай, разработка месторождений в Красноярском крае, организация нового пути экспорта российской нефти через порт на Адриатическом море — открывают новые рынки сбыта российского сырья, способствуют наращиванию экспортного потенциала страны. В 2000 г. компания добыла 49,5 млн т нефти, что составляет 15,3% российской добычи. Ее доля на российском рынке автобензина достигает 18%, дизельного топлива — 19%.

Общемировые тенденции свидетельствуют, что экономика развитых государств базируется на крупных и крупнейших корпоративных структурах. Мощные промышленные компании акционерно взаимосвязаны с такими же мощными финансово-кредитными организациями (банками, инвестиционными, пенсионными фондами, страховыми институтами), научно-техническими, торговыми и информационными фирмами. Корпоративный сектор обладает значительным экономическим потенциалом, огромными производственными и финансовыми ресурсами. Этот сектор тесно связан с малыми и средними предприятиями, которые привлекаются для выполнения производственных, научно-технических, бытовых задач. По отношению к малому и среднему бизнесу крупные корпорации играют роль проводников экономической, промышленной политики. Национальные экономики благодаря эффективному корпоративному сектору приобретают прочные хозяйственные позиции, укрепляют свои конкурентные преимущества и повышают динамизм развития на прогрессивных научно-технических направлениях.

Экономическая роль корпораций самым существенным образом зависит от уровня управления ими. Решающее значение при этом имеет прежде всего вид корпоративной структуры. За годы экономических реформ в России сложилась определенная законодательная основа становления и функционирования корпораций рыночного типа. Вместе с тем сам термин «корпорация», широко используемый в хозяйственной практике, в законодательство пока не введен. Перечислим основные определения, принятые для регулирования деятельности российских корпоративных структур.

Интегрированная корпоративная структура (ИКС) — группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей (рис. 14.1).

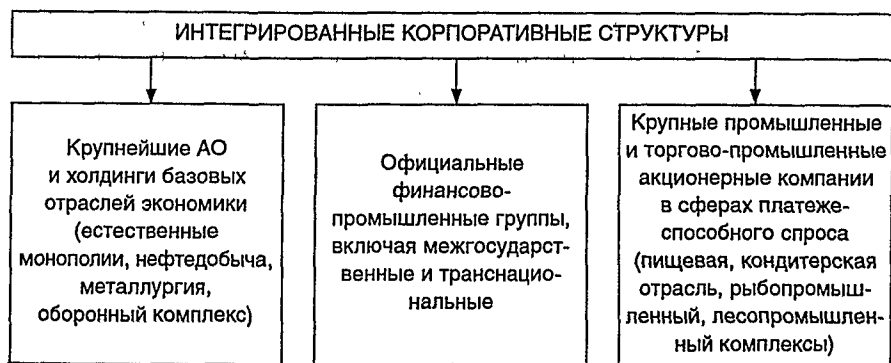


Рис. 14.1. Структура корпоративного звена в экономике

Основные организационно-хозяйственные формы ИКС, принятые в мировой практике: *крупные акционерные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемыми ими предприятиями; финансово-промышленные группы; консорциумы; контрактные группы; транснациональные корпорации.*

Для компаний с дивизиональной структурой характерно наличие ряда предприятий (филиалов), ведущих относительно самостоятельную хозяйственную деятельность по выпуску определенных видов товарной продукции, а также центра управления, обеспечивающего общие функции регулирования совместной деятельности. Такие компании могут иметь статус государственных унитарных предприятий.

Холдинговая компания представляет собой совокупность юридических лиц из основного и дочерних предприятий, которые связаны между собой долевым участием в собственности или договорными отношениями, дающими безусловное право основному предприятию определять важнейшие управленческие решения на уровне дочерних предприятий, пути и способы их реализации. Холдинговый принцип может быть распространен на интеграцию коммерческих предприятий любой организационно-правовой формы, включая унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения.

Различают следующие основные типы холдингов. **Финансовый холдинг**, основное предприятие которого выполняет исключительно финансово-инвестиционные и контрольные управляющие функции по отношению к дочерним предприятиям, не затрагивая функций координации производства. **Управляющий холдинг**, основное предприятие которого осуществляет полный набор функций по единому научно-техническому и организационно-экономическому руководству дочерними предприятиями.

Смешанный (хозяйственный) холдинг, основное предприятие которого помимо выполнения управляющих функций осуществляет самостоятельную предпринимательскую деятельность в производственной, торговой или других сферах.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — совокупность кредитно-финансовых организаций (банков, лизинговых и страховых компаний, пенсионных и инвестиционных фондов), производственных и сбытовых компаний, связанных между собой долговременными кооперационными, кредитными и акционерными отношениями. Официальные финансово-промышленные группы представляют собой структуры, удовлетворяющие требованиям Федерального закона «О финансово-промышленных группах» (1995 г.), прошедшие официальную регистрацию и внесенные в соответствующий государственный реестр.

Консорциум — форма совместной деятельности нескольких предприятий, организаций или банков, добровольно объединившихся на паевой основе для решения конкретных задач и проблем, а также осуществления крупных инвестиционных, научно-технических, социальных, экологических проектов, требующих значительных финансовых и экономических ресурсов.

Контрактная группа действует на основе длительных контрактов между ее участниками. Часто в интересах интеграции в них используются давальческие механизмы поставок сырья и (или) соглашения между предприятиями единой технологической цепочки о применении «денежных суррогатов», например векселей.

Транснациональная корпорация — это совокупность юридических лиц или отдельное юридическое лицо, образованное предприятиями двух и более государств или имеющее в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении имущество на территориях двух и более государств.

В корпоративном управлении важно правильно организовать учет интересов всех связанных с деятельностью корпорации сторон, сформировать комплекс отношений между акционерами, правлением акционерных обществ, их исполнительными органами, структурными подразделениями, а также деловыми партнерами.

Решающая роль в принятии управленческих решений принадлежит владельцам контрольного пакета акций (физическим лицам, семьям, альянсам, другим корпорациям). Институциональные инвесторы, являющиеся собственниками акций, также требуют, чтобы считались с их мнением при принятии управленческих решений. В определенной мере, установленной законом, индивидуальные и миноритарные акционеры также участ-

вуют в управленческих процедурах, требуя, чтобы владельцы контрольного пакета акций, администрация корпораций действовали справедливо по отношению к ним. Кредиторы в свою очередь могут воздействовать на управление, осуществлять внешний контроль за деятельностью корпораций. Важный вклад в достижение высоких результатов вносят и наемные работники. Правительство каждой страны определяет общие рамки управления и условия хозяйственной деятельности организаций.

Роль каждого из участников корпоративного управления, их взаимодействие различны в разных странах, регулируются правовыми нормами, рыночными механизмами, традициями. Тем не менее можно установить наличие совокупности устойчиво воспроизводящихся качественных экономико-управленческих черт, общих для всех типов и форм крупных корпораций. В их числе:

- наличие разнообразных видов производственной, экономической и социальной деятельности, нуждающейся в согласовании в соответствии с общими целевыми установками;
- тесное переплетение экономических интересов властных и корпоративных структур;
- организационное выделение специализированной функции корпоративного управления в связи с масштабностью и сложностью проблемы координации различных видов деятельности и обязательностью обособления функций собственника и менеджера;
- наличие наряду с управляющими компаниями других «интегрирующих центров», определяющих характер группового взаимодействия (в силу, например, своего финансово-экономического потенциала, истории, делового авторитета руководителей);
- динамичность состава участников корпораций, подвижность характера их имущественных и хозяйственных взаимоотношений;
- ориентация участников на достижение синергетического эффекта интеграционного взаимодействия в качестве основы участия каждого хозяйствующего субъекта в совместной деятельности (особая сложность этой функции вытекает из требований учета и реализации всех слагаемых синергии, согласования противоречивых интересов участников корпораций, собственников и менеджмента).

Основные условия эффективного управления корпоративными структурами включают:

- соблюдение целевого (концептуально-стратегического) единства в деятельности интегрируемых хозяйственных субъектов;
- создание и поддержание необходимого уровня экономической мотивации совместной деятельности;

- ориентацию на снижение корпоративных рисков интеграционного взаимодействия;
- совместимость ресурсных потенциалов основных взаимодействующих предприятий и организаций (прежде всего промышленных и банковских);
- обеспечение управляемости процессов интеграционного взаимодействия в интересах собственника и в целях достижения синергии;
- информационная взаимная открытость участников интеграционного взаимодействия.

Следует отметить комплекс принципиальных макро- и мезоуровневых (собственно корпоративного уровня) условий эффективности интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов. *К макроуровневым условиям* относятся прежде всего официальное признание ведущей роли крупных корпораций в реализации экономической (промышленной) политики государства, учет роли и функций корпоративного звена при принятии общегосударственных хозяйственных решений. Выбранные приоритеты развития экономики становятся важными ориентирами выработки общей стратегии хозяйствования корпораций. Эта группа условий включает адекватное отражение специфики и экономической роли корпораций в хозяйственном законодательстве, надежное правообеспечение госрегулирования, включая контроль их деятельности, создание юридических основ получения синергетического эффекта интеграции при рациональном ведении бизнеса.

Наконец, необходимо обеспечить информационную открытость корпоративного звена, прозрачность крупных сделок, связанных со слияниями, поглощениями и другими формами интеграции, с точки зрения их непротиворечивости интересам государства и задач становления конкурентной среды. Разумеется, речь идет о дифференцированном подходе к госрегулированию различных по значимости и характеру деятельности корпораций, особенно работающих в сферах национальной обороны и жизнеобеспечения, на сырьевых, сельскохозяйственных и высокотехнологичных (наукоемких) рынках.

Объединенная экономическая мощь участников корпораций, сложный характер их взаимодействия, использование свойственных акционерному капиталу организационных принципов и большое разнообразие типологических характеристик определили следующие ключевые концептуальные вопросы корпоративного управления:

- необходимость согласования целей корпорации с общегосударственными, отраслевыми и региональными интересами;
- обеспечение максимального синергетического эффекта взаимодействия их участников;

- достижение баланса интересов собственников, менеджеров, акционеров и работников корпораций;
- учет в управлении типологических особенностей корпоративных структур.

В каждой отрасли и каждом регионе корпорации выполняют различные роли и функции. Управленческий опыт каждой корпорации уникален. Принципы корпоративного управления во многом зависят от целей, поставленных перед корпорацией при ее создании или возникающих в процессе ее развития. Общая целевая установка должна вытекать из интересов ее участников, которые могут выступать в статусе юридического лица, филиала, подразделения на правах оперативно-хозяйственного ведения дел с использованием части общего имущества. Корпоративное управление должно обеспечить целостность и единство объединяющихся структур, ориентацию их на достижение единой целевой установки, единый ритм работы подсистем с разным уровнем прав и обязанностей.

Эффективность корпоративного управления зависит от понимания типологических особенностей корпораций. Наиболее часто в качестве базового классификационного признака выделяется степень имущественного контроля внутри группы. Необходимо, однако, учитывать и другие признаки, существенные с точки зрения достижения высокого уровня эффективности интеграции.

Корпоративные структуры имеют следующие типологические признаки:

- **степень обоснования целесообразности их создания и ожидаемой эффективности** (не имеющие предварительных концептуальной, маркетинговой и технико-экономической проработок; имеющие наряду с учредительными документами проработки ожидаемой эффективности, но в формальном исполнении; имеющие достаточно полные и качественные технико-экономические обоснования);
- **степень взаимоотношения в капитале** (полностью объединившие свои активы (полное слияние); объединившие свои капиталы в форме материнской (холдинговой) компании в объеме контрольного или блокирующего пакета; частично объединившие активы с целью участия в органах управления группой, но без права решающего голоса; ведущие совместную деятельность на основе механизмов доверительного управления; организующие такую деятельность с использованием «мягких» договорных форм без включения механизмов консолидации капиталов);
- **роль государства в образовании корпораций** (сформированные путем директивной передачи части госсобственности в уставный капитал вновь созданного юридического лица; созданные на основе

передачи государственной собственности в доверительное управление конкретного юридического лица; санкционированные определенными решениями исполнительной власти, гарантирующими государственную ресурсную поддержку, и такие же, но без подобных гарантий);

- **специфику целевых установок и ориентации на конечный результат** (в виде наращивания объемов производства и реализации в рамках сложившейся номенклатуры изделий; реализации диверсифицированной номенклатуры продукции на расширяющихся рынках; увеличения экспорта отечественных товаров или выпуска импортозамещающей продукции; экономии финансовых затрат в производстве, управлении; реализации заданий федеральных целевых и государственных научно-технических программ, выполнения поставок для государственных нужд);
- **способы ресурсного обеспечения** (преимущественное использование собственных (консолидированных) финансовых ресурсов; привлечение путем выпуска ценных бумаг, увеличения залоговой стоимости корпорации, реализации механизмов солидарной ответственности дополнительных финансовых ресурсов; задействование финансового капитала кредитных организаций — участников; получение государственной ресурсной поддержки);
- **наличие различных по характеру деятельности лидирующих организаций** (не имеющие явного лидера; имеющие в качестве лидера базовое промышленное предприятие или конструкторскую организацию; включающие в свой состав лидирующую финансово-кредитную структуру; выдвигающие на роль лидера сбытовую или торговую организацию);
- **меру консолидации имущества в рамках вновь образованной центральной компании** (консолидирующие капитал для обеспечения эффективной деятельности центральной компаний с точки зрения самофинансирования, привлечения внешних инвестиций для совместных проектов, создания необходимой информационной инфраструктуры и т.д.; консолидирующие капитал для формальной регистрации центральной компании в определенном правовом статусе);
- **глубину отработки и реализации принципов интегрированного корпоративного управления** (фактически реализующие корпоративные планы совместной деятельности на единых информационно-аналитических и учетных процедурах и экспертизе для всех органов управления в целом; выполняющие лишь отдельные функции (элементы) интегрированного управления, не охватывающие дея-

тельности всех участников объединения; не руководствующиеся на деле общекорпоративными планами).

Потенциально более эффективными являются группы с достаточно высокой степенью соучастия в капитале, обеспечивающие взаимное представительство в органах корпоративного управления, управляемость технологических цепочек и корпоративных программ, сбалансированность развития банковских и промышленных структур. Вместе с тем опыт показывает, что форсированные, принятые под давлением власти или отдельных заинтересованных организаций решения по объединению собственности в рамках корпораций могут быть весьма рискованными с точки зрения эффективности будущей совместной деятельности. Корпорирование обычно идет под эгидой одного крупного и финансово устойчивого предприятия, обеспечивающего четкий акционерный контроль над средними и мелкими предприятиями отрасли или региона.

Ключевой момент управления в корпорации — обеспечение синергетического эффекта от взаимодействия участников. Нередко под ним понимается увеличение стоимостных параметров деятельности объединенных предприятий. Однако такой эффект может быть обусловлен самыми разнообразными и далеко не всегда позитивными факторами. Повышения общей доходности корпорации на непродолжительное время можно добиться, например, посредством разворачивания финансово-спекулятивных операций, а на длительный период — путем подавления конкурентной среды или применения технологий налогового маневрирования (рис. 14.2).

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов обеспечения эффективности корпоративных структур является комплексность, исключающая гипертрофирование или, наоборот, пренебрежение отдельными аспектами жизнедеятельности объединения. Эта комплексность может быть сформулирована в форме следующих требований:

- 1) оценка эффективности интегрированной корпоративной структуры должна учитывать специфику деятельности всех групп участников (промышленных предприятий, НИИ и КБ, банков, торговых организаций);
- 2) учет сложной совокупности внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность;
- 3) рассмотрение эффективности всех видов корпоративной деятельности: экономической, научно-технической, социальной и др.

Следует отметить исключительную важность учета в управлении факторов экономической среды функционирования корпорации. Так, ограниченность платежеспособного спроса и наличие жесткой конкуренции на конкретных рынках может инициировать постановку краткосрочных корпоративных целей, не связанных с наращиванием общих объемов продаж,



Рис. 14.2. Основные направления комплексного анализа процессов и результатов деятельности интегрированных структур

существенных для обеспечения эффективности в будущем. И наоборот, отсутствие маркетинговых проработок и традиционная концентрация ресурсов для скорейшего наращивания объемов производства и реализации могут стать серьезным препятствием для эффективного функционирования.

Управленческие решения должны базироваться также на процессном принципе анализа эффективности корпораций. Речь идет о получении адекватной информации по поводу обобщающей оценки результативности объединения. Так, анализ процессов деятельности интегрированной структуры может касаться:

- наращивания объемов и совершенствования структуры инвестиций в промышленный сектор корпорации;
- реструктурирования ее производственного и управленческого аппарата;
- ускорения финансовых взаиморасчетов и сокращения сроков освоения, производства и реализации конечных изделий на основе рационализации взаимодействия участников;

- уровня и динамики управляемости участников корпорации со стороны головного предприятия, собственника (главного акционера) или центральной компании.

В реальной корпоративной практике управления при инвестировании, например, надо обеспечить выполнение следующих требований: наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал предприятий-участников; сбалансированность внешней составляющей инвестиционного потока и обязательств корпорации по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами; увязанность инвестиций в развитие корпорации с приоритетами ее деятельности на перспективу; повышение удельного веса долгосрочных инвестиций; неуклонный рост инвестиций в промышленные проекты корпорации со стороны участвующих финансово-кредитных организаций.

Следующий принцип управления — ориентация на достижение частных аспектов эффективности каждой из корпоративных программ (принцип программности). Именно ради получения синергии в результате объединения усилий по реализации совместных программ участников и формируются многие крупные корпоративные структуры. Общий экономический эффект деятельности корпорации складывается из совокупности частных эффектов по планам инноваций (НИОКР), инвестиций, производства и реализации продукции.

Синергия от реализации корпоративных планов может достигаться по ряду направлений. Так, после жесткой экспертизы управляющей компанией инвестиционных предложений участников определенная часть инвестиционного потока может переводиться с бесперспективных направлений в эффективные проекты с реальной отдачей. Незагруженные мощности одних участников корпорации следует использовать для нужд других участников. В результате устранения дублирующих разработок и инвестиционных проектов достигается экономия финансовых затрат. В качестве источника финансирования выступают корпоративные фонды, создание которых, например, за счет залогов, гарантий, взносов входящих банков, было бы невозможно без объединения усилий. Значительная доля общекорпоративных мероприятий может выполняться на основе совместных усилий (разделения труда) ряда или всех участников.

Из специфики корпораций вытекает и такой сущностный принцип управления, как учет характеристик взаимовлияния хозяйствующих субъектов в рамках совместной деятельности. Используя этот принцип, легче индивидуализировать и оптимизировать управленческие решения для конкретной структуры корпорации. В отношении финансово-промышленной группы, например в управлении, следует использовать блоки показате-

лей, отражающих процессы и результаты взаимодействия: центральной компании с основными субъектами группы, между ее производственными предприятиями, а также между ними и коммерческими банками — участниками ФПГ.

Необходимо выделить и принцип использования в управлении общей информационной базы для получения органами управления корпорации данных консолидированной отчетности и отчетности каждого юридического лица в отдельности. Создание единого информационного пространства призвано обеспечить доступ к общей информации без ограничения географического места и времени.

14.2. Особенности российской модели корпоративного управления

Модель корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой отдельные участники корпорации вырабатывают и реализуют согласованную стратегию и тактику своей деятельности, защищают общие экономические и социальные интересы. В эту систему включаются механизмы согласования интересов участников как с факторами внешней среды, так и с последствиями внутри корпоративного взаимодействия.

На формирование модели корпоративного управления значительное влияние оказывают конкретно-исторические условия развития экономики страны, традиции ее хозяйственной жизни, существующие в обществе представления о нормах, правилах функционирования хозяйствующих субъектов. Отметим определенные различия между американской, немецкой и японской моделями корпоративного управления.

Американская модель предполагает функционирование совета директоров, в состав которого входят как исполнительные директора — акционеры компании, так и независимые, не участвующие в ее капитале, работающие по найму директора. В советах директоров американских корпораций последние составляют, как правило, большинство. Все члены совета директоров наделяются сходными в юридическом отношении полномочиями. Совет отвечает за следующие задачи: определение стратегических целей компании, назначение руководителей, способных реализовать эти цели, надзор за реализацией стратегии, информирование акционеров о результатах управления активами компании. Важная роль независимых директоров состоит в проведении объективного, не связанного имущественными интересами контроля менеджмента, в подборе и поддержке компетентного главного исполнительного директора.

Отличительная черта американской модели — такая структура акционерного капитала, в которой много мелких акционеров. Только относительно небольшая доля крупнейших американских корпораций имеет владельцев, которым принадлежит более 5% акционерного капитала. Отсутствие контроля со стороны мелких акционеров компенсируется чрезвычайно развитым фондовым рынком и эффективно действующим механизмом поглощений.

В **немецкой модели** существует двухуровневый совет директоров. Первый представляет наблюдательный совет, состоящий из независимых директоров, второй — исполнительный совет из акционеров. Функции и ответственность обоих советов четко разделены. Исполнительный совет подотчетен наблюдательному в использовании своих полномочий. Порядок деятельности и структура совета в Германии в отличие от США достаточно четко определяются в законе. Установлены схема формирования, количество исполнительных и независимых директоров, представительство акционеров и служащих, число заседаний наблюдательного совета.

Большая часть акционерного капитала Германии находится во владении других корпораций. Система взаимного участия компаний по владению акциями охватывает более половины совокупного акционерного капитала в Германии. Хотя индивидуальные инвесторы и являются второй крупнейшей в стране группой акционеров, их акции представляют собой в основном сертификаты на предъявителя. В корпорациях, где степень распыленности капитала высока, значительна роль банков, которые являются хранителями собственности отдельных акционеров и их доверенными лицами на собрании акционеров. В большинстве же случаев капитал сосредоточен в руках других компаний и отдельных семей.

Особенности американской и немецкой моделей приведены в табл. 14.1.

В **японской модели** совет директоров корпораций практически полностью состоит из внутренних участников (управляющих, исполнительных директоров, руководителей подразделений). Состав совета директоров обычно больше, чем в США, Германии или Великобритании, — в среднем 50 человек. Существенная особенность японской модели состоит в функционировании «клуба президентов» — руководителей дочерних структур и филиалов компаний, выполняющего функции коллегиального обсуждения стратегических проблем.

Для японских корпораций характерны перекрестное владение акциями участников и заметная роль уполномоченных банков, владеющих до 5% акций входящих предприятий. Например, доля внутригруппового владения акциями в ведущих японских финансово-промышленных группах в 1999 г. составляла от 10 до 25%.

**Особенности американской и немецкой моделей
корпоративного управления**

Факторы, влияющие на модель	Американская модель	Немецкая модель
Национальная идея	Каждому дается шанс стать богатым	Социально ориентированная экономика
Внутренняя среда корпорации	Учет интересов всех акционеров без исключения	Учет интересов других компаний и населения
Антимонопольная политика	Жесткий контроль за рыночной структурой	Менее жесткий контроль, допускается кооперация
Взаимоотношения бизнеса с государством	Бизнес не является инициатором выработки экономической политики	Тесная взаимосвязь и большое влияние на выработку экономической политики
Банкротство	Нейтральное по отношению к кредитору и должнику	Умеренно прокредиторское
Рынок ценных бумаг	Более развит	Менее развит
Банковская система	Банки в меньшей степени представлены в управлении корпоративным сектором	Банки в большей степени участвуют в управлении корпоративным сектором

В последнее время наблюдается тенденция к уменьшению различий в практике корпоративного управления разных стран в результате взаимообогащения соответствующих законодательств. Так, Европа и Япония заимствовали из американского законодательства институты конвертируемых облигаций и публичного предложения покупки ценных бумаг. В США заметно влияние немецкого акционерного законодательства, позволяющего банкам совмещать классические кредитные услуги с инвестиционной и страховой деятельностью. Тем не менее не существует какой-либо одной формы корпоративного управления, которая по качеству и эффективности превосходила бы остальные. Во всех странах сохраняются национальные особенности в правилах и нормах взаимоотношений государства и бизнеса.

Специфика российской модели корпоративного управления во многом связана с особенностями возникновения акционерных обществ в России. Если мировая практика шла по пути объективного объединения капиталов в условиях частного бизнеса, то российские акционерные общества возникали в результате приватизации, ускоренного преобразования унитарных государственных предприятий. Такой способ создания преобладающего большинства акционерных обществ в России predetermined и специфику корпоративных отношений в российском бизнесе (рис. 14.3, 14.4).

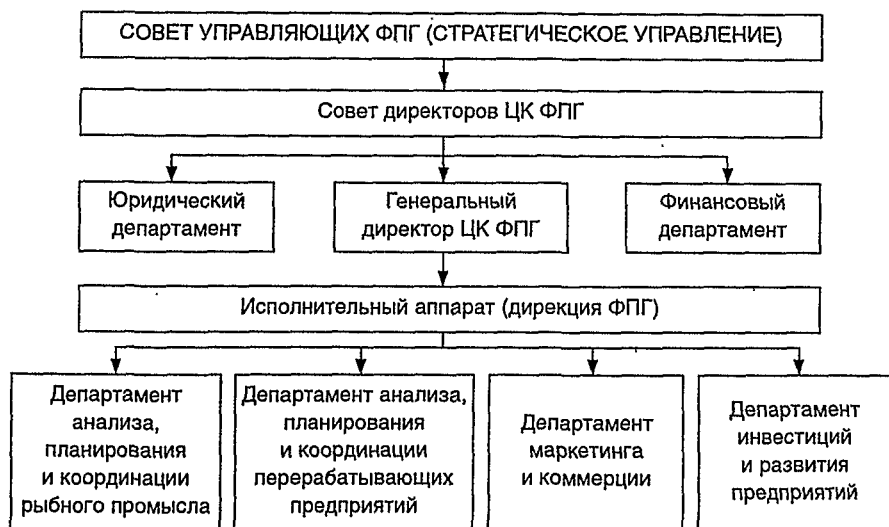


Рис. 14.3. Организационная структура центральной компании ФПГ «Интербаренц»

Существенная особенность российской корпоративной модели управления состоит в сильно завышенной роли исполнительных органов. В этом сказывается влияние длительно действовавшей в стране плановой административно-командной системы управления. Нигде в мире в акционерных обществах, например, нет должности генерального директора. Такая должность вполне оправдана на государственном предприятии, когда требуется обеспечить единоначалие назначаемого сверху руководителя. В корпоративных отношениях более оправдана должность исполнительного директора, который подотчетен совету директоров и исполняет его волю. Однако в российской ситуации должность генерального директора и традиции единоначалия завышают его роль по сравнению с возможностями исполнительного директора. Генеральный директор чувствует себя не наемным менеджером, подотчетным совету директоров, а фактическим хозяином, который неограниченно распоряжается собственностью, финансовыми потоками и всеми ресурсами общества. Это порождает многие негативные явления, например массовый уход активов компаний в зависимые дочерние структуры для использования их в интересах генерального директора. Применяются в этих же целях различные схемы обналичивания денег, вексельные сделки.

Характерно, что иностранные инвесторы, знакомые с российской хозяйственной практикой, приобретая в России предприятия сразу же под-

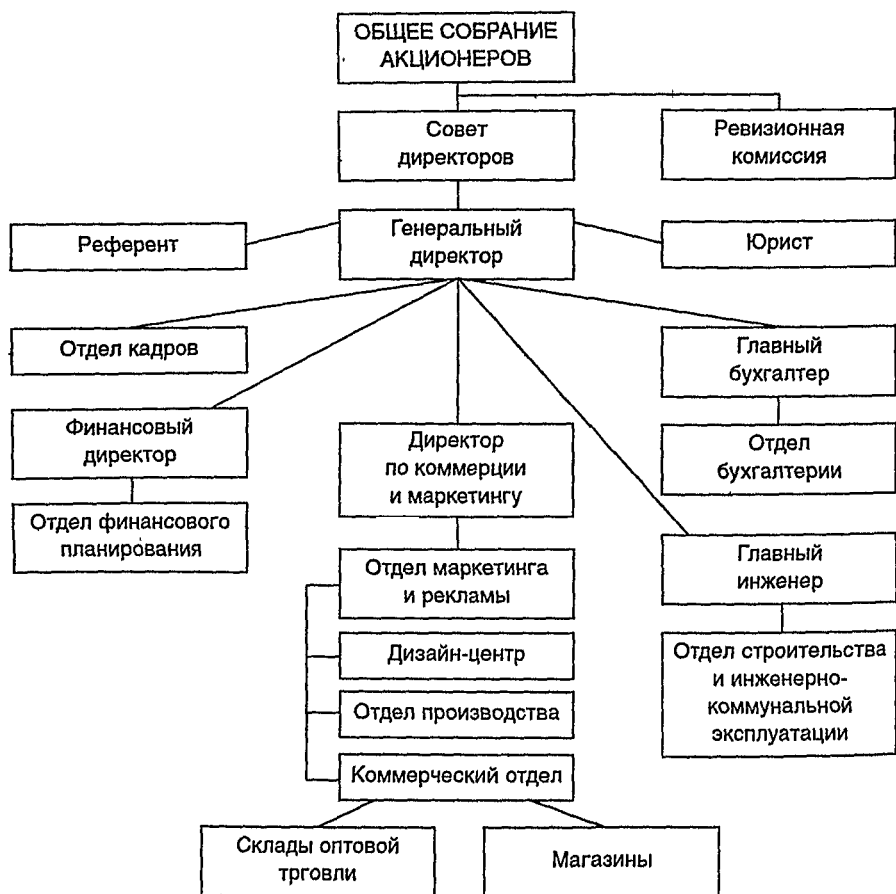


Рис. 14.4. Структура ОАО «Центральная компания финансово-промышленной группы «Трехгорка»

нимают вопрос о том, чтобы в их уставе обязательно присутствовал раздел об ограничениях для исполнительного органа совершать сделки без ведома совета директоров. К сожалению, в уставах российских компаний такого раздела обычно не имеется. Генеральные директора по понятным причинам противятся появлению ограничивающих их положений в уставах общества.

Решение этой проблемы актуально и для акционерных обществ с участием государства. Обычно предлагается лишь усилить количество представителей государства в совете директоров, ужесточить порядок составления отчетов, инспекций и проверок, но не ставится вопрос о том, что в типо-

вых уставах этих акционерных обществ должна быть статья, ограничивающая права исполнительного органа по совершению различных сделок.

Таким образом, хотя законодательство и дает возможность воздействовать через уставы обществ на полномочия исполнительного органа, традиции хозяйственной жизни, менталитет директората препятствуют появлению в уставах положений, позволяющих контролировать деятельность исполнительных органов со стороны совета директоров.

Еще одна особенность российской модели корпоративного управления заключается в том, что в ней сложилось не типичное для западных фирм соотношение крупных и мелких инвесторов, обусловленное процессами приватизации, проведение которой диктовалось политическими целями. При приватизации ставилась задача наделить «весомой» собственностью «красных» директоров, чтобы они не противодействовали разгосударствлению имущества. Работники предприятий так же имели возможность льготного и бесплатного приобретения акций, что позволяло избежать социальных конфликтов. Такой характер приватизации привел к тому, что в акционерных обществах появилось множество мелких акционеров, получивших акции без собственных реальных инвестиций. Когда же произошло перераспределение акций в пользу крупных инвесторов, мелкие акционеры все еще продолжали верить, что создаваемые акционерные общества сделают всех работников бывших государственных предприятий их собственниками.

Да, владельцы акций являются собственниками акций и могут ими распоряжаться — продать, купить, заложить и т.д. Однако владение акцией не означает, что акционеру принадлежит соответствующая часть активов общества. Активы принадлежат всему акционерному обществу как юридическому лицу.

Практика же хозяйствования в российских акционерных обществах такова, что 90% из них не выплачивают дивиденды. Это результат и массовой убыточности российских предприятий, и один из способов уйти от высокого налогообложения доходов, и следствие корыстных действий управленцев и крупных акционеров, растаскивающих с выгодой для себя корпоративные ресурсы.

В странах с развитой рыночной экономикой акционеры обычно не только получают дивиденды, но и выигрывают от роста рыночной курсовой стоимости акций, которая может многократно превышать их номинальную стоимость. В России же фондовый рынок находится в зачаточном состоянии, на нем продаются и покупаются акции лишь немногочисленных компаний. Курсовая стоимость акций большинства акционерных обществ не известна. Российские акционеры обычно не получают никакого дохода от продажи акций по возросшей курсовой стоимости.

Несостоявшиеся ожидания мелких российских акционеров на доход от своих акций лишь укрепили их ошибочное представление о том, что они являются собственниками предприятий и как таковые имеют право на значительное участие в управлении ими. В недостаточной правовой грамотности лежат истоки конфликтов мелких акционеров и совета директоров, вспыхивающих на акционерных собраниях. В связи с этим руководство российских акционерных обществ всячески стремится ограничить роль мелких акционеров.

Мелкие акционеры российских компаний создают благоприятную среду для жестокой конкурентной борьбы за установление господства над акционерными обществами путем скупки их акций и формирования контрольных пакетов в результате стремления акционеров избавиться от этих бездоходных ценных бумаг.

Для российской корпоративной модели управления характерна борьба между мелкими и крупными акционерами, стремление вытеснить мелких акционеров из состава акционерных обществ ввиду их непродуктивной позиции. Мелкие акционеры обычно пытаются на акционерных собраниях скандалить, противодействовать руководству, не представляя себе правового механизма управления акционерным обществом. Так, на акционерном собрании голоса распределяются по количеству акций. Право участвовать в управлении, быть выбранным в совет директоров, выдвигать кандидатов в руководящие органы также связано с количеством акций у акционера. От непонимания этого возникают управленческие конфликты, которые ведут к нагнетанию социальной напряженности.

Мелкие акционеры, как правило, связаны с компанией трудовыми отношениями и выносят на акционерные собрания вопросы регулирования трудовых отношений, которые согласно законодательству здесь вообще не решаются.

Особенностью российской корпоративной модели управления является также борьба между менеджерами и крупными акционерами. В западных странах, как уже отмечалось, есть требования, чтобы в совете директоров были обязательно представлены лица, не связанные с компанией трудовыми отношениями и не владеющие ее акциями. В российских же компаниях преобладают так называемые функциональные директора, владеющие акциями и ответственные за определенную сферу деятельности, связанные с корпорацией трудовыми отношениями. Это способствует слиянию деятельности совета директоров с работой функциональных служб, в результате чего совет директоров теряет роль контрольного органа, стратегического мозгового центра, превращаясь в исполнительную дирекцию.

Бесконтрольность совета директоров, его завышенные полномочия приводят к тому, что менеджеры из его состава стремятся к переделу собственности в свою пользу и не признают права новых крупных акционеров в управлении компаниями. Для нормальной рыночной экономики типичен не передел собственности, а перелив капитала, движение инвестиций. Передел собственности — это захват активов без внесения инвестиций.

Менеджеры, наемные управляющие российских корпораций часто не согласны с тем, что вследствие перелива капиталов, приобретения и продажи акций меняется состав и удельный вес акционеров, хотя это обычное явление в рыночной экономике. Менеджеры не считаются с переменами, пытаются сохранить свой контроль над финансовыми потоками в борьбе с новым инвестором, проводят, например, закрытые подписки на новые акции, размывая уставный капитал. Сами они приобретают дополнительные акции с помощью различных схем на деньги самих же обществ, которые получают, например, через дочерние фирмы, вексельные операции.

Отличительная особенность российской модели корпоративного управления — низкая корпоративная культура в целом. Она проявляется, во-первых, в том, что обычно отсутствуют профессионально подготовленные специалисты. Во-вторых, основная масса населения, имеющая акции, слабо представляет свои права. Конфликт интересов крупных и мелких акционеров, менеджеров и акционеров часто вытекает из заблуждений относительно своих прав и возможностей.

Низкий уровень корпоративной культуры присущ и акционерам, и менеджерам. В совете директоров обычно работают не юристы, финансисты, экономисты, а инженеры, т.е. непрофессионалы, поэтому для многих руководителей характерны амбиции, самомнение, завышенные претензии. Низкая корпоративная культура ведет к массовому неисполнению законов, их нарушениям при проведении акционерных собраний, выборов, обсуждений. На общем собрании акционеров рассматривают только те вопросы, которые относятся законом к его компетенции, поэтому важный резерв совершенствования корпоративного управления заключается в повышении экономической грамотности, профессионализма и менеджеров и акционеров.

14.3. Государственное регулирование корпоративных систем

Опыт развития в XX веке экономически мощных стран Западной Европы, Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона убедительно доказал, что национальный капитал только тогда обретает конкурентоспособность на международном уровне, когда имеет мощный сектор интегрированных кор-

поративных структур, действенно поддерживаемых государством. В российской хозяйственной практике необходимость такой поддержки только признается государственными органами, но не реализуется. Методы госрегулирования российских корпораций пока еще не соответствуют потребностям развития корпоративного сектора, который, по сути, является ядром национальной экономики.

Дальнейший прогресс этого сектора в решающей степени зависит от выработки и реализации эффективной государственной экономической и промышленной политики, ориентированной на современные приоритеты индустриального и научно-технического развития страны. Эти приоритеты должны лежать в основе прогнозов ее социально-экономического развития, учитываться при принятии федерального бюджета, в инвестиционных программах федерального значения, при формировании госзаказа, отраслевых и региональных программ, а также комплексных направлений прогресса в сфере техники, технологий и НИОКР. Выбранные приоритеты промышленной политики должны найти отражение в стратегии развития крупных корпораций, определить характер их взаимодействия с межотраслевыми, отраслевыми и региональными органами власти.

Согласование общественных и корпоративных интересов достигается различными путями. На приоритетных направлениях научно-технического развития, например, можно создать государственные и смешанные корпорации, в органы управления которых войдут представители государства. Целесообразна и передача госпакетов акций предприятий в доверительное управление центральным компаниям корпораций.

Действенными мерами госрегулирования деятельности корпоративного сектора являются прямое госфинансирование корпоративных структур, предоставление им на конкурсной основе или контрактных началах налоговых льгот, кредитных госгарантий. Корпорации могут получать заказы на поставку продукции для госнужд, а также привлекаться к выполнению федеральных целевых программ.

Более эффективно для поддержки крупных корпоративных структур следует использовать косвенные методы госрегулирования, создающие общую благоприятную финансово-хозяйственную среду посредством налоговой, инвестиционной, кредитной, денежной, ценовой политики, совершенствования правовой базы, организационно-хозяйственных условий работы, рыночной инфраструктуры. Правовая основа деятельности корпораций включает в себя корпоративные аспекты общехозяйственного права, собственно корпоративное законодательство и рекомендательные нормы корпоративных отношений (например, кодекс поведения транснациональных корпораций).

В систему госрегулирования корпораций входят, кроме того, контрольные методы, связанные с антимонопольным, налоговым, финансовым контролем, госрегистрацией, контролем за обеспечением условий добросовестной конкуренции на внутреннем и внешних рынках.

Изучение опыта хозяйствования в российских регионах и деятельности региональных корпораций показывает, что не всегда достигается соответствие между интересами программ регионального развития и интересами корпоративного менеджмента. В связи с этим возникает необходимость создания эффективного организационно-экономического механизма включения корпораций в решение региональных социально-экономических проблем.

Учитывая большую роль сырьевого комплекса в российской экономике, следует активизировать регулирующую роль государства по отношению к корпорациям, работающим с национальными природными ресурсами. Прежде всего государство призвано с учетом стратегических национальных интересов ввести в четкие нормативные рамки добычу и экспорт сырьевых ресурсов, не рассматривая сырьевое направление в качестве безальтернативного источника доходов бюджета.

Принципиальный подход государства к крупным предприятиям, работающим со стратегически значимыми природными ресурсами, может включать следующие действия.

1. Разработка органами государственного управления оценок фактического и прогнозируемого наличия минерально-сырьевых ресурсов каждого вида с выдачей научно обоснованных рекомендаций по оптимально допустимым объемам их добычи в долгосрочном, среднесрочном и годовом периодах.

2. Принятие на правительственном уровне обязательных для исполнения решений по ресурсным квотам каждого вида с определением их адресата (министерства, отрасли, подотрасли, региона).

3. Организация конкурсного и внеконкурсного распределения ресурсных квот с привлечением корпоративных систем, способных предоставить государству надежные гарантии их эффективного использования (с точки зрения полноты и регулярности бюджетных отчислений, соблюдения требований экологии и т.п.). Квоты должны предоставляться с учетом результатов аудиторских проверок, деловой репутации фирм на внутреннем и внешнем рынках.

Современная хозяйственная практика изобилует примерами того, как приватизированные объединения, работающие на ликвидном экспортном сырье (газе, нефти, лесе, руде, рыбе и морепродуктах), пользуются несовершенством законодательства и используют различные приемы некор-

ректного маневрирования финансовыми потоками, нарушая естественный баланс коммерческих и общегосударственных интересов.

В отношении крупных корпоративных систем, которые потребляют стратегически важные виды природных ресурсов и продукция которых пользуется экспортным спросом, система государственного регулирования может включать: 1) запрещение или введение предельно жестких правил обоснования прецедентов экспорта сырьевых ресурсов по заниженным ценам; 2) выдачу экспортных квот на конкурсной основе только тем корпорациям, которые предоставляют реальные гарантии (например, в виде залога ликвидного имущества или обязательств первоклассных банков) своевременной уплаты налогов в бюджеты всех уровней.

Создание действенной системы госрегулирования стратегически значимых сырьевых организаций может эффективно блокировать тенденцию работы сырьевого бизнеса на себя самого. Одновременно эта система в состоянии мобилизовать дополнительные финансовые источники для стимулирования наукоемких и высокотехнологичных промышленных корпоративных систем в тех сферах, где рыночная мотивация объективно ограничена (например, в авиакосмическом комплексе).

Разумеется, далеко не вся корпоративная сфера должна быть охвачена особыми механизмами государственного регулирования или поддержки. Большинство крупных корпоративных систем должны работать в соответствии с общими нормами хозяйственного права, обеспечивая самофинансирование своего развития.

Умелое использование известного в отечественной и мировой практике арсенала инструментов и механизмов госрегулирования рыночной экономики позволяет превратить крупные корпорации в стратегического партнера государства для проведения экономической политики, наращивания промышленного и инновационного потенциала страны, усиления ее конкурентоспособности на внешних рынках в условиях глобализации мировой экономики.

Антимонопольное регулирование деятельности корпоративных систем направлено на развитие конкурентных отношений на товарных и финансовых рынках, а также защиту прав акционеров, потребителей продукции и других деловых партнеров от возможного монопольного давления. Отметим, что до сих пор так и не созданы условия для добросовестной конкуренции, определяющие эффективность рыночной экономики и способствующие повышению конкурентоспособности отечественных предприятий. Медленно создается необходимая система правового обеспечения, а уже принятые законодательные акты нуждаются в совершенствовании.

Опасность усиления монополизма, которая таится в концентрации экономической мощи при создании корпоративных систем, может успеш-

но блокироваться сильным антимонопольным законодательством и обоснованной политикой антимонопольных органов исполнительной власти. В соответствии с законодательством федеральный антимонопольный орган осуществляет контроль за различными видами экономической концентрации, в том числе за созданием, слиянием и присоединением коммерческих организаций и их объединений (союзов или ассоциаций). Если выявлены действия в обход антимонопольного законодательства, то конкретные лица должны нести ответственность в виде штрафа, а сами сделки в судебном порядке могут быть признаны недействительными, если они привели к доминированию конкретных хозяйствующих субъектов на данном товарном рынке и (или) к ограничению конкуренции.

Государственный антимонопольный контроль уже действует на стадии создания крупных хозяйственных товариществ и обществ, коммерческих организаций с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом, а также их объединений в виде союзов и ассоциаций.

Контроль за деятельностью корпоративных систем осуществляется для профилактики злоупотреблений своим доминирующим положением на рынках и предотвращения заключения антиконкурентных соглашений между участниками одной или нескольких коммерческих организаций.

Российское законодательство и практика его применения вовсе не квалифицируют факт доминирования хозяйствующего субъекта на рынке как исключительно негативный. Запрещается лишь злоупотребление этим доминирующим положением, т.е. нанесение прямого ущерба конкурентам или потребителям. Организация, которая имеет определенные рыночные преимущества, не должна произвольно повышать цены, отказывать конкретным потребителям в своей продукции или услугах, прекращать выпуск дефицитных товаров. Не разрешаются действия (сделки), влекущие за собой установление, расширение или облегчение рыночного давления хозяйствующего субъекта, если отрицательные для конкурентной среды последствия не компенсируются повышением конкурентоспособности данного субъекта на внутренних и международных товарных рынках. Законодательство дает возможность доказать, что позитивный экономический и социально-экономический эффект от создания корпоративной системы перекроет вызванный ее появлением ущерб для конкурентной среды на конкретных товарных рынках.

Антимонопольный контроль экономически целесообразной интеграции коммерческих организаций начинается с их создания. Согласно принятому в 1995 г. Федеральному закону «О финансово-промышленных группах» государственный антимонопольный контроль введен для всех видов кор-

поративных систем, желающих получить законодательно регламентированный официальный статус финансово-промышленной группы. Контроль осуществляется перед их государственной регистрацией и при последующих изменениях их состава.

Оценка соответствующих проектов ФПГ включает два этапа. На первом этапе анализируются документы создаваемой (или созданной) центральной компании ФПГ на основании ходатайств или уведомлений учредителей о создании коммерческой организации. На втором этапе изучается комплект документов по созданию самой группы и выносится соответствующее заключение. Таким способом решаются задачи предотвращения создания новых интегрированных структур монопольного характера на внутренних рынках России, а также блокирования заключения этими группами антиконкурентных соглашений. Рассматриваются география производства и поставок продукции каждой регистрируемой коммерческой организации, сами товарные рынки, а также доля, занимаемая на рынке этими организациями по однородной или взаимозаменяемой продукции как на момент создания ФПГ, так и в перспективе. При этом тщательно анализируются представленные инвестиционные проекты, программы и организационные проекты.

При создании ФПГ, объединяющих большое количество коммерческих организаций-конкурентов, поставляющих на рынок однородные или взаимозаменяемые товары, можно ограничить их право самостоятельно принимать решения, ведущие к заключению так называемых картельных соглашений между участниками группы. Целью картельных соглашений обычно является увеличение цен в результате устранения или резкого ослабления конкуренции.

Антимонопольное регулирование затрудняет избыток посредников по сбыту и товародвижению в маркетинговой деятельности организаций. Сегодня до 50—70% товарообмена осуществляется в неденежной форме, что искажает реальную ситуацию с конкуренцией. Предстоит надежно правообеспечить взаимоотношения крупнокорпоративного и малого бизнеса как субподрядчика, прежде всего юридически защищая его от губительной ситуации произвольного расторжения контрактов.

14.4. Основные тенденции и международные нормы развития корпоративного управления

Проблема улучшения корпоративного управления в последнее время вызывает повышенный интерес со стороны российского бизнеса, общественных организаций, законодательной и исполнительной ветвей власти.

Развитие корпоративного сектора в условиях продолжающейся реорганизации основных отраслей российской промышленности требует привлечения значительных инвестиций как внешних, так и внутренних. Между тем для подавляющего большинства инвесторов практика управления компанией имеет даже большее значение, чем финансовые показатели ее деятельности. Несомненно, акционерным обществам принадлежит большая роль в повышении благосостояния граждан и общества, создании новых рабочих мест, ускорении экономического развития, реализации других социально-экономических задач.

Повышение эффективности корпоративного управления — важнейшее условие восстановления доверия инвесторов к корпоративным ценным бумагам, привлечения в экономику России долгосрочного капитала, а также роста капитализации отдельных компаний.

Рассмотрим приоритетные тенденции развития корпоративного управления в России.

Для активизации процессов государственного регулирования корпоративных систем управления (КС) предлагается:

- ввести государственную аккредитацию крупных КС в едином федеральном уполномоченном органе, осуществлять мониторинг их деятельности;
- установить порядок госрегулирования корпораций, работающих с национальными природными ресурсами:
 - использовать единую методологию и систематический мониторинг фактического и перспективного состояния минерально-сырьевых ресурсов, разработать оптимально допустимые объемы их добычи в текущем и прогнозном периоде,
 - определить объемы и адресность ресурсных квот стратегической значимости,
 - организовать конкурсное и внеконкурсное распределение ресурсных квот с привлечением корпораций, гарантирующих их эффективное использование,
- повысить роль корпораций в реализации общегосударственных приоритетов и программ:
 - определить представительную совокупность базовых корпораций в стратегических сферах экономики,
 - установить состав технико-экономической информации, представляемой базовыми корпорациями в федеральные структуры,
 - оценить полученную информацию и выявленные тенденции с точки зрения экономической безопасности страны и перспектив повышения эффективности,

- разработать приоритетные меры по нейтрализации негативных тенденций и стимулированию конкурентоспособных направлений техники,
- определить меры государственного регулирования для нейтрализации негативных тенденций, формы и способы их применения для корпораций,
- обеспечить государственную поддержку перспективных (наукоемких) направлений бизнеса, определить формы и способы ее предоставления корпорациям.

Для включения интегрированных корпоративных систем в решение региональных проблем могут быть предложены следующие приоритетные направления (рис. 14.5).

Существенные *резервы повышения социально-экономической эффективности* интегрированных структур содержатся в рационализации процессов взаимодействия промышленных предприятий и финансово-кредитных учреждений. Промышленные предприятия часто ориентируются на работу с большим количеством подконтрольных торгово-посреднических фирм в ущерб созданию единой корпоративной сети реализации.

При анализе интеграционных процессов в корпоративных системах используется ряд относительных коэффициентов, характеризующих степень взаимодействия хозяйствующих субъектов. Рассмотрим их подробнее.

Уровень интеграции промышленных предприятий с наукой характеризуют коэффициенты:

$$K^1_{\text{НИОКР}} = \frac{\text{Годовой объем договорных НИОКР, выполняемый НИИ и КБ внутри группы}}{\text{Общий годовой объем НИОКР, выполняемый НИИ и КБ группы}};$$

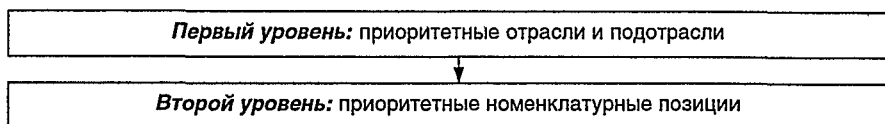
$$K^2_{\text{НИОКР}} = \frac{\text{Годовой объем изделий, осваиваемых в производстве по разработкам НИИ и КБ группы}}{\text{Общий годовой объем НИОКР (изделий), осваиваемых в производстве участниками группы}};$$

$$K^3_{\text{НИОКР}} = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале НИИ и КБ, принадлежащих предприятиям группы}}{\text{Общий размер уставных капиталов НИИ и КБ группы}}.$$

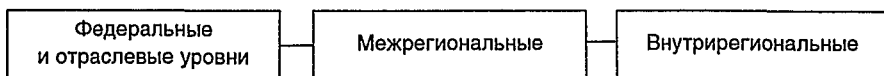
Уровень промышленной интеграции выражается коэффициентами:

$$K^1_{\text{ПРОМ}} = \frac{\text{Годовой объем внутренних поставок по кооперации среди предприятий группы}}{\text{Общий годовой объем поставок по кооперации всех предприятий группы}};$$

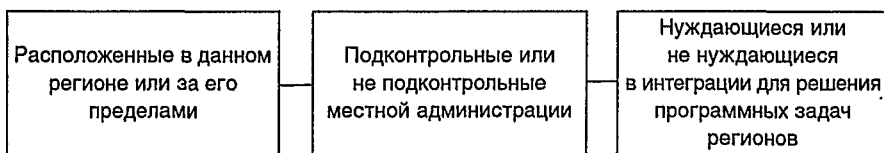
I. Формирование региональных приоритетов промышленной политики



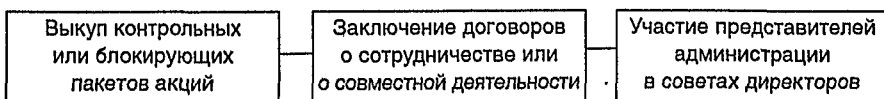
II. Анализ и формирование совокупности проблем в реализации каждого промышленного приоритета региона



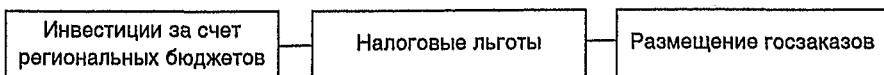
III. Определение совокупности предприятий, причастных к реализации промышленных приоритетов региона, классификация этих приоритетов по месторасположению, характеру собственности, потенциалу интеграции



IV. Проведение мероприятий по повышению управляемости предприятиями, причастными к реализации региональных приоритетов, со стороны региональной администрации



V. Определение системы экономических стимулов для привлечения предприятий, находящихся вне контроля региональной администрации, к реализации промышленных приоритетов



VI. Формирование системы региональных ИКС на основе участия организаций, причастных к реализации промышленных приоритетов и отвечающих критериям управляемости и (или) заинтересованности

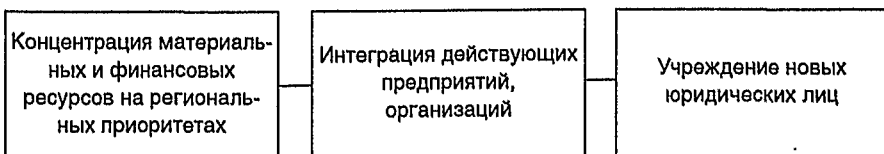


Рис. 14.5. Схема включения интегрированных корпоративных структур (ИКС) в решение региональных проблем

$$K^2_{\text{пром}} = \frac{\text{Количество предприятий группы, потребляющих продукцию других участников}}{\text{Общее количество предприятий группы}};$$

$$K^3_{\text{пром}} = \frac{\text{Суммарная производственная мощность участников группы, используемая в целях обеспечения внутренних поставок}}{\text{Суммарная производственная мощность предприятий группы}};$$

$$K^4_{\text{пром}} = \frac{\text{Количество предприятий группы, участвующих в капитале друг друга}}{\text{Общее количество предприятий группы}}.$$

Уровень финансово-промышленной интеграции характеризуется коэффициентами:

$$K^1_{\text{фин}} = \frac{\text{Количество нефинансовых организаций группы, работающих через уполномоченный банк}}{\text{Общее количество нефинансовых организаций в группе}};$$

$$K^2_{\text{фин}} = \frac{\text{Общая годовая величина кредитных вложений уполномоченного банка в основной и оборотный капитал промышленных предприятий группы}}{\text{Годовой объем внешнего кредитования основного и оборотного капитала группы}};$$

$$K^3_{\text{фин}} = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале финансовых организаций группы, принадлежащей нефинансовым участникам}}{\text{Суммарный уставный капитал финансовых организаций группы}};$$

$$K^4_{\text{фин}} = \frac{\text{Размер доли уставных капиталов нефинансовых организаций группы, принадлежащей финансово-кредитным учреждениям группы}}{\text{Суммарный уставный капитал нефинансовых организаций группы}};$$

$$K^5_{\text{фин}} = \frac{\text{Количество нефинансовых организаций группы, находящихся под акционерным контролем банков группы}}{\text{Общее количество нефинансовых организаций группы}}.$$

Уровень интеграции в торговлю выражается коэффициентами:

$$K^1_{\text{торг}} = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале центральной компании группы, принадлежащей торговым организациям группы}}{\text{Размер уставного капитала центральной компании группы}};$$

$$K^2_{\text{торг}} = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале торговых организаций группы, принадлежащей другим участникам}}{\text{Суммарный уставный капитал торговых организаций группы}};$$

$$K^3_{\text{торг}} = \frac{\text{Суммарный годовой объем продаж торговых организаций — участников группы}}{\text{Суммарный годовой объем продаж предприятий группы}}.$$

Введение корпоративного контроля за управленческими действиями руководителей предприятий позволит улучшить ситуацию с выплатой дивидендов, уменьшить глубину социального расслоения в России, которая определяется, в частности, соотношением зарплат руководителей предприятий и работников как 1000 : 1. Для сравнения соотношение доходов персонала и руководителей компаний Южной Кореи выражается пропорцией 1 : 8, в Швейцарии и Японии — 1 : 10, в Испании и Франции — 1 : 15, в Великобритании — 1 : 18, в США — 1 : 24.

Государство должно выстроить эффективную систему управления своими активами, а чиновники, работающие в этой сфере, должны иметь легальные материальные стимулы для осуществления эффективного контроля за действиями менеджеров, повышением прибыльности организаций. В доходной части бюджета 2001 г. поступления от государственных пакетов акций на всех предприятиях составили только 0,16%.

На международном экономическом форуме в Давосе в 2001 г. отмечалось, что несоблюдение общепринятых норм корпоративного управления стоит России 52 млрд дол. США. Именно на такую сумму, по оценке экспертов, недокапитализированы российские компании.

Многие экономисты предлагают создать российские агентства, которые будут разрабатывать специальные рейтинги корпоративного управления как важнейшего компонента оценки устойчивости и инвестиционной привлекательности компаний. Нужны перемены и в процессе подготовки специалистов по корпоративному управлению. Нельзя признать нормальным, что в России нет ни одной вузовской кафедры корпоративного управления.

Международные нормы корпоративного управления, которыми руководствуются преуспевающие корпорации во всех странах, стимулируют управленцев уделять первостепенное внимание интересам своих акционеров, заботиться о репутации корпораций и следовании нормам деловой этики. В условиях глобализации современной мировой экономики и высокой мобильности капиталов их владельцы рассчитывают найти в разных странах надежные компании для инвестирования, соблюдающие тре-

бования прозрачности деятельности, уважающие интересы акционеров и деловых партнеров. Для обеспечения здоровья национальной экономики в целом корпоративное управление приобретает в современном мире ключевое значение.

Можно назвать ряд инициатив, предпринятых на международном уровне для утверждения в деловых операциях верховенства закона и практики честного бизнеса: борьба со взяточничеством, с недобросовестной конкуренцией, отрицательным влиянием картельных соглашений, отмытием «грязных денег». У международного сообщества формируется единое понимание необходимых элементов корпоративного управления. Важным шагом в этом направлении стало принятие в мае 1999 г. принципов корпоративного управления Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в которую входят 29 государств. Принципы не носят обязательного характера, однако ценны тем, что отражают лучший опыт корпоративного управления государств — членов организаций, а также международных финансовых организаций и деловых кругов, выступающих за деловую этику честного предпринимательства.

Принятый документ регулирует решение таких вопросов, как права акционеров и отношение к ним, роль заинтересованных лиц в управлении корпорациями, раскрытие информации, выполнение обязанностей членами правления. В соответствии с установленными принципами система корпоративного управления призвана:

- защищать права акционеров;
- обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных. Все акционеры должны иметь возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав;
- признавать законные права заинтересованных лиц и поощрять их активное сотрудничество с корпорациями в создании рабочих мест, приращении капитала, а также достижении устойчивости финансово благополучных предприятий;
- обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся деятельности корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компаний;
- обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль за администрацией со стороны правления, а также подотчетность правления перед компанией и акционерами.

Для акционеров приоритетными являются надежные методы регистрации права собственности, права на отчуждение или передачу акций, получение необходимой информации о корпорации, участие в голосова-

нии на общих собраниях и выборах правления, а также право на долю в прибылях корпорации. Акционеры имеют право участвовать в принятии решений и получать достаточную информацию по принципиальным вопросам: об изменениях в уставе компании, выпуске дополнительных акций, сделках чрезвычайного характера, ведущих к продаже бизнеса. Чтобы эффективно участвовать в общих собраниях, акционеры должны получать информацию о правилах, дате, месте их проведения, повестке дня; иметь возможность задавать вопросы правлению, предлагать изменения в повестку дня, голосовать лично или без личного присутствия.

Для обеспечения прав акционеров необходимо, чтобы структура капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с принадлежащей им долей акций, предавались гласности. Правила и процедуры, регулирующие степень контроля над корпорацией на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера, такие, как слияние и продажа значительной части активов, должны четко формулироваться и быть гласными, совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров в соответствии с их категорией.

В рамках каждой категории все акционеры имеют одинаковые права голоса, а любые изменения прав голоса утверждаются голосованием акционеров. Для этого регламент и процедура проведения общих собраний должны обеспечивать равное отношение ко всем акционерам. Операции с использованием внутренней информации в собственных интересах должны быть запрещены. Члены правления и управляющие обязаны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.

Ключевым аспектом корпоративного управления является обеспечение притока внешнего капитала в фирмы, привлечение заинтересованных лиц к осуществлению эффективных инвестиций. Конкурентоспособность и финансовый успех корпорации являются результатом коллективной работы, куда вносят вклад различные источники ресурсов: инвесторы, наемные работники, кредиторы и поставщики. Долгосрочные интересы корпорации зависят от сотрудничества с такими лицами. Обычно их права установлены законодательно, например, трудовым, торговым, договорным правом и законодательством о несостоятельности. Многие фирмы берут на себя дополнительные обязательства по отношению к заинтересованным лицам, в таком случае забота о репутации и результатах деятельности требует признания возрастающего объема интересов.

Система корпоративного управления отводит различные роли заинтересованным лицам. Степень участия таких лиц в управлении зависит от

национальных законов и практики, принятой в различных странах. Примерами механизмов вовлечения заинтересованных лиц являются: представительство наемных работников в правлении; наделение акциями работников фирмы или другие механизмы раздела прибыли; процессы принятия ключевых решений, в которых принимается во внимание мнение заинтересованных лиц; участие кредиторов в управлении в случае несостоятельности.

В принципах корпоративного управления, принятых ОЭСР, определена существенная информация о деятельности корпорации, подлежащая раскрытию. Она включает сведения о результатах финансовой и операционной деятельности компании, ее задачах, собственности на крупные пакеты акций и распределении прав голоса, членах правления и главных должностных лицах, получаемом ими вознаграждении, прогнозируемых факторах риска, вопросах, связанных с наемными работниками и другими заинтересованными лицами, структуре и политике управления. Предусмотрены ежегодные аудиторские проверки с использованием независимого аудитора, чтобы иметь объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность.

Определены обязанности правления корпораций: разрабатывать корпоративную стратегию, основные планы действий, политику управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы; планировать цели деятельности, осуществлять контроль за выполнением планов и деятельностью корпорации; контролировать основные расходы, покупки и продажи; подбирать главных должностных лиц, назначать им оплату, осуществлять контроль за их деятельностью и при необходимости заменять; обеспечивать целостность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности, наличие необходимых систем контроля.

Международные принципы корпоративного управления используются правительствами и законодателями ряда стран в качестве отправного пункта для совершенствования правовой базы деятельности предпринимателей. Их используют представители частного бизнеса, уделяющие внимание улучшению управленческой практики. В России правительственные и законодательные органы, общественные организации предпринимательства, экономические ведомства ведут работу по подготовке кодекса корпоративного поведения для национальной экономики.

Разработчики кодекса готовят подробный свод цивилизованных, унифицированных и прогрессивных правил поведения органов акционерного общества, его должностных лиц и акционеров. Это особенно важно для корпораций, которым предоставлена значительная свобода регулирования многообразных и динамичных корпоративных отношений путем

принятия индивидуальных учредительных и внутренних документов. Принятие кодекса поможет исправить недостатки корпоративных отношений, особенно гипертрофированную роль исполнительных органов и менеджеров компаний, и позволит акционерам полнее реализовать свои права.

Корпоративные правила призваны стать эталоном для основной массы учредительных и внутренних документов российских компаний, часто не имеющих квалифицированных специалистов по вопросам корпоративного права и управления. Акционеры же смогут сравнивать фактически сложившиеся отношения в их компании с этими правилами и оценивать степень их отклонения от эталона. Присоединение корпораций к кодексу даст возможность повысить правовую защищенность всех участников корпоративных отношений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Назовите характерные особенности корпоративных структур, их основные виды.
2. Чем обусловлена ведущая роль корпоративного сектора в национальных экономиках и развитии процессов экономической глобализации?
3. Решение каких принципиальных вопросов составляет основное содержание корпоративного управления?
4. Перечислите основные направления управленческой работы, обеспечивающие высокий синергетический эффект интеграционного взаимодействия в рамках крупных корпораций.
5. В чем заключается специфика российской модели корпоративного управления?
6. Какие стороны корпоративного управления наиболее важны для мирового сообщества? Что должны регулировать международные нормы корпоративного управления?
7. Каковы принципиальные особенности корпоративно-инновационной модели развития?
8. Почему необходимо госрегулирование деятельности крупных корпораций? В чем состоят его основные механизмы?
9. Дайте характеристику корпоративной организационной структуры управления.
10. В чем суть баланса интересов в корпоративном управлении?

ЛИТЕРАТУРА

1. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность.— М.: ЗАО «Издательский дом «Экономическая газета», 1999.
2. На рубеже веков: экономические проблемы реформирования России.— М.: Экономика, 1998.
3. Корпоративные проблемы экономического реформирования России: Сб. науч. трудов/Под общ. ред. Ю.Б. Винслава.— М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.
4. Менеджмент, маркетинг, персонал: Учебное пособие/Под ред. А.Г. Поршнева, М.А. Разу, Ю.В. Якутина.— М.: ЗАО «Издательский дом «Экономическая газета», 1997.
5. Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом.— М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.
6. Бандурин А.В. Деятельность корпораций.— М.: Буквица, 1999.
7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — 2-е изд.— М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Экономика. Справочное учебное пособие (Д.В. Валовой и др. По новым вузовским образовательным стандартам). Менеджмент. Маркетинг. Мировая экономика. Экономическая теория.— М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
9. Территориальное управление экономикой: Словарь-справочник.— 2-е изд./Гл. ред. В.П. Колесов, В.М. Шупыро.— М.: Экономический факультет, ТЕИС, 2001.
10. Серегина С.Ф. Государство и экономика: анализ взаимодействия в свете теории самоорганизации.— М.: МГУ, ИВЦ «Маркетинг», 2001.
11. Государственный контроль за экономикой.— М.: Юрист, 2000.
12. Престиж России.— М.: Институт изучения реформ и проблем предпринимательства, 2001.

МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

15.1. Роль специалистов менеджмента в социальной сфере

Менеджмент в социальной сфере представляет область организаторско-управленческой деятельности, обеспечивающей выработку и реализацию решений по эффективному функционированию организации как системы. При этом теория организации является основой формирования и развития менеджмента как области науки и как профессиональной деятельности по организации и управлению.

Менеджмент в социальной сфере призван обеспечить эффективное управление деятельностью учреждений социальной сферы, направленной на удовлетворение потребностей всех групп населения в различных социальных продуктах и услугах. Таким образом, предметом изучения являются сущность и значение социальной сферы, основные направления развития ее отраслей и видов деятельности, методы построения и функционирования систем обеспечения потребностей населения в медицинских, образовательных и других услугах, необходимых для социального развития, обслуживания и защиты, определение соответствующих технологий, источников финансирования и экономической эффективности.

Для эффективного функционирования учреждений социальной сферы менеджмент должен осуществлять те же функции, что и в сфере реальной экономики при организации трудовой, материальной и финансовой деятельности. Принципиальная общность методологического построения процессов социальной деятельности как процессов труда позволяет применить общую схему взаимодействия человека (или группы людей) с предметами и средствами труда, а также с окружающей средой для получения требуемого результата — продукта труда. При этом взаимодействие человека с предметами и средствами труда определяется процессами производства продукта, выполнения работы или оказания услуги, как, напри-

мер, в процессе трудовой деятельности экономиста-менеджера социальной сферы (рис. 15.1).

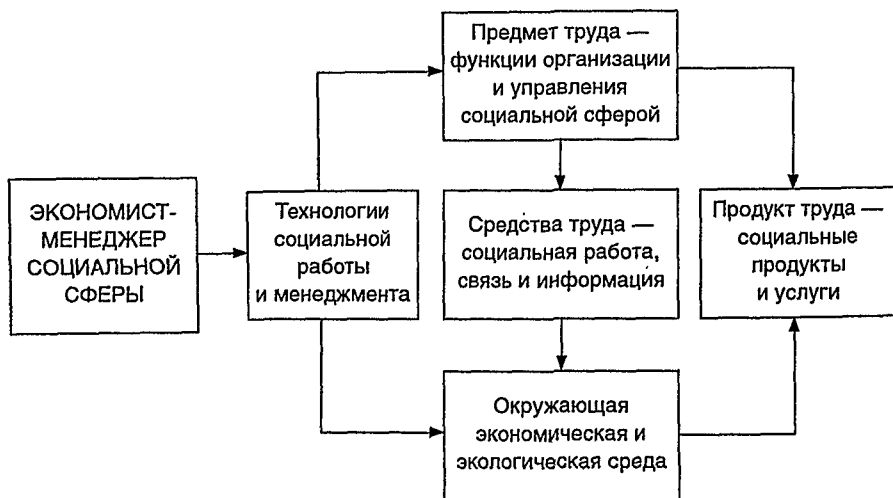


Рис. 15.1. Схема исследования менеджмента в социальной сфере

Представляется целесообразным рассмотреть в системной взаимосвязи роль специалистов менеджмента в социальной сфере, определить предмет и содержание социальной деятельности, изучить технологии выполняемых социальных функций и работ с использованием современных технических средств, оценить влияние экологической и экономической среды на удовлетворение потребностей населения в социальных продуктах и услугах.

При определении роли специалистов менеджмента в социальной сфере следует рассматривать их должностные обязанности в двух направлениях: инновационной деятельности по разработке проектов и технологий социальной работы; оперативном управлении текущей деятельностью организации и сотрудников. Возможность разделения или совмещения этих обязанностей зависит от реальных потребностей организации и кадровых ресурсов.

Объективная тенденция повышения роли социальных факторов в деятельности экономических субъектов вызывает необходимость формирования социальной экономики, включающей новую социальную концепцию организации труда как организационной основы современной микроэкономики труда. Традиционное понимание организации труда (в том числе и НОТ) на практике сводилось к проектированию рациональных процес-

сов труда и установлению необходимых затрат времени или численности работников на их осуществление с учетом сложившихся на предприятии условий труда и режима рабочего времени. С переходом к рыночной экономике организация труда (в единстве с организацией производства и управления) не может ограничиваться учетом лишь внутренних факторов предприятия, а должна ориентироваться на внешние факторы — состояние рынков товаров, труда и капитала.

При такой постановке вопроса сфера деятельности, охватываемая понятием «организация труда», существенно расширяется. Новая, ориентированная на XXI век концепция социальной организации труда предполагает системное изучение политико-экономических, научно-технологических и социальных предпосылок и факторов, обуславливающих иное понимание роли организации труда в обеспечении социально ориентированного способа хозяйствования в условиях функционирования рыночных и институциональных механизмов.

Рассмотрим роль менеджмента в социальной организации труда. Понятие «организация труда» в сочетании с понятием «научная», т.е. НОТ, получило распространение и рассматривалось как эквивалент введенного Ф. Тейлором понятия «scientific management», т.е. научный менеджмент (по существу, это научная организация и управление). Социальная составляющая организации труда характеризует приоритетность социальной ориентации организационно-управленческой деятельности в любой сфере социальной экономики, которая объективно обуславливает формирование предмета новой образовательной дисциплины.

В последнее время формируется новый тип руководителя — предприниматель или работающий по найму директор, способный не только поднять «лежащее» предприятие, решить текущие задачи его функционирования в условиях рынка, но и предложить стратегию его экономического и социального развития. Для такого руководителя характерно стремление соотносить свою личную роль, а также значение возглавляемого им дела с оживлением экономики и повышением уровня жизни населения. Он склонен активно выражать и отстаивать свою точку зрения в отношении проводимых реформ и направлений их дальнейшего развития, может сформировать активную команду для возрождения старого предприятия (например, ГАЗ, «Норильский никель», «Северсталь»). Для руководителей таких предприятий характерно системное решение экономических и социальных задач.

Проблемы кадрового обеспечения менеджмента и его отношения к социальной сфере особенно актуальны для малого предпринимательства, наиболее массовой категории современных хозяйственников — органи-

зателей и руководителей малых предприятий во всех сферах российской экономики. В отличие от исполнительных директоров крупных предприятий предприниматели малого бизнеса представляют новую категорию социально активных людей, поставивших перед собой цель создания (или приобретения) и успешного развития малых предприятий.

Предприниматель — не должность, а особый род деятельности, проявляющий качества, которые должны быть присущи лицу, владеющему и управляющему собственным делом (предприятием, фирмой) в целях получения прибыли.

Сейчас получают все большее развитие разные формы обучения бизнесу, появилось множество учебной литературы. Учитывая особенности малого бизнеса и возрастающее число предпринимателей в этой сфере, необходимо расширить масштабы их подготовки и повышения квалификации в действующих учебных заведениях, специализирующихся на проблемах управления, менеджмента, а также в появившихся школах бизнеса (многие из которых сами являются малыми предприятиями).

Успешная работа малых предприятий зависит в первую очередь от самого предпринимателя. Вместе с тем на предприятии в зависимости от его масштабов и численности занятых на нем работников формируется производственный и функциональный персонал, от компетентности, профессиональных и личностных качеств которого непосредственно зависит объем производимых продуктов и услуг, рациональное использование ресурсов, достижение высоких показателей эффективности и доходности труда, прибыльности работы всего предприятия. Особого внимания заслуживают ключевые фигуры, из которых формируется команда предпринимателя. К их числу относятся:

- менеджеры и администраторы, которые планируют, организуют, управляют и контролируют деятельность малого предприятия;
- специалист (аналитик) по маркетингу, изучающий и прогнозирующий спрос на новые товары и услуги, разрабатывающий предложения в области стратегии их производства, рекламы, дизайна;
- экономист, изучающий области производства, продвижения, распространения и потребления товаров и услуг, анализирующий взаимодействие факторов спроса и предложения, формирующий планы эффективного использования сырья, материалов и других ресурсов;
- бухгалтер-финансист, который анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия, ведет все участки бухгалтерского учета;
- менеджер по кадрам (служба персонала), который подыскивает наиболее компетентных и квалифицированных работников, консульти-

рует руководство по кадровым вопросам и формирует оптимальную систему оплаты труда;

- юрист, ведущий правовую работу по всем направлениям деятельности предприятия;
- секретарь-референт, совмещающий функции по обработке и передаче наиболее важной деловой информации, отвечает на письма клиентов, составляет отчеты, собирает статистические данные с использованием компьютера и средств телекоммуникационной техники.

Эти специалисты также нуждаются в периодическом повышении квалификации, чтобы соответствовать современным требованиям.

Эффективность труда менеджера во многом зависит от степени владения им определенными организационными навыками в процессе управления и руководства людьми. Для развития этих качеств разрабатываются программы тренировки менеджеров, предусматривающие усиление элементов психологической подготовки, изучение свойств группы и индивидуальных характеристик ее членов, выработку умения организовать сложную работу группы, предотвращать и улаживать возможные конфликтные ситуации.

15.2. Предмет и содержание деятельности в социальной сфере

Социальная сфера представляет собой специфическую область государственно-управленческой, научной, учебной, трудовой и хозяйственной деятельности, предметом которой является человек и его потребности. Социальная сфера означает совокупность различных видов, функций и организационных форм социальной деятельности, общей целью которых являются: охрана здоровья и жизни людей; улучшение их жилищных и бытовых условий; предоставление им равных прав и возможностей для получения образования, подходящей работы и справедливой оплаты труда; приобщение к современным средствам социокультурного развития; материально обеспеченная и достойная старость в результате предоставления соответствующих социальных гарантий, продуктов и услуг. Социальная сфера формируется и развивается в экономической среде, образованной материально-производственной сферой, финансовыми и товарными рынками.

В социальной сфере различают два рода процессов: естественные и общественные. Естественные процессы происходят между человеком и природой, в результате чего с помощью средств труда создаются материальные (вещественные) или интеллектуальные продукты. Общественные

(или социальные) процессы происходят между людьми в сферах производства, приобретения или потребления продуктов. Оба процесса взаимно обусловлены, один не может осуществляться без другого.

На основе интеграции естественных и общественных процессов формируется *социально-трудовая сфера как активная составляющая социальной сферы*, включающая социальные аспекты трудовой деятельности, такие, как организация социально-трудовых отношений, социального партнерства, продуктивной занятости населения, условий труда и его оплаты. Такой подход распространяется на любую отрасль экономики, где осуществляются те или иные виды социальной деятельности, что создает условия для одновременного и сбалансированного повышения эффективности труда и социального развития трудящихся.

Центральное место в социально-трудовой сфере занимает *человеческий капитал*. Как и любой капитал он требует экономической оценки потребностей и потенциальных возможностей человека на протяжении его жизненного цикла, включая дотрудовую стадию (внетрудовую для инвалидов детства), трудовую стадию как наиболее выгодное направление инвестиций и послетрудовую стадию для лиц пенсионного возраста. Реализация человеческого капитала в материально-производственной и социальной сферах обеспечивается путем формирования и использования рынка труда как регулятора занятости и безработицы.

В понятии человеческого капитала соединяются социальное и экономическое начала. Социальное начало присуще человеку как создателю материальных и духовных благ, расширяющих его потенциальные возможности. Экономическое начало требует оценки потенциальных возможностей человека как главного действующего лица в производстве интеллектуальных и материальных продуктов и услуг и как наиболее выгодное направление инвестиций.

Воспроизводство человеческого капитала предполагает динамичное развитие общего и специального образования на базе последних достижений науки и технологии. Знания, приобретенные в учебном процессе, служат базой для их последующего использования. Оценка эффективности функционирования образовательной системы может базироваться лишь на сравнительном анализе затрат на приобретение знаний и результатов их практического использования. Для разработки теоретических проблем в этой области в настоящее время формируется новая отрасль экономической науки — экономика знания.

Расчет выгод от вложения капитала в образование и профессиональную подготовку производится путем применения метода прогрессивного дисконтирования выгод, ожидаемых в будущем, исходя из их отношения

к сумме единицы и процентной ставки в степени количества лет прогнозируемого периода.

Состояние социальной и социально-трудовой сфер должно служить критерием совокупной оценки двух взаимообусловленных характеристик: степени социальной ориентации экономики и степени экономической ориентации социального развития.

Основополагающая роль человека и его трудовой деятельности в развитии экономики может быть реализована с наибольшей отдачей лишь в системной взаимосвязи решения проблем труда с проблемами уровня жизни населения. Тот факт, что эта роль не проявилась в процессе трансформации российской экономики, свидетельствует о невозможности преодоления спада производства при недооценке или прямом пренебрежении интересами экономически активного человека. Такое положение не только приводит к резкому падению жизненного уровня населения, но и является одной из главных причин затянувшегося экономического кризиса. Поэтому принципиально важно рассматривать задачи обеспечения эффективного труда и социальной справедливости не в их противопоставлении, а в органическом единстве и взаимообусловленности. Возникающие при этом совокупные возможности могут быть охарактеризованы понятием социально-трудового потенциала, изучение которого предполагает необходимость его дихотомии, т.е. разделения на два начала — трудовой и социальные потенциалы по признаку их роли и функционального назначения по отношению друг к другу.

Системное решение трудовых и социальных проблем может быть обеспечено на базе формирования социально-трудовой политики. Социальная политика имеет дело с выработкой решений, касающихся человека, его положения в обществе, предоставления ему социальных гарантий с учетом особенностей различных групп и слоев населения. Предметом социальной политики являются проблемы формирования и развития системы общественных отношений между двумя взаимосвязанными группами граждан: трудоспособной и нетрудоспособной частями населения. Естественно, что сферой социальной политики должны быть обе эти группы.

Социальная политика экономически зависит от сферы труда, масштабы распространения и эффективность которой в свою очередь обусловлены социальной политикой, отражающей интересы и потребности трудящихся. Чтобы социальная политика повернулась лицом к труду, необходимо выделить ту ее часть, которая непосредственно связана с трудовой деятельностью людей и призвана оказывать на нее необходимые мотивационные воздействия. Именно эту цель преследует формирование социально-трудовой политики.

Социально-трудовая политика может быть успешной лишь при условии ее взаимосвязи с политикой в области рыночных отношений и трудовой деятельности, т.е. с экономической, технологической и организационной политикой. Приоритетная роль социальной политики по отношению к другим аспектам политики отражается добавлением «социо» к их наименованиям. Таким образом, социально-трудовая политика формируется и реализуется во взаимодействии с социоэкономической, социотехнологической и социоорганизационной политикой.

Структурный анализ социально-трудовой сферы на конкретном уровне хозяйствования (корпорации, отрасли, региона) служит основой формирования социально-трудовых систем, рассматриваемых как первичные элементы в общей сети систем более высокого ранга с учетом их правового статуса, характера социальных и трудовых взаимосвязей, форм собственности. **Управление социально-трудовыми системами означает совокупность решений и действий, необходимых для создания или совершенствования этих систем и обеспечения их эффективного функционирования.**

Каждая социально-трудовая система характеризуется назначением, применяемыми технологиями, организационными формами и экономическими механизмами функционирования. По этим признакам различаются три класса социально-трудовых систем: **целевые** (по отраслям социальной сферы и видам социальной деятельности в производственных отраслях экономики), **функциональные** (основные и обеспечивающие) и **институциональные** (аналитико-исследовательские и программно-управленческие).

Все виды основной деятельности в социальной сфере по целевому назначению можно объединить в три группы. Первая группа — **социальное развитие человеческих ресурсов** — охватывает системы здравоохранения, образования, науки, культуры, спорта и туризма, средств массовой информации. Вторая группа — **социальное обслуживание населения** — включает системы бытового обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли потребительскими товарами и общественного питания. Третья группа — **социальная защита населения** — охватывает системы социальной помощи, социального страхования, пенсионного обеспечения, условий и охраны труда, обеспечения безопасности и охраны общественного порядка.

Менеджмент в социальной сфере как область практических решений и действий на макроуровне опирается на исследования социальной экономики, направленные на разработку проблем социально-трудовой сферы и благосостояния людей, их вклада в социально-экономическое развитие страны.

Социальная экономика ориентирована на изучение проблем, имеющих важное значение для развития социальной сферы. В нее входят следующие направления:

- динамика народонаселения, условия и возможности увеличения ее численности, достижения оптимальной половозрастной, профессиональной и социальной структуры населения;
- территориальное размещение среды обитания людей, природно-климатические условия;
- свобода перемещения, миграции населения, выбора места жительства и работы, применение вахтового метода использования человеческих ресурсов в регионах с неблагоприятными условиями жизни;
- экономическая среда, потенциальные рабочие места и заработки для экономически активного населения;
- формирование социально-экономических сообществ на корпоративном и территориальном уровнях. Персонал предприятия, фирмы, корпорации;
- образовательно-культурная сфера: воспитание, общее и специальное образование; образовательные и учебные рабочие места для преподавателей, учителей, студентов;
- сфера науки и научного обслуживания: оптимальное сочетание фундаментальных и прикладных исследований, повышение доли венчурных исследований;
- сфера здравоохранения, спорта, туризма, охраны труда: пути снижения общей и профессиональной заболеваемости, травматизма, несчастных случаев на производстве;
- эффективность экономики, труда и социального развития, основанная на соотношении между достигнутыми результатами и произведенными затратами.

15.3. Основные направления деятельности менеджмента в социальной сфере

Представленный круг проблем социальной экономики позволяет определить следующие направления деятельности менеджмента в социальной сфере.

1. Борьба с бедностью, социальная поддержка и защита населения:
 - актуализация потребительской корзины;
 - обеспечение адресной направленности социальной помощи;
 - постепенный и взвешенный пересмотр и отмена льгот с введением адекватных компенсационных механизмов для малоимущих и наиболее уязвимых слоев населения;

- социальное обслуживание инвалидов, престарелых граждан и социально уязвимых слоев населения;
- расширение рынка и повышение качества социальных услуг;
- управление развитием жилищно-коммунального хозяйства с учетом социальной защиты малоимущих граждан;
- привлечение инвестиций и повышение эффективности жилищного строительства;
- поэтапное реформирование пенсионной системы на накопительной основе с оценкой долгосрочной сбалансированности ресурсов и обязательств системы.

2. Обеспечение здорового образа жизни населения:

- обеспечение устойчивого превышения рождаемости над смертностью, роста продолжительности жизни населения и увеличения его трудоспособного возраста;
- обеспечение государственного санитарно-эпидемиологического надзора, гигиенической и эпидемиологической экспертизы, мониторинга здоровья и среды обитания человека;
- развитие конкурентоспособной фармацевтической промышленности;
- развитие рекреационного, спортивного и туристического бизнеса, пропаганда здорового образа жизни.

3. Развитие экономики знаний:

- инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- прогнозирование ожидаемых выгод от вложения капитала в образование и профессиональную подготовку с применением методов прогрессивного дисконтирования.

4. Обеспечение продуктивной занятости и жизни людей за счет трудовых доходов:

- активная политика на рынках труда путем преобразования статуса безработных в резерв рабочей силы и балансирования спроса и предложения трудовых ресурсов;
- сохранение и создание вакантных рабочих мест (в том числе для инвалидов) за счет обучения и переобучения работников, развития самозанятости, регулирования рабочего времени и миграционных процессов;
- балансирование уровня занятости с повышением эффективности и оплаты труда работника.

В социальной сфере объектом воздействия занятых в ней работников является сам человек — потребитель услуг, работ или продуктов, его физическое здоровье (в системах здравоохранения, физической культуры и спорта), умственные и эстетические возможности (в системах обра-

зования, науки, искусства, культуры), а также информация о ходе социальных и трудовых процессов.

Доля работников умственного труда (научных работников, врачей, преподавателей, творческих работников) в указанных системах достигает 75—80%, тогда как в системах социального обслуживания населения — 15—20%.

Труд работников интеллектуальной сферы в значительно меньшей степени, чем труд работников материального производства и сферы обслуживания, поддается регламентации и типизации.

В структуре себестоимости различных социально-культурных отраслей преобладающее место в системе бюджетных организаций (школ, научных и лечебных учреждений, высших учебных заведений и т.д.) занимает доля расходов на оплату труда — от 50 до 80%. В современных условиях по мере оснащения этих отраслей компьютерной и телекоммуникационной техникой можно ожидать некоторого снижения доли оплаты труда, однако она всегда будет превышать долю оплаты труда в производстве материальной продукции, а также в отраслях социального обслуживания.

Характеру труда в нематериальном производстве соответствует и квалификационная структура занятого персонала. Специалисты (работники, имеющие высшее и среднее специальное образование, занятые на соответствующих должностях) составляют более $\frac{1}{3}$ всего персонала социально-культурных отраслей. Доля этих работников в 2—3 раза превышает соответствующий показатель в отраслях материального производства.

Отмечается также характерное для социально-культурных отраслей преобладание труда женщин преимущественно предпенсионного возраста. В последние годы доля женщин среди врачей достигла 68%, а среди учителей дневных общеобразовательных школ — 72%. Между тем интересы общества требуют привлечения большего числа мужчин на педагогическую работу, повышения доли мужчин в здравоохранении, а также в вузах и НИИ. Все отрасли социально-культурной сферы нуждаются в притоке способных молодых руководителей (менеджеров) и специалистов.

Приоритетное значение в социальной сфере имеют задачи накопления средств с применением страховых принципов. Так, система социального страхования охватывает широкий спектр услуг по предоставлению пособий по временной нетрудоспособности, материнству (в связи с рождением ребенка и уходу за ним), связанных с производственными травмами (компенсационные выплаты и реабилитационное лечение), а также путевок для профилактического лечения в санаторно-курортных учрежде-

ниях, пособий на погребение и т.д. Эта деятельность находится в ведении Фонда социального страхования Российской Федерации.

Заслуживает внимания применение страховых принципов в социальном страховании, медицинском страховании и пенсионном обеспечении.

15.4. Совершенствование форм производства и потребления социальных продуктов и услуг

В социальной сфере сложились две основные формы деятельности по обеспечению потребностей населения в социальных продуктах и услугах: территориальная и ведомственная. Территориальная форма предусматривает создание социальных инфраструктур на муниципальном (местном) уровне для обслуживания местных жителей; ведомственная форма предусматривает создание социальных структур в рамках крупных предприятий, фирм и ведомств для обслуживания своих работников и членов их семей.

Поскольку социальные инфраструктуры на территориальном уровне во многих случаях не могут предоставить населению социальные продукты и услуги требуемого объема и качества на бесплатной основе, создана и развивается сеть платных школ, гимназий, лицеев, колледжей, институтов, лечебных учреждений, клиник, санаториев, туристических фирм и других учреждений, позволяющих удовлетворять потребности граждан в соответствующих продуктах и услугах.

Ведомственная форма производства и предоставления социальных услуг в социалистических условиях служила одним из важнейших стимулов привлечения необходимых кадров в первую очередь для градообразующих предприятий, которые традиционно формировались на принципах натурального хозяйства не только в производственном, но и в социальном отношении. Крупные предприятия и фирмы имели собственные подсобные хозяйства и фабрики-кухни, строили жилье для своих работников и оказывали жилищно-коммунальные услуги, располагали собственными образовательными, детскими и лечебными учреждениями, домами отдыха и санаториями, спортивными комплексами, домами (или дворцами) культуры.

С переходом к рыночной экономике существующая натуральная форма предоставления социальных услуг должна быть заменена денежной с преобразованием таких предприятий в самостоятельные социальные учреждения на коммерческой основе. Их учредителями могут быть не только крупные предприятия, в составе которых они находятся, но и другие предприятия, а также муниципальные органы управления. Такое решение поз-

воляет сделать социальные учреждения рентабельными и перевести их в общедоступные для населения без ущемления прав работников предприятий, из состава которых они выведены.

В связи с высокими расходами на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства предполагалось ускорить и завершить передачу объектов социально-культурного и жилищно-коммунального хозяйства, находящихся на балансах предприятий, в ведение органов местного самоуправления. Однако для градообразующих предприятий, где сосредоточены средства существования почти всего населения города или района (особенно в сложных климатических условиях), при необеспеченности органов местного самоуправления необходимыми бюджетными средствами для функционирования передаваемых им объектов такое решение является проблематичным. В этих случаях может быть оправдан поэтапный подход к изменению форм собственности объектов и их приватизации.

При создании социальных инфраструктур на муниципальном (местном) уровне целесообразно консолидировать средства предприятий и фирм, не имеющих собственных социальных объектов. Условия предоставления социальных услуг (в частности, для работающих на предприятиях, передавших социальные объекты органам местного самоуправления) определяют коллективными соглашениями между работодателями и работниками.

Объекты социального назначения призваны обеспечивать потребности всех групп населения в тех или иных социальных продуктах и услугах.

Для реализации социальных программ нужны огромные ресурсы, создание которых — задача экономики, составной частью которой в определенной степени является и социальная сфера, поскольку она включает как затратные, так и прибыльные звенья.

15.5. Технологии социальной работы и менеджмента

Понятие «технология», которое традиционно распространялось только на сферу материального производства, теперь находит применение в информационной, инновационной, управленческой, предпринимательской и социальной деятельности. Предметом технологического обеспечения являются трудовые процессы — цикл последовательно осуществляемых человеком действий, которые необходимы и достаточны для получения промежуточных и конечных результатов работы. Большое значение при этом имеет **технологизация трудовых процессов**, т.е. обеспечение работников документацией, содержащей необходимые указания и рекоменда-

ции для качественного выполнения работ или функций с минимальными издержками. Широкие возможности технологизации трудовых процессов открываются благодаря компьютеризации всех сфер деятельности.

Социальные процессы — это происходящие в обществе (или его части) процессы возникновения, развития и последовательной смены явлений, характеризующих состояние и изменение общественных отношений и социального климата по критериям социальной безопасности, благосостояния, стабильности и социальной справедливости. Социальные процессы обусловлены политическими и экономическими факторами, уровнем социального и культурного развития общества.

В рамках социально-трудовых систем технологии охватывают процессы оказания социальных услуг человеку как потребителю и как работнику.

При формировании технологий социально-бытовых услуг для потребителя должны предусматриваться обратные связи между ним и производителем.

Технологии предоставления социальных услуг работнику опираются на информационную систему предприятия. При отсутствии на предприятии собственной социально-бытовой инфраструктуры трудовым договором может быть предусмотрено предоставление работнику соответствующих услуг за счет предприятия.

Формы представления социальных технологий и связанных с ними трудовых процессов могут быть разнообразными. Проектирование социальных технологий как инструмента управления социальными процессами представляет достаточно сложную задачу, поскольку при этом необходимо учитывать их непосредственную взаимосвязь с решением политических, экономических и правовых проблем. Для достижения этой цели должны получить развитие инновации в сфере социально-технологического творчества.

Пути развития социально-технологического творчества. Творчество можно определить как форму индивидуальной и коллективной трудовой деятельности, отличающейся новизной содержания, применяемых методов и полученных результатов. Новизна как критерий творчества дает основание рассматривать его как интеллектуальную трудовую деятельность поискового характера, непосредственной целью которой является создание новых материальных и духовных ценностей.

Результатом творчества в любой сфере деятельности является инновация, т.е. новое решение или оригинальное исполнение. Сущность социально-технологического творчества заключается в создании и применении новых, более прогрессивных технологий решения задач проектирования и функционирования социально-трудовых систем на основе использования

трех взаимосвязанных инноваций: синтеза технологий принятия и реализации решений; системной связи с экономическим и правовым творчеством; компьютеризации управления социальными и трудовыми процессами.

Взаимообусловленность целевых и функциональных процессов в социальной сфере как в рамках предприятия, так и за его пределами вызывает необходимость их интеграции на основе синтеза технологий принятия и реализации решений производителем социальных продуктов и услуг и их потребителем. По существу речь идет о создании комплексных технологий, охватывающих социально-трудовые процессы всего цикла подготовки, производства и потребления социальных продуктов и услуг.

Такой подход в наиболее полной мере применим к предприятиям, производящим лекарства и другие виды медицинской продукции, лабораторное оборудование для научных и учебных целей, средства социально-бытового обслуживания населения и т.п. Технологии предоставления медицинских, образовательных и других социальных услуг населению в условиях использования средств компьютеризации и телекоммуникации могут не менее радикально, чем в промышленности, изменить содержание, организационные формы и методы работы специалистов, повысить эффективность и качество предоставляемых услуг.

По мере освоения компьютерных и телекоммуникационных технологий традиционные формы предоставления социальных услуг путем непосредственного контакта между производителем и потребителем все чаще заменяются дистанционными формами контакта. Например, крупные университеты могут принять статус открытых учебных заведений в целях предоставления обучения жителям малых городов и сельских местностей на уровне требований, предъявляемых действующими образовательными стандартами.

Социально-технологическое творчество тесно связано с организационным, экономическим и правовым видами творчества. Отличительная особенность организационного вида творчества состоит в поиске оригинальных предпринимательских и управленческих решений, направленных на совершенствование или создание новых организационных структур, систем взаимодействия людей и их связи с предметами и средствами труда в целях удовлетворения потребности в продуктах и услугах, пользующихся спросом. Экономическое творчество направлено на поиск оптимального использования экономических рычагов и стимулов для обеспечения конкурентоспособности предприятий социальной сферы путем повышения качества предлагаемых продуктов и услуг и снижения цен на них. Правовое творчество выражается как в законотворческой деятельности на общегосударственном и региональном уровнях, так и в форми-

ровании правовых основ внутренней деятельности предприятий путем разработки соответствующих правовых документов — стандартов, положений и инструкций.

Неотъемлемой частью любой технологической системы является комплексное оснащение рабочих мест необходимыми средствами труда. В социальной сфере средства труда во многих случаях (особенно в системах социального развития) выполняют функции предметов потребления. Стоимость предметов совместного потребления может учитываться при оценке производимых продуктов или услуг без перенесения стоимости на продукт труда.

В зависимости от функционального назначения могут быть выделены специальные и универсальные средства труда. К специальным средствам относятся приборы, устройства, аппараты, инструменты и другие средства, используемые работниками в соответствии с содержанием и характером их деятельности. К универсальным средствам технологического оснащения работников в современных условиях следует отнести компьютеры, а также средства телекоммуникационной и организационной техники.

15.6. Взаимодействие менеджмента социальной сферы с окружающей экономической и экологической средой

В рамках социальной экономики представляется возможным интегрировать в единое целое материально-производственную, социальную и социально-трудовую сферы и тем самым привести в действие комплексы рынков трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также социальных услуг. Кроме того, с учетом концепции устойчивого развития требуется создать рынок экологически чистых систем для освоения и развития восточных регионов России. В этих условиях представляется целесообразным системное рассмотрение экономической и экологической среды.

Указанные ресурсы взаимосвязаны с другими элементами социальной экономики следующим образом:

- человеческий капитал реализуется на рынке труда, обеспечивая эффективную занятость работников в отраслях социальной экономики;
- продукция и услуги материально-производственной сферы реализуются на товарном рынке как для воспроизводства средств материального производства, так и для непроизводственного потребления в реальном секторе, который обеспечивает социальную защиту и обслуживание населения, а также функционирование рынка социальных услуг;

- финансовый рынок осуществляет экономические инвестиции в материально-производственную сферу и инфраструктуру товарного рынка, а также социальные инвестиции в человеческий капитал через страховые и накопительные системы, обеспечивая страховые и компенсационные выплаты, а также страхование занятости и убытков от трудовых конфликтов. Обратное движение средств на финансовый рынок осуществляется в форме инвестиционных доходов материально-производственной сферы и товарного рынка, а также капитализации денежных средств предприятий и населения.

Интеграция социальных и экономических процессов в условиях действия рыночных механизмов достигается путем построения соответствующих систем.

Примером позитивного интеграционного процесса может служить формирование региональной политики занятости с разработкой региональных программ, предусматривающих анализ и прогнозирование уровней занятости и безработицы на основе установленных критериев оценки с учетом уровня инфляции. В макроэкономическом анализе для этого обычно применяется индекс Оукена, представляющий сумму процентов инфляции и безработицы. Чтобы обеспечить равноценность обоих показателей, нужно суммировать не сами показатели, а проценты их снижения по сравнению с предыдущим периодом в процессе мониторинга. В этом случае идея совместного рассмотрения и оценки динамики инфляции и безработицы выглядит весьма плодотворной с точки зрения выбора оптимальных вариантов соотношения обоих показателей.

Весьма перспективным направлением является совмещение эффектов от развития утилизации отходов и обеспечения занятости населения. С этой целью во Франции, Германии и Японии осуществляются меры по поддержке совместных действий между защитой окружающей среды и экономической политикой. Проводится параллель между образованием материальных отходов и появлением безработицы: системы производства и потребления порождают отходы, а система труда и рынок занятости допускают высвобождение излишних работников. В связи с этим считается, что лучше заплатить за использование потребительских свойств отходов, чем выбросить их, и лучше субвенционировать занятость, чем возместить убытки безработным.

К началу экономических реформ российская экономика оказалась структурно деформированной и неэффективной. Ее негативное воздействие на окружающую среду (в расчете на единицу производимого продукта) существенно выше, чем в технологически развитых странах. Значительная часть основных производственных фондов России не отвечает

современным экологическим требованиям, а 16% ее территории, где проживает больше половины населения, характеризуется как экологически неблагоприятная. Вместе с тем в России сохранился крупнейший на планете массив естественных экосистем, который служит резервом устойчивости биосферы.

Переход к устойчивому развитию должен обеспечить сбалансирование проблем социально-экономического развития и сохранения благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала при решении следующих задач:

- обеспечения стабилизации экологической ситуации;
- экологизации экономической деятельности в рамках институциональных и структурных преобразований;
- внедрения энерго- и ресурсосберегающих технологий, изменения структуры личного и общественного потребления.

15.7. Эффективность социальной деятельности

Под эффективностью социальной деятельности понимается система оценки уровня достигнутых результатов по отношению к затратам необходимых средств. Результаты труда в социальной сфере могут быть оценены полезным эффектом произведенных и потребленных социальных продуктов и услуг. Оценка этого эффекта представляет сложную проблему, поскольку полезный эффект во многих случаях является результатом взаимодействия производителей и потребителей услуг, т.е. зависит не только от самого труда работников социально-культурных отраслей.

Конечные результаты труда работников нематериального производства часто могут быть оценены лишь по истечении определенного, иногда значительного промежутка времени. В итоге результаты труда в социальной сфере оцениваются по их воздействию на динамику показателей развития науки и образования, создания конкурентоспособной продукции, роста объема ее производства, полученного дохода (или ВВП) на одного работающего, состояния здоровья населения и продолжительности жизни, уровня культуры, благосостояния населения и использования свободного времени и другие индикаторы экономического и социального развития.

В последние годы в мировой статистике применяют индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), в котором учитываются не только объемы потребления материальных благ, но и возможности систем здравоохранения и образования для развития человека.

Величины ИРЧП определяют как среднее арифметическое трех показателей: ожидаемой продолжительности жизни; уровня образования; реального душевого ВВП. Каждый показатель (индекс) рассчитывается как отношение разности между фактически принимаемым (ожидаемым) и минимальным значениями к разности между максимальным и минимальным значениями. По индексу развития человеческого потенциала в 1997 г. Россия оказалась на 67-м месте. Наиболее высокие значения ИЧРП были у Канады, Японии, США, Нидерландов и Финляндии.

Общепризнанной формой концентрации сил и средств для решения наиболее назревших, жизненно важных для России социально-экономических проблем является разработка федеральных, региональных, муниципальных и корпоративных целевых программ, предусматривающих создание постоянно действующей социально-трудовой системы.

Проблема эффективного функционирования социально-трудовых систем требует определения приоритетных критериев оценки их эффективности в зависимости от направленности решаемых задач и соизмерения результатов и затрат на их осуществление.

Во всех случаях эффективность функционирования систем любого уровня обусловлена тем, в какой мере хозяйствующий субъект (предприятие, фирма, орган местного самоуправления) при выборе стратегии учитывает свое положение в окружающей экономической среде. При этом возможны две альтернативы: стратегия выживания и стратегия развития. Первая стратегия ориентирована на осуществление краткосрочных мер по использованию имеющихся возможностей сохранения спроса на производимые товары и услуги в рамках клиентуры освоенного рынка путем снижения отпускных цен за счет снижения производственных издержек, а вторая — на радикальные изменения номенклатуры и качества товаров и услуг и применяемых технологий, а также на освоение новых рынков их сбыта. Информационные технологии призваны обеспечить своевременное принятие решений на всех стадиях экономического цикла — от изучения рынка до создания конкурентоспособных продуктов и предоставления необходимых услуг.

Среди проблем социальной деятельности особой актуальностью отличается блок социальной защиты. Политика социальной защиты включает следующие направления:

- обеспечение максимально эффективной защиты социально уязвимых граждан, которые не обладают возможностями для самостоятельного решения социальных проблем и объективно нуждаются в государственной поддержке;

- обеспечение доступного и приемлемого качества базовых социальных благ — медицинского обслуживания и общего образования;
- создание экономических условий, позволяющих гражданам за счет собственных доходов обеспечивать более высокий уровень социального потребления;
- формирование институтов, создающих возможность максимально полной мобилизации средств населения и предприятий, эффективного использования этих средств для обеспечения высокого качества предоставляемых благ и услуг.

Для реализации указанных направлений необходимо стремиться к повышению эффективности труда, чтобы обеспечить воспроизводство и постоянный рост человеческого капитала на основе системной взаимосвязи результатов и затрат труда со стоимостью рабочей силы. Политика повышения эффективности труда включает следующие направления:

- создание цивилизованного эффективного рынка труда;
- реформирование трудового законодательства в целях эффективного размещения и использования трудовых ресурсов при строгом соблюдении основных прав работников и работодателей;
- формирование эффективных механизмов урегулирования трудовых споров и досудебной защиты трудовых и социальных прав работника; повышение роли индивидуальных и коллективных договоров в вопросах оплаты и условий труда;
- возвращение заработной плате ее воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей функций на основе безусловного соответствия ее минимального размера минимальному потребительскому бюджету, дифференциации уровня оплаты труда от качества, количества и результатов труда, а также соотношения спроса и предложения на рынке труда;
- повышение уровня образования и практической подготовки работников, организация и нормирование трудовых процессов, стимулирование творческих достижений в труде;
- повышение эффективности управления охраной труда на основе профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний, создания комфортных условий труда, соблюдения требований охраны труда и техники безопасности;
- повышение эффективности работы служб занятости на основе разработки и осуществления программ снижения безработицы, сокращения периода поиска нового рабочего места и содействия трудоустройству.

ЛИТЕРАТУРА

1. Энциклопедия социальной работы/Пер. с англ.— М.: Центр общечеловеческих ценностей, 1993.
2. Курс для высшего управленческого персонала/Пер. с англ.; Научн. ред. В.И. Терещенко.— М.: Экономика, 1970.
3. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник.— М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред. Д.В. Валового.— М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1999.
5. *Берл Г.* Создать свою фирму: Пер. с англ.— М.: Дело Лтд, 1994.
6. *Гендлер Г.Х.* Стимулирующая роль оплаты труда в социально-культурных отраслях.— М.: Экономика, 1988.
7. *Горелов А.А.* Социальная экология.— М., 1998.
8. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика: Учебник.— М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2001.
9. *Слезингер Г.Э.* Управление социально-трудовыми системами: Учебное пособие.— М.: ГАУ, 1999.

ГЛАВА 16

МЕНЕДЖМЕНТ В ФИНАНСОВОЙ И ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРАХ

16.1. Концептуальные подходы к управлению денежно-кредитной сферой

Денежно-кредитные отношения являются важным внутренним элементом рыночного механизма хозяйствования, непосредственно участвующим в процессе воспроизводства.

Денежно-кредитная система не только опосредует обмен товаров и услуг, но и воздействует на процесс производства, темпы его роста и изменение структуры. Поэтому управление данной системой оказывает существенное влияние на развитие экономики в целом. Такое взаимовлияние предполагает осуществление мероприятий, направленных как на монетарную, так и немонетарную сферу экономики, т.е. требует комплексного подхода.

К немонетарным методам регулирования следует отнести действия, направленные на устранение структурных диспропорций в сфере производства, повышение его технологического уровня и эффективности. Сокращение издержек производства вносит значительный вклад в борьбу с их инфляцией. В этом же направлении действует и антимонопольная политика, предусматривающая ограничение роста монопольных цен. Особое значение в стабилизации денежно-кредитной системы приобретает политика стимулирования сбалансированного экономического роста. Увеличение объема производства товаров и услуг создает необходимую базу для укрепления покупательной способности денег, оздоровления кредитных и финансовых отношений.

Объективно важное значение имеет и фискальная политика (налоги, государственные расходы), способная регулировать совокупный спрос, совокупное предложение, а также денежно-кредитные отношения.

Вместе с тем воздействие перечисленных мер носит в значительной степени опосредованный характер, требует времени и грозит побочными

последствиями. В частности, непродуманная политика экономического роста может инициировать чрезмерное увеличение спроса и денежной массы, что приведет к обострению инфляции.

Поскольку монетарные методы управления денежно-кредитной системой направлены непосредственно на объект регулирования, они относительно быстро дают результат. Следствием абсолютизации этих методов, однако, может стать нарушение нормальной связи эмиссии денег с потребностями хозяйства, ведущее к падению производства, росту безработицы, платежному кризису и натурализации экономических отношений.

Управление денежно-кредитной системой может осуществляться путем воздействия на уровень спроса на деньги и уровень их предложения. Это воздействие производится в рамках государственной денежно-кредитной политики. С позиции изменения динамики денежной массы, цен и покупательной способности денег выделяют два вида денежно-кредитной политики: *инфляционный (экспансионистский)* и *дефляционный (рестриктивный)*. К промежуточным формам можно отнести *рефляцию* — допущение умеренных темпов инфляции в целях стимулирования экономики и *дезинфляцию* — сокращение темпов инфляции до приемлемых размеров.

Кейнсианские теоретические концепции на первый план выдвигали проблему регулирования совокупного спроса. В качестве теоретического обоснования регулирующих мер использовалась кривая Филлипса, демонстрирующая обратную зависимость между инфляцией и безработицей. Поэтому давались рекомендации о необходимости достижения такой точки на этой кривой (т.е. благоприятного соотношения между инфляцией и безработицей), которая соответствовала конечным целям экономической политики. В результате были выдвинуты два варианта антиинфляционных действий — *дефляционная политика и политика доходов*.

Дефляционная политика направлена на борьбу с факторами инфляции спроса путем снижения государственных расходов, повышения налогов, введения рестриктивной кредитной политики с высокими процентными ставками. Однако воздействие денежно-кредитной политики на уровень процентных ставок и инвестиции неабсолютно. Активное использование фискальной политики в этом случае может быть затруднено, поскольку оно зависит от законодательных органов. Денежно-кредитные меры более оперативны, гибки и в меньшей степени подвержены политическому давлению.

При дефляционной политике правительство сокращает расходы государственного бюджета, увеличивает налоги и продажу государственных ценных бумаг. Однако степень ее реализации объективно ограничена возможным сокращением инвестиционной деятельности и производства.

В 70-е годы в экономической политике Запада стала проявляться стагфляция, в результате которой известные методы стабилизации приходят к взаимоисключению, образуя порочный круг. Борьба с инфляцией осуществляется с помощью мер, которые негативно сказываются на экономическом росте и служат фактором падения производства и увеличения безработицы, а попытки стимулировать развитие производства приводят к росту инфляции. Сами по себе способы регулирования в этих случаях одни и те же, но действовать они должны в противоположных направлениях (получается, что одновременно нужно и повышать, и понижать налоги, учетную ставку, обязательные резервы, продавать и покупать государственный ценные бумаги).

Поскольку дефляционная политика часто вступала в конфликт с мерами по стимулированию экономического роста, государству приходилось постоянно менять направления своих действий. Проведение политики доходов также столкнулось с отрицательным отношением к ней в обществе со стороны как предпринимателей, так и профсоюзов. В результате ортодоксальные кейнсианские варианты экономической политики все чаще давали сбои.

В это время на первый план выдвинулись монетаристские концепции борьбы с инфляцией, в соответствии с которыми приоритетной задачей стало жесткое ограничение спроса методами рестриктивной денежно-кредитной политики и непосредственного управления ростом денежной массы согласно М. Фридмену, утверждавшему, что единственным эффективным способом остановить инфляцию является ограничение темпов роста количества обращающихся денег. Центральные банки стали вводить целевые ориентиры прироста денежной массы, или денежное таргетирование.

Поскольку долгосрочная стабильность цен рассматривалась монетаристами как необходимое условие устойчивого экономического роста, они требовали отказа от стимулирования экономики при помощи «точной настройки», вызывавшей резкие изменения курса правительства. Ортодоксальные монетаристские варианты регулирования экономики предусматривали переход к устойчивой политике, не реагирующей на колебания деловой активности. По их мнению денежно-кредитная политика должна быть направлена исключительно на контроль над инфляцией, а не воздействовать на спрос и экономический цикл, как это практиковалось ранее. Какие-либо специальные мероприятия по борьбе с инфляцией издержек ими не предусматривались, а давались рекомендации по формированию и поддержке предпринимательской деятельности, рыночной конкуренции.

Политика доходов отвергалась монетаристами на том основании, что контроль над ценами и заработной платой нарушает действие рыночного

механизма и ведет к экономическим потерям. Таким образом, ценовые ориентиры и добровольные соглашения с их точки зрения приносят вред и, кроме того, их можно легко обойти.

В результате основные концептуальные подходы к управлению денежно-кредитной сферой базируются на теоретических построениях, которые имеют или кейнсианские, или монетаристские корни. Ни тот, ни другой ортодоксальный подход не может претендовать на абсолютную универсальность, так как эффективность предлагаемых мер зависит от конкретно-исторических условий функционирования экономической системы. Однако ни один из них не должен быть отброшен.

В определенной степени денежно-кредитная сфера всегда была подвержена влиянию саморегулирующегося рыночного механизма. В условиях металлического денежного обращения функция накопления и сбережения денег выполняла роль регулятора их количества в обращении. Уход металла из денежного обращения, прекращение свободного обмена банкнот на золото по фиксированному паритету и бурное развитие кредитно-банковской системы сняли барьеры для эмиссии бумажных денег и подорвали чисто рыночный механизм автоматического регулирования их количества. Потребовалось государственное регулирование, которое по мере развития кредитно-банковской системы закрепило управленческие функции за центральными банками. Деятельность последних стала составным элементом системы государственного регулирования экономики. Являясь проводником государственной политики, центральные банки усилили свою регулирующую роль и обеспечили дополнительное доверие к своим действиям.

Монополия центрального банка на эмиссию банкнот составляет основу контроля над предложением наличных денег, а его особая роль в формировании кредитных ресурсов — над предложением безналичных денег. Возможности центрального банка по изменению условий предоставления кредита способствуют регулированию спроса на деньги.

Эмиссия денег центральным банком должна осуществляться под определенное обеспечение — в процессе кредитования коммерческих банков под долговые обязательства хозяйственных агентов (коммерческие векселя, банковские акцепты), покупку долговых обязательств правительства, а также иностранной валюты.

Коммерческие банки участвуют в депозитной эмиссии, которая ограничена объемами собственных и привлеченных средств, а также размерами обязательных резервов, устанавливаемых центральным банком. В качестве денежной базы или денег высокой эффективности выступают те обязательства центрального банка по отношению к частному сектору,

которые он непосредственно контролирует. В денежную базу включаются наличные деньги, находящиеся у населения и в кассах банков, а также средства коммерческих банков, депонированные в центральном банке в форме обязательных резервов. Поскольку деньги высокой эффективности мультиплицируются банковской системой, то денежная масса в целом предстает как производная от денежной базы.

Воздействуя на денежную базу, центральный банк имеет возможность влиять на размер денежной массы в обращении. Однако это влияние относительно. В действительности объем предложения денег зависит от сложных процессов взаимодействия между центральным банком, коммерческими банками и населением. Это наглядно демонстрирует эффект денежного мультипликатора:

$$m = (1 + d) : (r + d), \quad (16.1)$$

где m — денежный мультипликатор;

d — отношение наличных денег к депозитам;

r — отношение банковских резервов к депозитам.

Укажем на исходное допущение, которое существенно упрощает реальную картину: в формуле (16.1) отсутствует различие между разными видами депозитов. Величина d в основном зависит от предпочтений населения в распределении средств между наличностью и депозитами. На эти предпочтения влияют многие факторы: изменение уровня потребления, форм платежей и видов вкладов, процентов по вкладам и т.п. Величина r находится под воздействием установленных центральным банком норм обязательных резервов (которые часто дифференцированы и могут меняться), а также стремлением коммерческих банков иметь избыточные резервы (для удовлетворения спроса клиентов на наличность, обеспечения бесперебойных платежей другим банкам, на непредвиденные расходы). Избыточные резервы могут меняться в результате колебаний оттока и притока средств, величин процентных ставок по займам. Таким образом, величины d и r не являются постоянными. При этом даже незначительные колебания мультипликатора могут при данной денежной базе привести к значительным изменениям денежного предложения, а это значит, что центральный банк не в состоянии точно определить размер денежной массы в тот или иной период экономической ситуации.

Отсюда следует, что способность центрального банка осуществлять управление количеством денег не следует преувеличивать. Непосредственный контроль возможен лишь за эмиссией банкнот, которая осуществляется под государственные ценные бумаги, в то время как частные коммерческие векселя, иностранная валюта, а также депозитно-чековая

эмиссия коммерческих банков могут находиться лишь под косвенным его воздействием. Последствия такого управления центрального банка могут быть неоднозначными. Так, сокращение темпов роста денежной массы может не привести к снижению цен. Вполне вероятной реакцией на уменьшение спроса может явиться (особенно в условиях несовершенной конкуренции) сокращение инвестиций и объемов производства.

Объективно существующие слабости государственного управления денежно-кредитной системой приводят к отрицанию какой-либо роли государства в этой сфере вообще. По мнению Ф. Хайека, правительства всегда злоупотребляли деньгами. В связи с этим делается вывод о необходимости введения так называемой денежной конституции, под которой понимается некий свод правил и законов для центрального банка, ограничивающих его в выборе средств и методов реализации денежно-кредитной политики с целью обеспечить предсказуемость и согласованность действий всех субъектов рынка.

Представители неоклассической школы считают, что свободная денежно-кредитная политика неизбежно ведет к инфляции, поскольку она сопряжена с временным противоречием между долгосрочными и краткосрочными задачами, вызванным ожиданиями хозяйствующих агентов.

С целью повышения эффективности управления денежно-кредитной сферой выдвигаются различные проекты реформы центральных банков. В частности, предлагается отделить функции по регулированию денежной базы от мер по контролю за деятельностью коммерческих банков. В противовес чрезмерной концентрации власти в денежной сфере делаются предложения о необходимости обеспечить полную независимость центрального банка от вмешательства правительства, что может привести к снижению ответственности и неконтролируемым действиям, отрыву от единой системы государственного регулирования экономики.

Существуют и более радикальные предложения о необходимости перехода к свободной банковской деятельности, которая будет основываться на механизме свободной рыночной конкуренции. Однако переход в современных условиях к свободной банковской системе фактически означал бы отказ от системы государственного регулирования экономики в целом, что для России чревато непредсказуемыми последствиями.

По нашему мнению, решение современных проблем денежно-кредитной системы обращения состоит в усилении государственного управления путем совершенствования его форм и методов, повышения эффективности их использования, применения научных подходов для формулирования целей государственной политики в этой области, определения механизмов и инструментов ее реализации.

Управление денежно-кредитной системой, осуществляемое центральным банком, является элементом экономической политики государства, направленной на обеспечение нормального функционирования денежного обращения, достижение устойчивости национальной денежной единицы, стабильности ее покупательной способности, а также равновесного развития экономики в целом. Направленность денежно-кредитной политики не только на стабилизацию цен, но и на обеспечение полной занятости и экономического роста расценивается экономической наукой как движение к конечным целям.

Эффективность управления денежно-кредитной системой следует измерять степенью продвижения к поставленным конечным целям.

Цели, которые ставятся непосредственно для денежно-кредитной сферы, носят название промежуточных. Их устанавливают, как правило, на год и более. Определение промежуточных целей необходимо для реализации стратегии экономического развития и формулирования центральным банком основных направлений своей деятельности. Публичное декларирование целей оказывает существенное влияние на экономические ожидания хозяйствующих субъектов и налагает дополнительную ответственность на правительство и центральный банк.

В качестве критериев отбора промежуточных целей можно выделить следующие моменты:

- согласованность с основными целями;
- измеримость;
- своевременность и достоверность поступающей информации;
- контролируемость.

Для определения целей денежно-кредитной политики и разработки основных направлений ее реализации необходим анализ как на макроэкономическом уровне, так и на микроуровне (мониторинг предприятий). В последнем случае важна оценка структурных сдвигов в реальном секторе экономики, финансового положения предприятий, инвестиционных процессов, изменения спроса и предложения на отдельных рынках.

Промежуточные цели могут выдвигаться разные: темпы роста денежной массы, объемы предоставляемого кредита, ставка процента, темпы роста номинального объема производства, индекс цен, величина валютного курса. Выбор целей представляет весьма сложную проблему, поскольку он должен осуществляться с учетом внутри- и внешнеэкономической ситуации в стране, приоритетов в конечных целях, спроса на деньги и скорость их обращения, реакции на динамику ставки процента. Имеющиеся в распоряжении центрального банка инструменты зачастую не позволяют ему достигать даже промежуточных целей, поэтому возникает необ-

ходимость ставить операционные цели (денежная база, объем рефинансирования, процентные ставки), которые лучше реагируют на воздействие инструментов денежно-кредитной политики.

Западные страны активно используют в качестве целевых ориентиров ставку процента и параметры, ограничивающие объем кредитования. Однако для поддержания процентной ставки на определенном уровне требуется производить изменения в количестве денег, что чревато инфляционными последствиями в долгосрочной перспективе, хотя в краткосрочном плане такое регулирование может принести пользу. Кроме того, необходим относительно длительный период времени, чтобы изменение процентных ставок оказало воздействие на экономику.

Достижение намеченных целей зависит от эффективности применения различных методов управления величиной денежной массы. Таргетирование денежной массы рассматривается как долгосрочный метод регулирования, направленный на обеспечение стабильного роста денежной массы.

Отсутствие стабильного спроса на деньги делает политику фиксации темпов роста денежной массы неэффективной. Если спрос на деньги снизится или возрастет из-за снижения или повышения ставки процента, то и степень влияния на уровень цен изменится. Колебания в спросе на деньги ведут к нарушениям взаимосвязи массы денег и цен. Поэтому при увеличении массы денег воздействие на уровень цен и доходов будет разным.

В условиях нестабильного экономического положения России крайне важной представляется постановка промежуточных целей денежно-кредитной политики, позволяющая добиться большей эффективности конечных экономических результатов. Таким образом, выбор промежуточной цели (нескольких целей) выступает центральным элементом разработки оптимального варианта управления денежно-кредитной системой России.

Множественность подходов при определении промежуточных целей денежно-кредитной политики объясняется, во-первых, множественностью конечных целей экономической политики, их различными комбинациями и временными приоритетами в зависимости от состояния экономики; во-вторых, постоянно меняющейся ситуацией в сфере денежного обращения и, в-третьих, ограниченностью полезного эффекта от любой отдельной цели в связи с многофакторной природой покупательной способности денег, противоречивыми взаимосвязями экономических явлений и процессов, концептуальными недостатками теоретических конструкций.

В этих условиях объективно необходим синтез различных подходов и разработка гетеродоксальных вариантов денежно-кредитной политики, учитывающих конкретную экономическую ситуацию и ее изменение во времени.

В настоящее время вполне допустимо принятие в качестве конечной цели монетарной политики темпа роста номинального ВВП. Ориентация на данный показатель практически не требует отказа от определения границ роста денежной массы и регулирующего воздействия на уровень цен, однако место и роль денежной массы в монетарной политике изменятся. Появится возможность применения более мягких и гибких форм регулирования количества денег в соответствии с потребностями экономического развития. Не отказываясь от практики определения целевых показателей прироста денежной массы, можно придать им индикативный характер среднесрочных ориентиров, а оперативные цели в форме контроля над денежной базой постепенно дополнить регулированием процентных ставок и других показателей денежно-кредитной политики.

16.2. Инструменты управления денежно-кредитной системой

Необходимость разработки оптимальных вариантов управления денежно-кредитной системой России требует комплексного использования разнообразных инструментов, их разумной комбинации.

Инструменты денежно-кредитной политики можно классифицировать следующим образом:

- по форме применения: прямые и косвенные. Прямые методы связаны с административным ограничением кредита, косвенные означают формирование определенных условий, способствующих достижению намеченных целей;
- по объектам воздействия: предложение и спрос на деньги; общие и селективные;
- по срокам воздействия: краткосрочные и долгосрочные.

Центральные банки используют следующие инструменты управления денежно-кредитной системой:

- политику рефинансирования (включая учетную и ломбардную);
- политику минимальных резервов;
- политику открытого рынка;
- валютное регулирование;
- регулирование деятельности кредитных институтов и организации платежно-расчетных отношений;
- установление прямых количественных ограничений.

Рефинансирование коммерческих банков осуществляется путем предоставления кредитных ресурсов в форме прямых кредитов, переучета векселей, ссуд под залог ценных бумаг (ломбардные кредиты), а также кре-

дитных аукционов. Цель рефинансирования — воздействие на состояние денежно-кредитной системы. Прибегая к рефинансированию, центральный банк выступает одновременно кредитором последней инстанции (или «банком банков»), а также участником межбанковского рынка, влияющего на условия предоставления межбанковских кредитов.

Проводя политику рефинансирования, центральный банк воздействует на условия предоставления кредитов, регулируя уровень процентных ставок:

- путем установления минимальных ставок для коммерческих банков, которые служат ориентиром для рыночных ставок процента;
- путем контроля над ставками кредитных организаций.

В первом случае центральный банк, устанавливая официальную учетную (дисконтную), а также ломбардную ставки, определяет стоимость привлечения ресурсов для банков. Во втором случае регулированию подлежат стоимость отдельных видов кредитов или операции некоторых банков. Оказывают действие и косвенные методы: купля-продажа коммерческих векселей, консультации с банками, оповещение о принятых решениях.

Результативность процентной политики зависит от многих факторов, в частности, от финансового положения коммерческих банков, наличия у них свободных ликвидных ресурсов. В значительной степени процентные ставки изменяются (особенно в долгосрочном плане) самостоятельно, поскольку зависят от динамики производства, колебания цен, дефицита государственного бюджета, влияния внешнеэкономических факторов. Сокращение кредита внутри страны может быть компенсировано за счет притока капиталов из-за границы. Процентная политика, усиливая эффект других мер центрального банка, служит индикатором действий правительства.

Важный инструмент воздействия центрального банка на состояние денежно-кредитной сферы — использование количественных ограничений для кредиторов путем установления лимитов общей суммы переучитываемых заимствований. В зависимости от ситуации в экономике лимиты переучета либо сокращаются, либо увеличиваются. Ломбардные кредиты также могут регулироваться путем установления ломбардных квот. Центральный банк может также менять состав ценных бумаг, которые он использует в учетных и ломбардных операциях. Количественные ограничения являются инструментом, который используется для поддержания установленных процентных ставок. Количественные ограничения могут выступать в форме добровольных соглашений между центральным банком и кредитными институтами о границах расширения кредита. Для обеспечения политики рефинансирования важно иметь налаженную систему мониторинга предприятий.

Кредитные аукционы — еще один способ рефинансирования. На основе полученных заявок центральный банк устанавливает общую сумму кредитов аукциона, сроки их предоставления, уровень процентной ставки, минимальную сумму запрашиваемого кредита, а также способ проведения аукциона. Минимальная процентная ставка используется в случае проведения аукциона по американской системе, в которой заявки удовлетворяются по предлагаемым в них процентным ставкам. При голландской системе аукциона кредиты предоставляются по ставке отсечения, которая соответствует уровню цены последней из удовлетворенных заявок. При проведении аукциона с фиксированной процентной ставкой в случае превышения общей суммы заявок над объемом кредита, предложенного к аукциону, заявки удовлетворяются не в полном объеме.

С целью поддержания объема денежной массы в заданных параметрах, обеспечения ликвидности банков и снижения уровня инфляции центральные банки регулируют нормы обязательных резервов коммерческих банков. Регулирование обязательных резервов, с одной стороны, гарантирует минимальный уровень ликвидности коммерческих банков, с другой стороны, выступает важным элементом денежно-кредитной политики. Выполнение резервных требований уменьшает ресурсы, находящиеся в распоряжении банков, увеличивает стоимость привлеченных средств, ведет к изменению структуры банковских ресурсов.

Регулирование минимальных резервов рассматривается как наименее гибкий в сравнении с другими инструментами денежно-кредитной политики, применение которого вызывает негативное отношение коммерческих банков.

В современных условиях широко распространены операции центральных банков на открытом рынке купли-продажи ценных бумаг, представляющие косвенные методы регулирования. Центральный банк непосредственно участвует в операциях на денежном рынке, в результате чего увеличивается (при покупке ценных бумаг) или уменьшается (при продаже ценных бумаг) объем собственных резервов коммерческих банков, что влечет изменение стоимости кредита и спроса на деньги. Данный инструмент управления ценен тем, что позволяет относительно точно прогнозировать воздействие на величину денежной базы. Регулирование операций на открытом рынке осуществляется путем воздействия на объем, срочность, процентную ставку, право обратного выкупа, виды ценных бумаг, сферу проведения операций. В операциях на открытом рынке доминируют сделки с краткосрочными обязательствами государства.

Стабильное функционирование денежного обращения предполагает проведение комплекса мероприятий по валютному регулированию. Особое

значение в этой области имеет поддержание стабильности валютного курса. Резкие и непредсказуемые колебания валютных курсов усиливают неустойчивость валютно-кредитных отношений, вызывают серьезные отрицательные экономические последствия. Традиционно центральный банк осуществляет регулирование валютного курса посредством:

- проведения внутренней денежно-кредитной политики;
- валютных интервенций;
- использования валютных резервов и иностранных займов.

В условиях нарушения равновесия платежных балансов и усиления колебаний валютных курсов центральные банки прибегают к изменению учетных ставок, что влияет на приток или отток иностранного капитала, отражаясь на динамике валютного курса. Одновременно могут проводиться валютные интервенции (для повышения курса национальной валюты центральный банк продает, а для понижения — покупает иностранную валюту). На уровень валютного курса оказывают влияние такие мероприятия центрального банка, как валютные и кредитные ограничения, инвестиционный режим (т.е. меры по регулированию притока иностранного капитала в страну), изменение процентных ставок по вкладам.

Валютные ограничения, устанавливаемые центральным банком, представляют собой совокупность мероприятий и нормативных правил, законодательно оформленных и направленных на ограничение операций с иностранной валютой и другими валютными ценностями с целью уравнивания платежных балансов, поддержания курса национальной валюты. Центральный банк осуществляет управление официальными валютными резервами, устанавливает правила проведения валютных операций и контроль за ними.

Стабильное функционирование денежно-кредитных отношений предполагает выполнение центральным банком функции надзора и контроля за деятельностью коммерческих банков, а также реализацию мер по поддержанию платежно-расчетных отношений. Банковский надзор преследует две цели: защиту вкладчиков от возможных потерь и поддержание стабильности на финансовом рынке в результате предотвращения системных рисков.

При осуществлении центральным банком функций надзора и контроля за деятельностью коммерческих банков в его задачи входят:

- выдача лицензий на банковскую деятельность;
- проверка отчетности, предоставляемой банками;
- ревизии на местах;
- контроль за соблюдением банками установленных экономических нормативов.

Задачами центрального банка в платежной системе страны являются обеспечение ее эффективного функционирования и поддержание стабильности финансовой системы. Стабильность финансовой системы непосредственно связана с внутренней платежной системой, позволяющей бесперебойно осуществлять межбанковские операции по взаимозачетам и платежам и решать возникающие проблемы.

В условиях рыночной экономики в качестве инструментов денежно-кредитной политики могут использоваться и чисто административные меры по количественному ограничению определенных показателей: лимитов общей величины кредитов или темпов их прироста, за несоблюдение которых могут устанавливаться штрафные санкции. Может применяться система субсидий и льгот для кредитов конкретным отраслям экономики. В ряде случаев используются инвестиционные требования, т.е. обязательства держать часть активов в виде государственных ценных бумаг или бумаг, выпускаемых специальными кредитными институтами.

В целом система регулирования в развитых странах характеризуется относительно низким уровнем учетной ставки, небольшими и стабильными нормативами обязательных резервов, низкой доходностью государственных ценных бумаг, выпускаемых обычно на длительный срок. Система рефинансирования центральных банков ориентирована в основном на обеспечение инвестиционной деятельности в реальном секторе экономики.

Таким образом, в арсенале денежно-кредитной политики находятся разнообразные инструменты, причем ни один из них не является идеальным и не может претендовать на исключительность. На создание эффективной системы управления денежно-кредитной сферой можно рассчитывать в том случае, если государство будет опираться на комплекс мер, направленных на все сферы экономики. Вполне допустимо применение не только денежно-кредитных и финансовых инструментов, но и временное замораживание или сдерживание роста цен и заработной платы (политика доходов), поддержка жизненно важных отраслей, структурная перестройка экономики.

Исходный пункт в разработке денежно-кредитной политики — макроэкономический анализ и прогнозирование развития экономики.

Для того чтобы управление денежно-кредитной системой соответствовало современным условиям экономики России, его необходимо ориентировать на достижение сбалансированного устойчивого экономического роста. С этой целью монетарную политику следует проводить вместе с мерами по стимулированию инвестиционной деятельности, ликвидируя денежный дефицит, совершенствуя структуру денежной массы и направляя финансовые ресурсы в реальный сектор экономики.

16.3. Принципы управления финансами

Управление финансами — это процесс финансового обеспечения предпринимательства, основанный на управлении денежными потоками предприятий и организаций.

Необходимыми условиями управления финансовыми системами являются:

- предпринимательская деятельность;
- самофинансирование;
- рыночное ценообразование;
- рынок труда;
- рынок капиталов;
- государственное регулирование деятельности предприятий, основанное на системе рыночного законодательства.

Решающее значение для процесса управления финансами имеет проблема собственности. Отношения собственности важны в связи со следующими обстоятельствами:

- собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения принадлежащим ему имуществом;
- собственник вправе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать права владения, пользования и распоряжения имуществом другим лицам, оставаясь при этом собственником, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, передавать свое имущество в доверительное управление доверительному управляющему и др.

Влияние отношений собственности на управление финансами проявляется в том, что собственники или лица, уполномоченные собственником управлять его имуществом, решают вопросы создания предприятия, определяют цели его деятельности, реорганизации и ликвидации, осуществляют контроль эффективности использования и сохранности имущества, распоряжаются финансовыми ресурсами и проводят самостоятельную финансовую политику.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом, управляющим его имуществом на законных основаниях.

В том случае, когда предприниматель и собственник — одно лицо, ему принадлежит право ведения предпринимательской деятельности путем учреждения или приобретения предприятия, найма и увольнения работников, полного распоряжения прибылью после выполнения обязательств пе-

ред бюджетом и кредиторами. Практически отсутствуют какие-либо ограничения на виды деятельности и ассортимент реализуемых товаров, процесс ценообразования и использования прибыли. Исключение составляют виды деятельности, которые подлежат обязательному лицензированию.

Главное требование, предъявляемое предпринимателем к финансовому менеджеру, — выработка финансовой стратегии развития предприятия. Общий концептуальный подход заключается в определении стратегии финансового развития, обеспечивающей достижение долгосрочных целей, эффективное управление денежным оборотом предприятия, формирование фондов денежных средств в заданных пропорциях, использование финансовых ресурсов по целевому назначению.

Собственники могут быть представлены акционерами, товарищами, пайщиками и др. Однако уже на стадии заключения контракта с главным менеджером предприятия акционеры реализуют функцию собственника через уполномоченные органы управления коммерческой организацией. Договор с менеджером по поручению собственников заключает, как правило, совет директоров коммерческой организации. Функция собственности и функция управления взаимно дополняются.

Денежный оборот предприятия, будучи обособленным полностью или частично, составляет материальную основу финансовой системы. Реальный денежный оборот — это экономический процесс, вызывающий движение стоимости, сопровождающийся потоком денежных платежей и расчетов.

В процессе финансового управления предприятием важную роль играет статус юридического лица. Это означает нахождение в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении предприятия обособленного имущества, ответственность по обязательствам этим имуществом, приобретение и осуществление от своего имени имущественных и личных неимущественных прав, наличие обязанностей, выступление истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо имеет самостоятельный баланс или смету, в которых отражается состояние имущества и источников его финансирования.

Форма собственности определяет источники формирования имущества, которыми являются:

- денежные и материальные взносы учредителей или участников;
- доходы от всех видов деятельности;
- заемные и привлеченные средства кредиторов;
- капитальные вложения, дотации и субсидии из бюджетных и внебюджетных фондов;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования и др.

Структура источников формирования имущества предприятий и коммерческих организаций зависит от их организационно-правовой формы, видов деятельности, объемов производства и реализации продукции, работ и услуг. Источники формирования имущества оказывают существенное влияние на деятельность финансового менеджера.

Наука и практика управления финансами чрезвычайно мобильны и отражают состояние законодательной базы, а также конструктивные преобразования в деятельности предприятий.

Управление финансами — это система, функционирование которой направлено на достижение общих целей управления предприятием. С одной стороны, это управляемая система, имеющая определенные закономерности и особенности, с другой — управляющая система, часть общей системы управления предприятием.

Финансы как средство управления экономическими процессами меняются в зависимости от отношений между государством и предприятиями. Финансы способствуют достижению общих целей экономического управления и требуют оптимальной организации.

Финансовые системы играют активную роль в рыночных преобразованиях и функционируют на основе следующих принципов:

- плановости и системности;
- целевой направленности;
- диверсифицированности;
- стратегической ориентированности.

Финансовое планирование имеет внутреннюю ориентацию. Системность означает, что процессы финансирования следует соотносить с развитием отдельных видов и направлений деятельности предприятия, оценивая их общее влияние на финансовые результаты, конкурентоспособность, возможность привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов.

Целевая направленность означает, что предприниматель ориентируется на цели, на достижение которых направлена его деятельность. Американский менеджмент выделяет несколько областей в реализации целей фирмы: рентабельность, производительность, ответственность перед обществом, нововведения, положение на рынке, материальные и финансовые ресурсы, установки и результативность руководства.

Общие цели есть у всех предприятий: устойчивые доходы, рост производства, расширение рынка сбыта и сфер влияния. Направляют политику и задают ей тон рентабельность и производительность, которые служат основным ориентиром и контролирующим фактором.

Ответственность перед обществом — это область социальной политики, социальные программы.

Нововведения и положение на рынке характеризуют стратегию: продукт — рынок. Это обширная область деятельности, которая имеет преимущественное значение для будущего предприятия, перспектив его развития.

Материальные и финансовые ресурсы, а также установки и результативность руководства определяют структуру производства, виды деятельности, объемы продаж.

Совокупность выделенных областей создает целостное представление о возможностях предприятия в сфере маркетинга и менеджмента.

Большое влияние оказывает диверсификация вложений капитала, которая проявляется в виде:

- инвестирования денег в ценные бумаги, различные активы и объекты;
- создания многопрофильных предприятий, занимающихся различными видами предпринимательской деятельности.

Диверсификация приводит к различным комбинациям выпускаемых товаров, которые позволяют завоевывать более обширные пространства и комплексно обслуживать потребителей. Диверсификация обеспечивает общий рост рентабельности, хотя по отдельным товарам может наблюдаться снижение темпов производства и падение спроса. Она снижает риск банкротства и повышает конкурентоспособность предприятия.

Поскольку диверсификация сопряжена со значительным отвлечением финансовых ресурсов, ее осуществление требует особого внимания со стороны финансового менеджера. Наиболее распространена диверсификация вложений в ценные бумаги с формированием портфеля ценных бумаг, включающего, как правило, акции других предприятий, депозитные сертификаты банков, банковские векселя, государственные облигации.

Реализация принципов плановости, системности и диверсифицированности осуществляется на основе компьютеризации процессов управления, суммирующей профессиональные знания специалистов в различных областях деятельности, способствующей их активному вовлечению в процесс оперативного, тактического и стратегического управления.

Многовариантность расчетов приобретает большое значение в условиях диверсификации, рискованного предпринимательства, высокой конкуренции. Рискованное предпринимательство обеспечивает на длительный период устойчивый рост доходов, однако лишь в том случае, когда товар нашел своего потребителя. Рискованное предпринимательство требует значительных первоначальных вложений капитала, в чем и состоит основной риск. Отвлечение ресурсов может оказаться длительным, в худшем случае — безвозвратным. Если же предприятие учитывает возможные последствия и вероятность такого исхода и готово покрыть убытки, то и прибыль может оказаться ощутимой.

Рисковое, или венчурное, финансирование за счет собственных финансовых ресурсов частных предприятий получает все большее развитие.

Венчурные фонды обеспечивают финансирование наиболее перспективных исследований в обмен на долю в уставном капитале предприятий. Инвестиционные программы венчурных фондов рассчитаны на длительный срок, в течение которого будет осуществляться финансирование производства. Прибыль венчурных фондов зависит от выбора предприятий и инвестиционных проектов.

В последние годы большое значение и популярность приобретают проблемно-ориентированные принципы управления. Они позволяют разрабатывать стратегию целевого управления, создавать стабильную целевую ориентацию на оптимальное решение проблем развития производства и обращения. Появление на рынке новой продукции вызывает всплеск спроса, который вначале не насыщен, покупатель ищет товар. Производство постепенно разворачивается, рынок насыщается. Появление аналогичной модели лучшего качества приводит к снижению спроса, и производство сворачивается. Пик затрат приходится на начальную и заключительную стадии развития производства товаров.

Руководствуясь этим, финансовая система обеспечивает финансирование производства, регулирование текущей прибыли исходя из циклического характера положения товара на рынке.

Одним из принципов проблемно-ориентированного управления выступает *опережающее управление*. Его задача заключается в выявлении пределов расширения производства, прогнозировании инновационных вариантов развития, поиске альтернативных путей и вариантов принятия решений, выборе оптимальных источников финансирования.

Опережающее управление всегда отдает предпочтение будущим прибылям и финансированию нововведений. Без этого невозможен прогресс и устойчивое положение на рынке. Необходимость финансирования нововведений не всегда очевидна с позиций сегодняшнего дня. Оно связано с дополнительными затратами, отдача от которых может иметь значительный временной промежуток. Для реализации такого подхода не обойтись без накопленных финансовых ресурсов либо привлеченных средств. «Проедание» же капитала лишает предприятие перспектив развития.

Соотношение текущего финансирования и накопления капитала — наиболее важный момент в управлении финансами. Предприятия самостоятельно решают, какую долю прибыли следует направлять на производственные цели, социальное развитие, оплату труда. Отсутствие четкой финансовой стратегии управления, игнорирование рыночной конъюнктуры никогда

не позволят предприятию стать лидером ни на внутреннем, ни тем более на внешнем рынке.

Таким образом, принцип стратегической ориентированности является определяющим в отношении инвестиционной активности предприятий и организаций. Финансовый менеджер систематически отслеживает сравнительную окупаемость капитальных вложений по конкретным объектам инвестирования, оценивает степень и уровень риска во временном аспекте.

Назначение финансовой системы заключается в следующем:

- поддержание стабильного финансового состояния предприятия;
- адаптация предприятия к меняющимся рыночным условиям;
- обеспечение инвестиционной привлекательности.

Поддержание стабильного финансового состояния предприятия позволяет своевременно рассчитываться с кредиторами, бюджетом, привлекать дополнительные денежные ресурсы, увеличивать объем продаж, сохранять конкурентоспособность. Неудовлетворительное финансовое состояние приводит к банкротству предприятия.

Адаптация предприятия к меняющимся рыночным условиям важна в связи со стремительной динамикой развития современных технологий, высокой конкуренцией на рынках, институциональными изменениями. В этих условиях управление финансовыми потоками подвержено многочисленным рискам, которые требуют адекватного реагирования со стороны финансового менеджера.

Обеспечение инвестиционной привлекательности позволяет решать проблемы стратегического финансового управления. Чем выше уровень инвестиций, чем большими финансовыми потоками управляет финансовый менеджер, тем выше его ответственность перед инвесторами.

16.4. Организация управления финансовым обеспечением предприятий

Выделим приоритетные функции управления финансовым обеспечением предприятий:

- воспроизводственная;
- распределительная;
- контрольная.

Остановимся подробно на содержании каждой функции.

Воспроизводственная функция управления обеспечивает сбалансированность материальных и финансовых ресурсов на всех стадиях кругооборота капитала в процессе простого и расширенного воспроизводства.

Экономическая обособленность оборотных, внеоборотных и денежных активов приводит к необходимости управления их кругооборотом в рамках отдельно взятого предприятия или организации.

Кругооборот активов, совершающийся непрерывно во времени, представляет собой оборот, обслуживающий воспроизводство. Кругооборот является стадией оборота капитала. Денежный кругооборот начинается с расходования денежных средств.

В сфере управления денежными средствами авансирование происходит за счет относительно самостоятельных, сформированных за счет финансовых ресурсов фондов денежных средств. Фонд денежных средств отличается строго целевым назначением и является инструментом финансирования и его источником. Фонды денежных средств реализуют принцип целевого управления.

Авансирование означает, что потраченные денежные средства возвращаются на предприятие в течение одного кругооборота в результате реализации произведенного или закупленного товара, работ, услуг, продукции в виде выручки от реализации. Авансирование всегда сопровождается возмещением в денежной форме.

Инвестирование денежных средств отличается от авансирования тем, что денежные средства на длительный период времени выбывают из оборота, а их возвращение в оборот происходит по частям, но из той же выручки от реализации.

Проявление воспроизводственной функции состоит в достижении прибыльности и ликвидности активов предприятия. Эффективное управление финансовыми ресурсами позволяет повышать прибыльность и обеспечивать долгосрочные инвестиции. Для поддержания высокой прибыльности и ликвидности решающую роль играет управление собственным и привлеченным капиталом. Эффективным инструментом управления собственными средствами является, например, дивидендная политика, позволяющая регулировать рыночную цену акций и продавать дополнительные выпуски по более высоким ценам. Большое значение в данном случае имеет соотношение частей прибыли, направляемой на выплату дивидендов и на увеличение собственного капитала акционерного общества. Коммерческие организации ориентируются на рост капитала, который возможен как за счет собственных финансовых ресурсов, в основном прибыли, так и за счет дополнительного выпуска акций и облигаций.

Задача финансового менеджера — выбрать наиболее благоприятный вариант и источник финансирования для обеспечения нормального воспроизводственного процесса и инвестиционной деятельности в соответствии с принципом вариативности управления.

Воспроизводственная функция управления направлена на стимулирование накоплений. Проблема накоплений тесно связана с государственной денежно-кредитной политикой.

Государственное управление финансами основано на перераспределении финансовых ресурсов через централизованные фонды и бюджет; управление предпринимательской деятельностью основано на распределении финансовых ресурсов.

Распределительная функция управления заключается в формировании и использовании денежных фондов, поддержании эффективной структуры капитала предприятия и организации. Распределение начинается с формирования фонда возмещения, обеспечивающего покрытие затрат на простое воспроизводство и начисление износа. Эта функция входит в сферу текущего финансирования и требует оперативного реагирования.

Особого внимания заслуживает такой элемент фонда возмещения, как амортизационные отчисления. Амортизация начисляется по мере физического и морального износа основных средств, которые требуют либо замены, либо частичного восстановления путем ремонта, реконструкции или модернизации. Накоплению необходимых для этого финансовых ресурсов и служит амортизация.

Начисление амортизации осуществляется по действующим нормам амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств. Годовая сумма амортизационных отчислений определяется отдельно по каждому виду основных фондов на основе их среднегодовой стоимости. Чем выше норма амортизационных отчислений, тем короче срок службы основных средств, и наоборот.

По действующему с 1992 г. в России законодательству амортизация начисляется до полного погашения первоначальной стоимости объекта. Проводимое ранее начисление амортизации в течение всего срока службы основных средств приводило к необоснованному завышению себестоимости продукции, работ и услуг, значительному превышению фактического срока службы по сравнению с нормативным сроком.

Право регулирования сроков службы основных средств и начисления износа все в большей мере передается предприятиям. Они могут начислять ускоренную амортизацию либо применять повышающие коэффициенты начисления износа в зависимости от конкретных особенностей производственной и коммерческой деятельности, необходимости финансирования инвестиционных программ, финансового состояния предприятий. Накопленная или аккумулированная амортизация должна использоваться только по целевому назначению на воспроизводство основных средств, ина-

че предприятия лишаются источника финансирования, обеспечивающего непрерывное возмещение выбывающих основных средств.

С процессом воспроизводства основных средств тесно связаны инновационная деятельность, а также венчурное финансирование. От инновационной деятельности зависит постоянное поступательное развитие предприятия на основе новейших форм управления и финансирования, организации финансовых взаимоотношений. Венчурное финансирование обеспечивает финансовыми ресурсами инновационную деятельность — научно-технические разработки и изобретения. Такое финансирование требует значительного накопления капитала, основано на вариативности принятия решений и дисконтировании денежных поступлений. Управление венчурным финансированием должно иметь строго целевую ориентацию.

Важным элементом реализации распределительной функции управления является формирование фонда оплаты труда. В составе себестоимости, издержек производства и обращения отражаются следующие затраты:

- выплаты заработной платы за фактически выполненную работу, исчисленные по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми на предприятии системами оплаты труда;
- стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда по рыночным ценам;
- надбавки и доплата к тарифным ставкам и окладам;
- премии за производственные результаты, выплаты стимулирующего характера, вознаграждения по итогам работы за год и т.д.

За счет прибыли работникам выплачиваются дивиденды, материальная помощь, премии, выдаются беспроцентные ссуды на социальные нужды, надбавки к пенсиям. Прибыль, направляемая на выплаты стимулирующего характера работникам, уменьшает прибыль, распределяемую среди акционеров, а также прибыль, используемую на производственные цели. Основные выплаты работникам должны включаться в фонд оплаты труда, относимый на себестоимость, поэтому он является расчетной базой при определении ряда налогов.

С позиций управления финансами большое значение имеют организация оплаты труда, формы и условия выплат, стимулирующие увеличение прибыли, инновационную деятельность.

Основные недостатки систем оплаты труда состоят в следующем:

- темп роста заработной платы выше, чем темп роста производительности труда;
- низкий уровень заработной платы, не покрывающий минимальный потребительский бюджет;

- рост оплаты труда работников не связан с ростом эффективности;
- система оплаты труда не отличается гибкостью и не может адекватно реагировать на меняющиеся условия хозяйствования.

Особого внимания заслуживают системы оплаты труда, основанные на участии в прибылях и распределении доходов. Наиболее широко распространены эти системы в Японии, где премиальные выплаты в форме прямого участия в прибылях могут достигать 50% величины заработной платы. Высокая доля выплаты заработной платы за счет прибыли связана с тем, что традиционно дивиденды в Японии не играют существенной роли, гораздо важнее курсовая стоимость акций.

В американских фирмах возрастающей популярностью пользуется философия общей судьбы. Американский менеджмент в первую очередь ориентирован на интересы акционеров, на втором месте — потребители и на третьем — работники фирмы.

В Японии на первом месте потребители, на втором — работники. Интересы акционеров в японской системе менеджмента тесно связаны с интересами фирмы и целиком определяются возможностями роста ее капитала и положением на рынке.

Философия общей судьбы включает понимание проблем фирмы, готовность нести большую ответственность и риск, быстрый отклик на инновационную деятельность, чувство принадлежности к фирме, неразрывную связь интересов личных и интересов фирмы. Эта философия существует и для рабочих, и для менеджеров, объединенных общими интересами и стимулами.

В результате распределительных процессов на предприятиях и в организациях покрываются затраты и образуется прибыль, которая также участвует в распределении и является ее объектом. На рисунке 16.1



Рис. 16.1. Схема участия прибыли в распределительном процессе

показаны два основных канала участия прибыли в распределительном процессе, определяющих пропорции, в которых прибыль изымается и используется самим предприятием.

Значение прибыли в деятельности предприятий и организаций состоит в следующем:

- она отражает результаты предпринимательской деятельности и является одним из показателей ее эффективности;
- используется в качестве стимулирующего фактора предпринимательской деятельности и повышения производительности труда;
- выступает источником финансирования расширенного воспроизводства и является важнейшим финансовым ресурсом предприятия.

Для исследования многогранного характера прибыли требуется системный подход, включающий анализ совокупности факторов образования, взаимовлияния, распределения и использования (рис. 16.2).

В число образующих факторов включена выручка, получаемая предприятием от различных видов предпринимательской деятельности, в том числе от реализации продукции, прочих активов, основных средств. Важная составляющая образующих факторов — доходы от долевого участия в других предприятиях, в том числе дочерних, доходы по ценным бумагам, безвозмездная финансовая помощь, сальдо штрафов, полученных и уплаченных.

Взаимовлияющие факторы — это внешние, определяемые финансово-кредитной политикой государства, в том числе налоги и налоговые ставки, процентные ставки по ссудам, цены, тарифы и сборы, а также внутреннее, включая себестоимость, производительность труда, фондоотдачу, фондовооруженность, оборачиваемость оборотных средств.

Факторы распределения состоят из платежей обязательного характера в бюджет и внебюджетные фонды, банковские и страховые фонды, а также платежей добровольного характера, включая благотворительные фонды, фонды денежных средств, создаваемые на предприятиях.

Факторы использования относятся только к той прибыли, которая остается на предприятиях и расходуется на потребление, накопление, социальное развитие, капитальные и финансовые вложения, покрытие убытков и прочих затрат.

Финансовый менеджер определяет политику предприятия в области распределения прибыли, ее роль в воспроизводственном процессе и стимулировании, формулирует общий концептуальный подход к финансовому развитию предприятия. В результате распределительных процессов образуются фонды денежных средств, обеспечивающие финансирование принятых к реализации программ, поддержание оптимальной структуры капитала, сведение к минимуму риска банкротства.

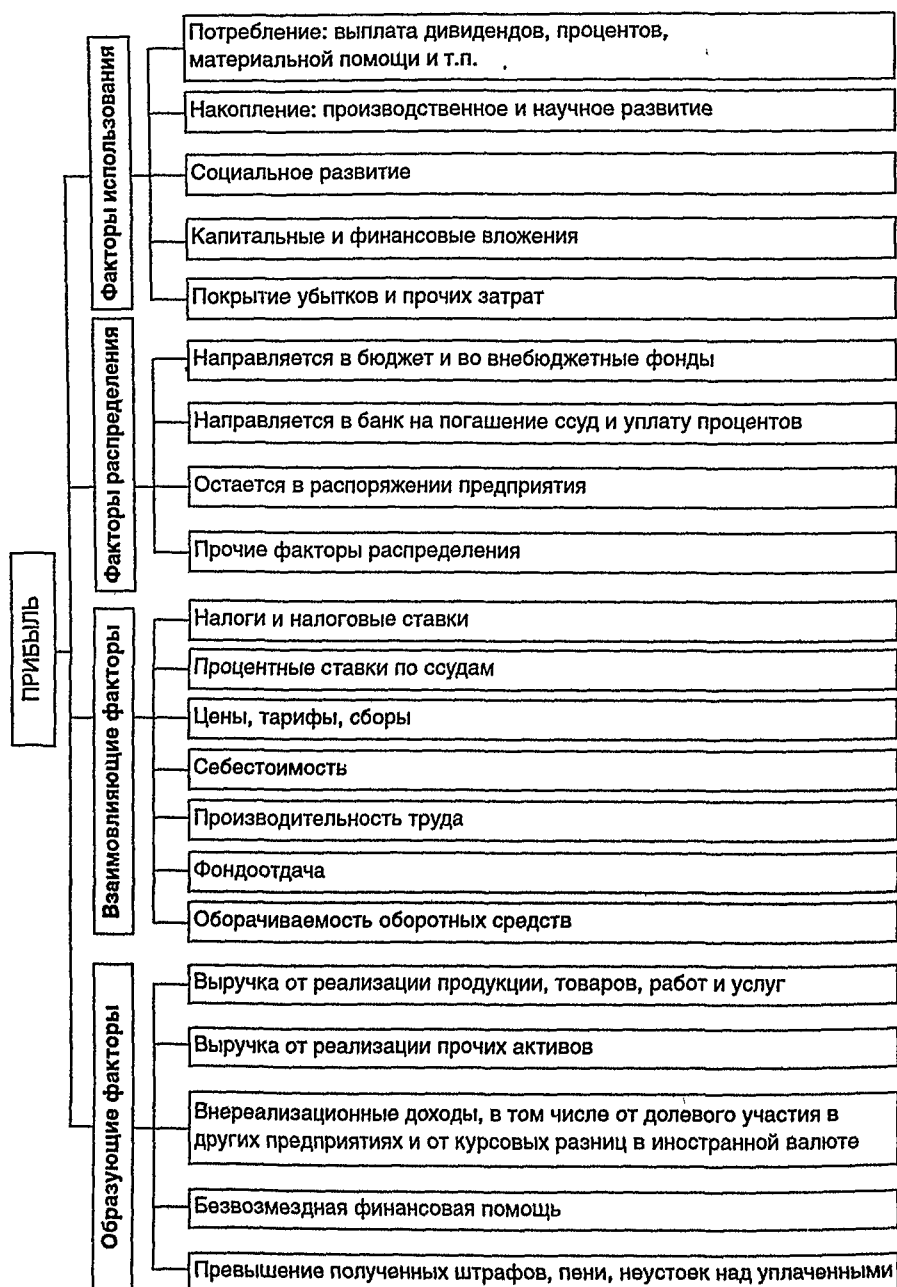


Рис. 16.2. Схема системного подхода к исследованию прибыли

Контрольная функция управления сосредоточена на реальном денежном обороте и осуществляется в формах:

- контроля за изменением финансовых показателей, состоянием платежей и расчетов;
- контроля за реализацией стратегии финансирования.

В первом случае финансовый менеджер опирается на систему санкций и поощрений, используя меры принудительного или, наоборот, стимулирующего характера. Во втором случае речь идет о стратегическом управлении, при котором основное внимание обращается на возможность изменений и заблаговременное приспособление к ним условий финансирования.

Постоянные изменения, обновления в системе управления нуждаются в адекватной реакции работников предприятия, достичь которой можно путем расширения их самостоятельности, признания целесообразности и необходимости активной предпринимательской позиции. Выработка стратегии предпринимательства позволяет концентрированно направлять финансовые ресурсы в те сферы, которые могут принести наибольшую экономическую выгоду.

Контрольная функция управления всегда имеет конкретную форму проявления. Она может быть направлена на предприятие как единый объект управления, на филиалы или структурные подразделения, на отделы или службы, на отдельно взятого работника. Контрольная функция проявляется в том, что финансовый менеджер:

- выявляет степень соответствия получаемых доходов, структуры фондов денежных средств намеченным заданиям по расширению объемов производства и продаж;
- корректирует несоответствие между доходами и расходами предприятия в использовании денежных и материальных ресурсов.

Комплекс мероприятий по достижению сбалансированности между доходами и расходами предприятия, материальными и финансовыми ресурсами может включать задания по рациональному использованию сырья и материалов, росту производительности труда, снижению задолженности поставщикам и банку, корректировке уровня дивидендов и т.п.

Контрольная функция управления реализуется по следующим направлениям:

- за правильным и своевременным перечислением средств в фонды предприятия по всем установленным источникам финансирования;
- за заданной структурой фондов с учетом потребностей производственного и социального развития;
- за целенаправленным и эффективным использованием финансовых ресурсов.

Для реализации контрольной функции предприятиям необходимо разрабатывать нормативы, определяющие размеры фондов денежных средств и источники их финансирования. Речь идет о нормативах внутреннего использования, в том числе для регулирования финансовых взаимоотношений со структурными подразделениями и филиалами. Целевое и эффективное использование финансовых ресурсов контролируется на основе плановых и отчетных смет образования и расходования денежных фондов.

Контроль уровня самофинансирования предприятий может производиться на основе определения соотношения внутренних источников финансирования, включая нераспределенную прибыль, амортизацию, резервные и страховые фонды, а также средств, полученных от продажи акций и облигаций (эмиссионного дохода), банковских ссуд и коммерческого кредита (задолженности предприятий по товарным поставкам). Ликвидность контролируется по соотношению оборотного капитала и краткосрочных обязательств. Оборачиваемость капитала контролируется по соотношению объема реализации и совокупности основного и оборотного капитала либо валюты баланса. Прибыльность контролируется по отношению к объему продаж, издержкам производства и обращения, активам и собственному капиталу предприятия. С учетом уровня самофинансирования и прибыльности определяется степень финансового риска.

Финансовое обеспечение предпринимательства основано на реализации двух важнейших принципов: самокупаемости и самофинансирования.

Самокупаемость как метод финансирования означает возмещение текущих затрат за счет полученных доходов. Выручка от реализации продукции, товаров, работ и услуг должна обеспечивать каждому безубыточно работающему предприятию получение доходов, достаточных для покрытия текущих затрат. Возмещение расходов за счет полученных доходов возможно лишь в том случае, когда есть спрос на продукцию, производимую конкретным предприятием, а цены устанавливаются на основе спроса и предложения. Интересы потребителя приобретают решающее значение для производителя, который ориентируется на рынок.

Самокупаемость должны обеспечивать все структурные подразделения, филиалы, производственные единицы. Если этого не происходит, то превышение затрат над прибылью может компенсироваться из централизованного фонда финансовых ресурсов, создаваемого из общей прибыли коммерческой организации. Для обеспечения самокупаемости предприятия рассчитывают точку безубыточности, при которой выручка покрывает произведенные затраты.

Постоянные затраты непосредственно не зависят от количества производимой продукции, работ, услуг. К ним относятся расходы на содержание основных фондов, управленческого персонала, оплату коммунальных услуг, рекламу, арендную плату и др.

Переменные затраты меняются в зависимости от количества выпускаемой продукции, работ, услуг. Это затраты на приобретение сырья, материалов, оплату труда производственного персонала, хранение, транспортировку и др.

Прямые затраты непосредственно относятся на себестоимость единицы выпускаемой продукции, работ и услуг. Это прямые затраты материалов, труда (заработная плата производственного персонала), накладные расходы (например, стоимость электроэнергии, затраты, связанные с обслуживанием оборудования, торгово-сбытовые, транспортные расходы).

Косвенные затраты нельзя напрямую отнести на себестоимость конкретного изделия или товара. Они относятся к совокупности товаров, работ, услуг и включаются в себестоимость единицы продукции пропорционально выбранному фактору распределения. Это важно при калькулировании себестоимости единицы продукции, работ, услуг. Косвенные затраты не зависят непосредственно от объема выпуска продукции, работ, услуг. Различают косвенные затраты:

- материалов (например, горюче-смазочные материалы, запасные части);
- трудовые затраты (например, заработная плата подсобных рабочих, стоимость сверхурочных работ, оплата за простой основного производственного персонала);
- накладные расходы (например, заработная плата управленческого персонала, аренда, реклама, страхование, транспортные расходы, научные разработки и др.).

Прямые затраты образуют производственную себестоимость единицы изделия. Полная себестоимость включает производственную себестоимость и косвенные затраты (коммерческие расходы).

Если предприятие устанавливает цену ниже себестоимости, то оно либо несет убытки, либо покрывает разницу между ценой и себестоимостью за счет дотаций или субсидий. Такие дотации или субсидии выделяются, как правило, из государственного бюджета (в условиях плановой экономики) или из специально созданных централизованных фондов поддержки товаропроизводителей. В условиях рыночной экономики возможности поддержки производителей через бюджет ограничены. Поддержка оказывается в основном сельхозпроизводителям, а также предприяти-

ям, производящим социально значимую продукцию или относящимся к естественным монополиям.

Для контроля за самоокупаемостью составляются сметы издержек производства и обращения, нормируется расходование сырья, топлива, электроэнергии, устанавливаются конкретные задания по росту производительности труда, снижению трудоемкости продукции. Для выполнения требований по самоокупаемости большое значение имеет регулирование текущих затрат.

Самоокупаемость сохраняет относительную автономию отдельных подразделений, позволяет разграничить ответственность за выполнение конкретных заданий. В состав окупаемых затрат должны включаться и денежные накопления.

Содержание самофинансирования в условиях формирования рыночной экономики всецело определяется внутренними финансовыми возможностями предприятия.

Самофинансирование — это финансовая стратегия управления фондами денежных средств предприятий в целях накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства. Самофинансирование обеспечивается высокой нормой накопления капитала и доходности.

Стратегией для большинства крупных компаний в финансовой области является достижение самофинансирования за счет привлеченного капитала, поскольку свободных финансовых ресурсов у них, как правило, нет.

Отличительные черты стратегического управления финансовым обеспечением и критерии его успеха определяются величиной капитала, обслуживающего продукцию, работы и услуги предприятия.

Получение дополнительного дохода за счет использования заемного капитала, если платность такого капитала ниже, чем сумма полученной прибыли, дает эффект финансового рычага. Эффект финансового рычага равен разнице между уровнем рентабельности и ставкой банковского процента, умноженной на соотношение заемного и собственного капитала с корректирующим коэффициентом, отражающим величину налога на прибыль.

Важнейшие элементы стратегического управления — гибкость и адаптивность. Они позволяют быстро реагировать на происходящие перемены, вносить коррективы в стратегию предприятия, избавляться от неэффективных методов финансирования.

Эффективный рост может быть обеспечен внутренним и внешним способами. Внешний рост означает присоединение новых предприятий к уже действующим в результате покупки заранее известного предприятия. Внутренний рост обеспечивается за счет расширения действующего

производства путем развития собственной материально-технической базы в результате поэтапного финансирования.

Приобретение новых предприятий может осуществляться для укрепления собственного бизнеса или выгодного инвестирования свободных денежных средств. Деловые связи предпринимателей позволяют выбирать наиболее оптимальные способы вложения капитала. Побудительным мотивом вложений могут быть высокие амбиции и стремление завоевать большие сферы влияния. Наиболее распространено инвестирование в ценные бумаги, валюту и недвижимость. Вместе с тем инвестирование капитала возможно и в конкурирующие фирмы, предприятия-поставщики, приватизируемые объекты, различные формы бизнеса. В каждом конкретном случае финансовый менеджер должен сопоставить объем инвестиций с той выгодой, которую можно получить от вложений капитала с учетом альтернативных вариантов и факторов риска.

Желание расширить сферы влияния, как правило, велико. Предприниматель заинтересован участвовать в управлении как можно большей сети коммерческих организаций и предприятий. Взаимопроникновение капитала необходимо для поддержания финансовой устойчивости, платежеспособности и снижения риска банкротства. Чтобы оценить эффективность стратегического управления, нельзя ограничиться принятыми в оперативном регулировании показателями. Одинаковый уровень рентабельности, состав и структура реализуемых товаров и продукции не позволяют судить о финансовом состоянии предприятия, так как не дают представления о качестве вложений. Для перспективы имеют значение отношение капитала к величине оборота, оборот на одного работающего, доля аккумулируемой прибыли на цели расширенного воспроизводства. Во всех случаях имеет значение величина прибыли на вложенный капитал.

Конкурентная среда иногда способствует прекращению деятельности из-за того, что доходы на вложенный капитал низкие и не покрывают произведенных затрат. Свертывание производства наиболее предпочтительно вести по этапам с постепенным переключением финансовых ресурсов в новые сферы бизнеса.

Резкое прекращение деятельности в одной сфере и подключение к новой также имеет свои преимущества: до минимума сводится период снижения рентабельности, финансовые ресурсы сразу переключаются на эффективные мероприятия.

Прекратить деятельность можно путем частичной или полной переориентации производства на основе реконструкции и технического перевооружения с использованием дополнительного финансирования. При

частичной или полной распродаже имущества предприятия часть финансовых ресурсов направляется на погашение долгов и удовлетворение претензий кредиторов.

Постепенное переключение капитала происходит при модернизации и переоснащении производства на выпуск новой продукции. При этом в оборот вовлекаются дополнительные финансовые ресурсы, накопленные для расширенного воспроизводства. Постепенное переключение капитала характерно для условий диверсификации.

Таким образом, *текущее управление* финансовым обеспечением уделяет основное внимание стимулированию коммерческой инициативы, росту производительности труда, рационализации издержек производства и обращения. *Стратегическое управление* абстрагируется от стимулирования, затраты рассматриваются только в связи с фактором окупаемости, а капиталовложения — с позиций будущей прибыли.

Особенно важен способ финансирования предприятия, входящего в состав более крупного предпринимательского объединения. Вопросы стратегического управления решаются в этом случае на корпоративном уровне, обеспечивая реализацию основных целей. В текущей деятельности такие единицы полностью самостоятельны и всецело отвечают за результаты хозяйствования. Если же предприятие входит в более крупное образование, возникает необходимость делегирования части функций вышестоящему звену. Так возникает вертикальная интеграция. Самостоятельность в решении производственных вопросов у такого предприятия остается только в горизонтальных интеграционных процессах.

Вертикальная интеграция сопряжена с перераспределением финансовых ресурсов, их объединением для финансирования общих программ из единого центра. Вертикальная интеграция может ограничить предпринимательскую свободу финансового менеджера, если возобладают централизм и администрирование.

На текущую деятельность финансового менеджера оказывает влияние конкурентная позиция, которую занимает предприятие на рынке товаров, услуг, продукции. Сильные конкурентные позиции означают высокую норму прибыли, превышающую среднеотраслевую величину. Такую позицию финансовый менеджер может использовать в стратегических целях для достижения преимуществ предприятия в обеспечении источниками финансирования, завоевания прочного положения на финансовом рынке, получения кредитов, привлечения средств через дополнительные выпуски акций и облигаций. Для упрочения финансовой репутации предприятия очень важно своевременно реализовать конкурентные преимущества в сфере инвестиций и обеспечить накопление капитала.

Неоспоримым конкурентным преимуществом в финансовой сфере являются возможности оперативного заимствования финансовых ресурсов и привлекательность предприятия для внешних инвесторов. Большое значение имеет качество менеджмента, определяющее стратегические конкурентные преимущества на рынке капиталов. Они могут оцениваться доступностью капитала, привлекательностью ценных бумаг, стремлением к финансовому сотрудничеству. Качество менеджмента во многом определяет и общее качество управления в рамках предприятия. Восприимчивость объекта к финансовому управлению проявляется в оценочных показателях, курсовой стоимости акций.

Финансовый менеджер опирается на концепцию обеспечения прибыльности, превышающей среднеотраслевой уровень. «Суть предпринимательства заключается в умении оценить потенциальную прибыльность дела в сочетании со способностью наиболее выгодно распределять ресурсы. Сущность предпринимательства не сводится к управлению бизнесом и владению капиталами или компаниями. Предпринимательство — это способность выявлять возможности для ведения бизнеса и умения воспользоваться ими»¹.

Когда предпринимателем и менеджером движут интересы производства и стимулирования потребления, возникает необходимость в концепции развития, постановке и достижении долговременных целей, распределении и использовании ресурсов с учетом накопления капитала и осуществления эффективных инвестиций.

На эффективность функционирования предпринимательской системы существенное влияние оказывает процесс дерегулирования, заключающийся в предоставлении самостоятельности в решении вопросов внутреннего развития и ослаблении внешнего воздействия. Недостатки длительного государственного регулирования в России отрицательно сказались на росте производительности труда, повышении эффективности производства, качестве выпускаемой продукции.

Предпринимательская деятельность является рискованной. Один из видов предпринимательских рисков — финансовый.

Финансовые риски могут быть квалифицированы в зависимости от объекта управления как внутренние риски, связанные с управлением активами и пассивами, внешние риски, связанные с изменением налогооблагаемой базы, ставок налогов, процентных ставок и др.

При авансировании денежных средств риски обусловлены возможностью появления структурных диспропорций при формировании оборотных

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.

средств, а также сомнительной дебиторской задолженности, отвлекающей из оборота значительные ресурсы. Эти риски проявляются в снижении текущей ликвидности.

При инвестировании денежных средств риски могут быть связаны как с реальными, так и с портфельными вложениями. Риски реальных инвестиций обусловлены возможностью включения в состав затрат в полном объеме начисленной амортизации при сохранении самоокупаемости производства и реализации продукции. Риски инвестирования увеличиваются при сокращении доли собственных оборотных средств в источниках финансирования, что связано со снижением ликвидности и платежеспособности.

Риски, связанные с управлением пассивами, обусловлены структурой капитала. Чем выше доля собственного капитала в источниках финансирования, тем выше устойчивость предприятия. Доля заемного капитала определяется скоростью оборачиваемости оборотных средств и ставкой банковского процента.

Риски возрастают прямо пропорционально росту кредиторской задолженности в расчетах с контрагентами в сроки, выходящие за рамки обусловленного срока платежа. Просроченная кредиторская задолженность нарушает финансовую устойчивость, так как при недостаточности средств на расчетном счете применяется определенная очередность платежей, установленная Гражданским кодексом Российской Федерации.

Внешние риски также требуют запаса финансовой прочности, чтобы резкие колебания или изменения в законодательстве не оказали разрушительного воздействия на финансовое состояние предприятия.

В целях минимизации рисков необходимо диверсифицировать производственную и финансовую деятельность; расширять клиентскую базу и состав поставщиков; вести мониторинг состояния товарных и финансовых рынков; следить за уровнем и влиянием внутриотраслевой конкуренции. Особая роль отводится хеджированию (страхованию) рисков.

Для анализа финансовых рисков используют систему показателей оценки ликвидности, платежеспособности, устойчивости, рентабельности, оборачиваемости.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Охарактеризуйте виды денежно-кредитной политики государства, их основные особенности.
2. Определите понятие монетаризма и формы регулирования денежного обращения.
3. Раскройте роль центрального банка в управлении денежно-кредитной системой.

4. Опишите тенденции развития государственного управления денежно-кредитной системой.
5. Дайте классификацию целей денежно-кредитной политики.
6. Приведите классификацию инструментов управления денежно-кредитной системой.
7. Перечислите основные направления совершенствования механизма управления денежно-кредитной системой в России.
8. Раскройте концепцию менеджмента финансовых систем.
9. Дайте характеристику менеджера финансовой системы.
10. За счет каких финансовых источников формируется имущество предприятия?
11. Охарактеризуйте принципы управления финансовой сферой экономики.
12. Какие выводы может сделать менеджер из диагностики финансового состояния предприятия?
13. В чем суть финансовой стратегии предприятия?

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственное регулирование рыночной экономики/Отв. ред. И.И. Столяров.— М.: Дело, 2001.
2. Долан Э.Д., Кэмпбелл К.Д., Кэмпбелл Р.Д. Деньги, банковское дело и кредитно-денежная политика.— Л.: Профико, 1991.
3. Крылов В.К. Теоретические проблемы регулирования денежного обращения и обоснования вариантов денежно-кредитной политики.— М.: ГАУ, 1997.
4. Котелкин С.В. Основы международного валютно-финансового менеджмента.— СПб., 1996.
5. Миллер Р.Л., Ван-Хуз Д.Д. Современные деньги и банковское дело.— М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2001 год//Деньги и кредит.— 2000.— № 12.
7. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом.— М.: Финансы и статистика, 1993.
8. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика.— М.: Перспектива, 1994.
9. Финансы, денежное обращение и кредит/Под. ред. Н.Ф. Самсонова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Фридмен М. Количественная теория денег.— М.: Эльф пресс, 1996.

ИМЕЮТСЯ В ПРОДАЖЕ:

- Н.П. Кондраков, А.П. Краснова. Принципы бухгалтерского учета*
Е.С. Соколова. Теория бухгалтерского учета
П.И. Камышанов. Бухгалтерский учет: отечественная система и международные стандарты
И.М. Дмитриева. Бухгалтерский учет и аудит
В.П. Астахов. Бухгалтерский учет и налогообложение основных средств
С.И. Пучкова. Бухгалтерская (финансовая) отчетность
А.А. Матвеев, В.П. Суйц. Консолидированная отчетность. Теория и практика
Управленческий учет. Под редакцией А.Д. Шеремета
В.Ф. Палий, В.В. Палий. Финансовый учет. Части 1 и 2. В 2-х книгах
Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигузов, Н.А. Ремизов, Е.В. Старовойтова. Аудит.— 2-е изд., перераб. и доп.
А.М. Бабич, А.Н. Павлова. Финансы
С.В. Большаков. Основы управления финансами
В.В. Ковалев. Управление финансами
С.А. Половинкин. Управление финансами предприятия
Финансовый менеджмент. Под редакцией проф. Е.И. Шохина
А.Г. Каратуев. Финансовый менеджмент
Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. Финансовый анализ
В.А. Слепов, В.А. Галанов, Е.В. Быкова, И.П. Хоминич. Финансы и цены
В.М. Родионова, В.И. Шлейников. Финансовый контроль
В.А. Слепов, В.И. Гордиенко. Международные торговые расчеты
Д.М. Михайлов. Международные расчеты и гарантии
В.В. Павлов, И.П. Хоминич. Кредитование внешнеэкономической деятельности
Коммерческое (торговое) право. Под редакцией Ю.Е. Булатецкого и В.А. Язева
В.А. Слепов, Т.Е. Николаева. Ценообразование.— 2-е изд., испр.
И.В. Хаменушко. Валютный контроль в Российской Федерации
В.А. Баринов. Антикризисное управление
Управление связями с общественностью. Под редакцией проф. Э.М. Короткова
Маркетинг. Под редакцией Н.П. Ващекина.— 2-е изд., перераб. и доп.

ГОТОВЯТСЯ К ПЕЧАТИ:

- Бухгалтерский учет и контроль в бюджетных учреждениях. Под редакцией В.М. Родионовой*
О.В. Соловьева. Учет и отчетность: МСФО и ГААП

Справки по тел.: (095) 737-5353

Факс (095) 923-4911. E-mail: info@fbk-press.ru <http://www.fbk-press.ru>

Адрес Издательского дома: Москва, ул. Мясницкая, 42, стр. 1

Адрес для корреспонденции: 101990, Москва, ул. Мясницкая, 44/1

1. С.М. Шапигузов, Н.В. Склепиков, С.А. Табалина, О.С. Бороденков. **Альбом типовых бухгалтерских проводок.** 2-е изд., перераб. и доп.— 2002.— 115,50 руб.
2. М.Ю. Медведев. **Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ).** Постатейные комментарии.— 2002.— 137,50 руб.
3. **Учет по новому Плану счетов.** Разъяснения и рекомендации. Типовые проводки/Под ред. И.Д. Юсковской. 2-е изд., перераб. и доп.— 2002.— 115,50 руб.
4. С.И. Пучкова. **Бухгалтерская (финансовая) отчетность.** Учебное пособие.— 2002.— 110 руб.
5. П.И. Камышанов, И.В. Барсукова, И.М. Густяков. **Бухгалтерский учет: отечественная система и международные стандарты.**— 2002.— 187 руб.
6. В.П. Астахов. **Основные средства: бухгалтерский учет и налогообложение.** Учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп.— 2002.— 88 руб.
7. Е.С. Соколова. **Теория бухгалтерского учета.** Учебное пособие.— 2002.— 104,50 руб.
8. И.М. Дмитриева. **Бухгалтерский учет и аудит.** Учебное пособие.— 2002.— 77 руб.
9. **Управленческий учет.** Учебное пособие/Под ред. А.Д. Шеремета. 2-е изд.— 2001.— 143 руб.
10. И.А. Корниенко, Г.В. Куликов. **Филиалы и представительства организации.** Налогообложение. Бухгалтерский учет. Правовое регулирование.— 2002.— 82,50 руб.
11. **Ваш налоговый адвокат.** Консультации, рекомендации. Вып. 4 (22), IV кв. 2002.— 198 руб.
12. А.Н. Каланов. **Налог на прибыль организаций.** Комментарий к главе 25 НК РФ. Разъяснения и рекомендации.— 2002.— 166,50 руб.
13. А.О. Диков. **Комментарий к НК РФ. Глава 27 «Налог с продаж. Региональные законы.**— 2002.— 115,50 руб.
14. И.Н. Соловьева. **Налоговые преступления: практика работы налоговой полиции и судов.**— 2002.— 155,50 руб.
15. **Коммерческое (торговое) право.** Учебник/Под ред. Ю.Е. Булатецкого и В.А. Язева.— 2002.— 242 руб.
16. Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигузов, Н.А. Ремизов, Е.В. Старовойтова. **Аудит.** Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.— 2002.— 181,50 руб.
17. А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. **Финансы.** Учебник.— 2000.— 176 руб.
18. В.А. Слепов, Т.Е. Николаева. **Ценообразование.** Учебное пособие.— 2-е изд.— 2001.— 60,50 руб.
19. В.А. Баринков. **Антикризисное управление.** Учебное пособие.— 2002.— 143 руб.
20. **Финансовый менеджмент.** Учебное пособие/Под ред. проф. Е.И. Шохина.— 2002.— 170,50 руб.
21. С.С. Горенский, А.А. Ефремова. **Вексельные операции.** Правовые основы. Бухгалтерский учет. Налоговые последствия.— 2002.— 137,50 руб.
22. Э.А. Маркарян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарян. **Финансовый анализ.** Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.— 2002.— 82,50 руб.
23. Е.М. Бортник, Э.М. Коротков, А.Ю. Никитаева. **Управление связями с общественностью.** Учебное пособие.— 2002.— 71,50 руб.

НОВИНКИ

1. Ю.В. Подпорин. **Комментарий к НК РФ. Глава 25. Налог на прибыль: вчера, сегодня, завтра.**— 2002.— 88 руб.
 2. С.Ю. Матвеев. **Комментарий к НК РФ. Глава 24 «Единый социальный налог».**— 2002.— 82,50 руб.
 3. О.Ф. Цибизова. **Комментарий к НК РФ (постатейный). Глава 21 «Налог на добавленную стоимость».**— 2002.— 88 руб.
 4. М.Ю. Медведев. **Учетная политика: бухгалтерская и налоговая.**— 2002.— 93,50 руб.
- Цены включают стоимость почтовой доставки и НДС — 10%.

Литература, заказанная в издательстве, высылается почтой после зачисления стоимости заказа на счет ООО «ИД ФБК-ПРЕСС»

Р/с 40702810300000000583 в КБ «СДМ-БАНК», к/с 30101810600000000685, БИК 044583685, ИНН 7701026063/770101001. Получатель — ООО «ИД ФБК-ПРЕСС».

На платежном поручении или в почтовом переводе укажите:

название заказываемой книги; ваш обратный адрес с почтовым индексом; юридический адрес.

При покупке непосредственно в издательстве цены на 10—20 руб. ниже указанных «почтовых цен». Обеспечиваем деловую литературу конференции, семинары, совещания, учебные заведения.

Полный прайс-лист книг ИД ФБК-ПРЕСС представлен на сайте <http://www.fbk-press.ru>

Справки по тел.: (095) 737-5353

Факс (095) 923-4911. E-mail: info@fbk-press.ru <http://www.fbk-press.ru>

Адрес Издательского дома: Москва, ул. Мясницкая, 42, стр. 1

Адрес для корреспонденции: 101990, Москва, ул. Мясницкая, 44/1

НА САЙТЕ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА ФБК-ПРЕСС

Адрес: <http://www.fbk-press.ru>

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ФБК
ПРЕСС**

ОБ ИЗДАТЕЛЬСТВЕ

НОВОСТИ

КОНТАКТЫ

ПЕРИОДИКА

ФИНАНСОВЫЕ И БУХГАЛТЕРСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ
НОВОЕ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ
ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ
ВАШ НАЛОГОВЫЙ АДВОКАТ

ПОДПИСКА


ПОИСК

КНИГИ

ПРАЙС-ЛИСТ И КАТАЛОГ
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

ЗАКАЗ КНИГ

НОВОЕ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ И ОТЧЕТНОСТИ 14/2002



АКТУАЛЬНЫЙ КОММЕНТАРИЙ

- КОММЕНТАРИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ГЛАВЕ 21 «НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ» НК РФ. А.О. Диков, советник налоговой службы Российской Федерации II ранга
- КОММЕНТАРИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ГЛАВЕ 26 НК РФ. Р.Г. Азарян, советник налоговой службы Российской Федерации III ранга
- КОММЕНТАРИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ ПБУ 6/01. А.Ю. Суслов, аудиторско-консультационная компания «ФБК»

ПРАЙС-ЛИСТ И КАТАЛОГ

Наименование книги

Авторский учет и налогообложение. Под ред. С.В. Соловьева. 3-е изд., перераб. и доп. Альбом типовых бухгалтерских проводок. Шалимов С.М., Силинов Н.В., Табалина С.А., Бородинкин О.С. 2-е изд., перераб. и доп.

Антирентное управление. Баранов Д.А. Учебное пособие.

Бухгалтерский (финансовый) учет. С.М. Пужалов. Учебно-практическое пособие.

Бухгалтерский учет и налогообложение в туристических фирмах. А.М. Озаров. 2-е изд., перераб. и доп.

Бухгалтерский учет и налогообложение основных средств. Астахов В.Л. Учебно-практическое пособие. 2-е изд., перераб. и доп.

Бухгалтерский учет Основных документов (ПБУ 5/01, 6/01, 9/99, 10/99, 15/01).

Профессиональные комментарии.

Бухгалтерский учет Основных документов. Профессиональные комментарии. (ПБУ 13 и 14)

Бухгалтерский учет Основных документов. Профессиональные комментарии. 2-е изд., перераб. и доп. (Бух ПБУ)

Валютный контроль в Российской Федерации. И.П. Хаммулова. Учебно-практическое пособие.

В РАЗДЕЛЕ «ПЕРИОДИКА»
В ОТКРЫТОМ ДОСТУПЕ
ВЫ НАЙДЕТЕ ПО 2–3 СТАТЬИ
ИЗ КАЖДОГО НОМЕРА
ВСЕХ НАШИХ ЖУРНАЛОВ

А ЗДЕСЬ ВЫ МОЖЕТЕ
ВЫБРАТЬ КНИГИ
ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЕТУ,
НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ,
АУДИТУ, ФИНАНСАМ, ПРАВУ

И СДЕЛАТЬ ЗАКАЗ



□ АУДИТ □ КОНСАЛТИНГ □ ПРАВО □

Фирменный стиль профессиональных услуг ФБК — четко скоординированная работа специалистов по бухгалтерскому учету и аудиту, налогообложению и юридическим вопросам, финансовому анализу и системам управления — позволяет клиентам эффективно оптимизировать свой бизнес

Среди клиентов ФБК — Газпром, РАО «ЕЭС России», АЛРОСА, ЮКОС, Транснефть, Сиданко, Транснефтепродукт, Русский алюминий, Связьинвест, АвтоВАЗ, Нестле, Каргилл, Пармалат, КОНЕ Лифтс, Рейтер и др.



101990, Москва, Мясницкая ул., 44/1
Тел. (095) 737-5353. Факс 737-5347
<http://www.fbk.ru> E-mail: fbk@fbk.ru

Основные виды профессиональных услуг:

- аудит по российским и международным стандартам организаций и банков
- трансформация бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами
- консультирование по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения
- налоговый учет
- налоговый аудит
- финансовое и управленческое консультирование
- защита интересов клиентов в суде
- правовое консультирование
- оценка недвижимости и бизнеса
- стратегические исследования



ФБК — член международной ассоциации PKF — одной из самых крупных и известных в мире организаций в сфере профессиональных деловых услуг

Государственные лицензии:

- на осуществление аудиторской деятельности
- на право осуществления работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну
- на оценочную деятельность (оценка недвижимости, оборудования, бизнеса)

Издательский дом ФБК-ПРЕСС
предлагает учебники и учебные пособия для вузов
по финансово-экономическим и юридическим специальностям
С прайс-листом ФБК-ПРЕСС можно ознакомиться на сайте
<http://www.fbk-press.ru>

По запросу покупателей издательство высылает прайс-лист
по факсу или почтой

ФБК-ПРЕСС приглашает к взаимовыгодному сотрудничеству
дилеров и оптовых покупателей деловой литературы.
Действует система значительных оптовых скидок

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

**Поршнев Анатолий Георгиевич, Разу Марк Львович,
Тихомирова Антонина Владимировна и др.**

МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В РОССИИ

Учебник

Редактор *Н.М. Белова*
Корректор *О.И. Леонтьева*
Компьютерная верстка *А.В. Егоровой*

Лицензия: серия ЛР № 090067 от 17 декабря 1993 г.
выдана Государственным комитетом Российской Федерации по печати
Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.000395.01.01 от 29 января 2001 г.

Сдано в набор 15.10.2002. Подписано в печать 30.10.2002. Формат 60 × 90/16.
Гарнитура Bloknot. Печать офсетная. Бумага типографская № 2.
Усл. печ. л. 33,0. Уч.-изд. л. 28,0. Тираж 30 000 (1-й завод — 7000) экз.
Заказ Б-632.

ООО «ИД ФБК-ПРЕСС», Москва,
ул. Мясницкая, 42, стр. 1
Адрес для корреспонденции:
101990, Москва, ул. Мясницкая, 44/1
Тел. (095) 737-5353. Факс (095) 923-4911.
E-mail: info@fbk-press.ru <http://www.fbk-press.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в типографии ГУП ПИК «Идел-Пресс»
420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2