

М А.В.Молодчик, М.А.Молодчик **МЕНЕДЖМЕНТ**

СТРАТЕГИЯ

СТРУКТУРА

ПЕРСОНАЛ

ЗНАНИЕ

Учебное пособие

Рекомендовано Учебно-методическим объединением в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (080500)



Издательский дом ГУ ВШЭ
Москва 2005

ДК 005.12(075)
БК 65.290-2
М75

Рецензент
доктор физико-математических наук, профессор
С.Р.Филонович

Молодчик, А. В.

Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. — 296 с. — 3000 экз. — ISBN 5-7598-0326-3.

В книге с позиций современной теории и практики рассматриваются ключевые аспекты менеджмента — стратегия предприятия, структура построения организации, управление знанием и персоналом, культура фирмы. Авторы сочетают научно-практический подход к проблемам менеджмента с наглядным показом существующих инструментов для их решения. В конце каждой главы содержатся практические ситуации, способствующие закреплению материала и помогающие самостоятельно справиться с проблемами управления.

Для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», преподавателей, студентов и слушателей системы повышения квалификации в области менеджмента, а также для широкого круга профессиональных руководителей и специалистов в области управления персоналом.

УДК
005.12(075)
ББК 65.290-2

ISBN 5-7598-0326-3

© Молодчик А.В., 2005
©, Молодчик М.А., 2005
© Оформление. Издательский дом ГУ
ВШЭ, 2005

Учебное издание

Молодчик Анатолий Викторович
Молодчик Мария Анатольевна

МЕНЕДЖМЕНТ:

СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА, ПЕРСОНАЛ, ЗНАНИЕ

Редактор *Т.М. Ершова*
Корректор *А. В. Полякова*
Художественный редактор *А.М. Павлов*
Компьютерная верстка и графика *А.В. Плотников*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.
Подписано в печать 02.08.2005 г. Формат 70х90 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура SchoolBookC. Печать офсетная.
Уч.-изд. л. 19,02. Усл. печ. л. 21,58.
Тираж 3000 экз. Изд. № 514. Заказ № 3259.

Издательский дом ГУ ВШЭ
125319, Москва, Кочновский проезд, д. 3
Тел. (095)772-95-71
e-mail: id.hse@mail.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Книжная фабрика № 1»,
144003, г. Электросталь, Московская область, ул. Тевосяна, д. 25

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
1. Введение в менеджмент	9
1.1. Содержание менеджмента	10
1.2. Элементы, технологии, объекты и инструменты менеджмента	13
1.3. Задачи менеджера	16
1.4. Менеджмент и успех в предпринимательстве	20
Практическая ситуация 1	23
Примеры успешного менеджмента на российских предприятиях Санкт-Петербурга	
Практическая ситуация 2	32
Гарвард корпоративной Америки	
Задания для самостоятельной работы	36
Литература	37
2. Стратегический менеджмент	38
2.1. Значение и содержание стратегического менеджмента, жизнеспособность предприятия	38
2.2. Эволюция концепций и современные подходы стратегии лидерства на рынке	46
2.3. Выработка и реализация стратегии	50
2.4. Инструменты и методы стратегического менеджмента	61
2.5. Стратегия оздоровления предприятия	85
Понятие и содержание оздоровления (85). Методы диагностического и детального анализа (89). Стратегия проведения оздоровления (96). Менеджмент оздоровления (102)	
Практическая ситуация 1	105
Проблемы в стратегии предприятия «Квант»	

Практическая ситуация 2	107
Искусство работать на пиках	
Задания для самостоятельной работы	114
Литература	115
3. Структура	117
3.1. Теоретические основы организации	117
Общие правила построения и работы организации (117)	
Эффективность построения организации (123)	
3.2. Организационная структура управления	128
Факторы, определяющие организационную структуру управления (128). Линейно-функциональный принцип построения структуры (131). Продуктовая (дивизиональная) структура (133). Матричная и проектная структуры (136). Холдинговая структура (137)	
3.3. Делегирование полномочий	139
Высшее руководство организации (143)	
3.4. Структуры, построенные на принципах предпринимательства и саморазвития	145
3.5. Новые типы организаций	152
Научающаяся (обучающаяся) организация (Learning Organization) (152). Горизонтальная организация (156). Биологическая организация (159)	
Практическая ситуация 1	162
Реорганизация стратегий и структуры завода «Топаз»	
Практическая ситуация 2	168
Структурная перестройка	
Задания для самостоятельной работы	172
Литература	174
4. Персонал	175
4.1. Управление персоналом	175
Концепция и модели управления персоналом (175). Планирование потребности в кадрах (180)	
4.2. Мотивация и оплата труда	182
Теории и виды мотивации (182). Оплата труда (188)	
4.3. Развитие персонала	194
Оценка персонала (195). Поддержка персонала (199). Продвижение персонала (201)	

4.4. Культура предприятия	203
Практическая ситуация 1	206
Служба управления персоналом — опыт работающих в России предприятий	
Практическая ситуация 2	217
Принцип Питера	
Задания для самостоятельной работы	221
Литература	222
5. Управление знаниями	224
5.1. Знание — источник конкурентоспособности предприятия	224
5.2. Теоретические основы управления знаниями	230
Цели и задачи управления знаниями (230). Составляющие системы управления знаниями. Модель Пробста (232). Фазы управления знаниями. Модель Крмара и Рехойзера (234). Создание организационного знания через взаимодействие неформализованного и формализованного знания. И. Нонака, Х.Такеучи (237).	
5.3. Практическое решение задач в сфере управления знаниями	241
Инструменты управления знаниями (241). Метод «Выделение интеллектуального капитала»: «Skandia» (242). Метод «Портфель интеллектуальных активов»: ICMG (244). Метод * Технологический аудит»: «Nestle» (247). Метод «Культураинноваций»: «Hewlett-Packard» (248)	
5.4. Стратегия, структура, персонал: сквозь призму знаний	249
Практическая ситуация 1	258
Компания создает дискуссионный форум для обмена опытом	258
Промышленная компания создает базу знаний о практических решениях, давших максимальный экономический эффект	259
Компания сферы услуг создает базу лучшей практики	259
Практическая ситуация 2	260
Управление растущим бизнесом, построенном на инновациях	260
Задания для самостоятельной работы	262
Литература	263
Приложения	264
Приложение к главе 2 «Стратегический менеджмент»	264
Приложение 2.1. Основные разделы бизнес-плана и их содержание	264

Приложение 2.2. Дельфийский опрос	266
Приложение к главе 4 «Персонал»	271
Приложение 4.1	271
Приложение 4.2. Подготовительная анкета для начальника	275
Приложение 4.3. Подготовительная анкета для сотрудников	279
Приложение 4.4. Протокол результатов	283
Приложение 4.5. Характеристика способностей, по которым определяются деловые и личностные качества при составлении профиля сотрудника	285
Приложение 4.6. Автобиография	291
Приложение 4.7. Мотивационный запрос	293
Приложение 4.8. Рекомендательное письмо	294
Приложение 4.9. Аттестация	295

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемы менеджмента становятся все более важными по мере продвижения нашей страны к цивилизованному рынку. Причем эффективность менеджмента в одинаковой мере волнует руководителей как малых, так и средних и крупных предприятий. Да и проблемы во многом у них похожи: это выбор правильной стратегии, построение эффективной структуры организации, подбор и подготовка персонала, мотивация его работы.

В последнее десятилетие в повышении эффективности работы предприятия появилась новая проблема: использование потенциала знаний как одного из главных источников конкурентоспособности. Причем управление знаниями по сути является интегрирующим элементом менеджмента, пронизывающим все другие его элементы, запускающим и поддерживающим постоянный процесс изменений и преобразований. Таким образом, управление знаниями становится связующим процессом, посредством которого предприятие извлекает прибыль, опираясь на системное, всестороннее использование интеллектуального капитала.

Цель данного пособия — ознакомление читателя с современной теорией и практикой менеджмента по четырем ключевым направлениям: стратегия, структура, персонал, знания. Именно они являются главными сферами ответственности в работе любого менеджера.

Основу настоящего издания составляет вышедшая в свет в 1997 г. книга А.В. Молодчика «Менеджмент: Стратегия, структура, персонал». При написании книги автор использовал европейский опыт менеджмента, а также практику успешного управления некоторыми российскими предприятиями. Основные положения книги прошли многократную апробацию в системе переподготовки руководящих кадров и в обширной консультационной деятельности ее авторов.

Данная работа не претендует на роль учебника, охватывающего всю совокупность проблем теории и практики менеджмента. В ней прежде

всего дается видение автором главных задач современного менеджмента в сочетании с подходами и инструментами их решения.

Книга написана по принципу опорного конспекта, содержит много схем и может быть использована в качестве методического пособия для студентов, изучающих курс менеджмента в вузах, а также в системе повышения квалификации и переподготовки кадров. Практическая направленность книги делает ее интересной и для широкого круга руководителей, поскольку может послужить основой для анализа и оценки системы менеджмента, применяемой на предприятии.

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

В мировой и российской практике существуют разные концептуальные подходы. В ряде случаев в качестве отдельных самостоятельных областей рассматриваются вопросы стратегического управления, построения структуры и технологии управления организацией, управления персоналом и т.д. В зарубежной практике менеджмент иногда рассматривают как составную часть маркетинга.

Существующее разнообразие подходов к определению содержания менеджмента и большое количество книг, затрагивающих разные аспекты менеджмента, делают необходимым прояснить позицию автора по этому вопросу.

Безусловно, различные подходы имеют право на существование и полезны с точки зрения профессионального выполнения специализированных функций управления, среди которых прежде всего выделяются маркетинг, стратегия, кадры. Но, с позиции руководителя предприятия, несущего ответственность за ключевые стороны деятельности: за будущее предприятия, эффективность построения и взаимодействия органов управления, подбор и профессионализм персонала, — важна наука и практика менеджмента как совокупность находящихся во взаимосвязи элементов, ведь на практике все взаимосвязано: от квалификации и опыта руководящего персонала зависит правильность выбранной стратегии; структура управления может помогать или, наоборот, мешать реализации стратегии, а эффективность предприятия не в последнюю очередь зависит от умения построить систему мотивации и систему управления знаниями. Эти непростые задачи ставит перед собой руководитель и ищет их решение как менеджер-профессионал, естественно, опираясь на помощь и советы узких специалистов.

Именно такое прикладное видение менеджмента как науки, с позиции руководителя-профессионала, определило содержание и структуру данной книги.

1.1. Содержание менеджмента

«Менеджмент» в переводе с английского языка означает «управление». В самом общем виде можно сказать, что менеджмент — это управление совместной деятельностью людей; это значит — делать дело вместе со всеми, мобилизуя усилия всех. Менеджмент следует рассматривать как сложную систему управления экономическими, социальными, производственными и информационными процессами на предприятии. Понятие менеджмента неразрывно связано с осознанием управления как сферы деятельности, требующей не только опыта, но и специальных знаний и умений,

В российской практике управление и руководитель традиционно ассоциируются с жестким административным бюрократическим управлением, в котором главной задачей было выполнение полученного от вышестоящей организации плана. Ключевыми элементами в данной системе были иерархия, приказ, власть, распределение. Принципы экономической заинтересованности, инициативы, предприимчивости в большинстве случаев практически не работали. В этом смысле существовавшее ранее традиционное понятие управления, безусловно, отличается от менеджмента.

В связи с этим ряд ученых определяют современный менеджмент как особую динамическую организацию управления, необходимую экономически самостоятельному хозяйственному объекту в рыночной экономике, как гибкую систему предприимчивого и инновационного руководства, способного чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды¹. Поэтому в дальнейшем, употребляя слова «управление» и «руководитель», будем понимать их в приведенной выше трактовке менеджмента.

Любая организация², имеющая экономическую самостоятельность, нуждается в менеджменте.

Ключевыми позициями в содержании менеджмента являются:

¹ Попов Г., Русинов Ф. Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. 1995. № 2.

² Под организацией мы будем подразумевать любой хозяйственный объект: предприятие, фирму, банк, учебное заведение.

- управление совместной деятельностью людей для достижения поставленных целей;
- мобилизация человеческих, финансовых, информационных и материальных ресурсов с ориентацией их на максимальную эффективность использования;
- постоянное обновление структуры организации, методов и процессов управления по мере изменения целей, задач и внешней среды.

Менеджмент как наука — это накопленный и обобщенный опыт успеха и неудач руководства фирмами. Именно поэтому одним из главных инструментов изучения этой науки является *метод разбора конкретных ситуаций*, или, как его еще называют, *метод кейсов*. В отличие от других областей в менеджменте не существует готового рецепта успеха. Каждый удачный пример преуспевающей фирмы уникален и не может быть точно скопирован. Мы можем лишь вывести общие закономерности и причины успеха или неудачи. Как и в шахматах, в менеджменте есть типовые ситуации, различные стратегии ведения борьбы, свои практические приемы. Но в зависимости от действия партнера (в нашем случае — от конкурентов и окружения) каждый раз мы попадаем в новую ситуацию и вынуждены применять весь накопленный опыт, умение просчитывать варианты, оценивать ситуацию, а также свою интуицию и талант, чтобы победить соперника. Не случайно утверждают, что в менеджменте талант и интуиция играют не меньшую роль, чем знания и опыт.

Менеджмент как наука об управлении начала формироваться в начале XX в. Наиболее известные подходы того времени: система научного управления Ф. Тейлора, идеальная бюрократия М. Вебера, наука администрирования А. Файоля — положили начало развитию школы управленческого рационализма.

В 1930-е годы получила развитие школа поведенческих отношений, которая основывалась на осознании важности человеческого фактора, использовании интеллектуального потенциала, преобладании психологических и социальных факторов и групповых норм поведения.

Начиная с 1970-х годов стала развиваться ситуационная теория управления. Ее главной особенностью является стремление к достижению согласованности между организационной и поведенческой сторонами управления в зависимости от характера производства и требований внешней среды. Эта теория в полной мере увязывается с концепцией современного менеджмента, в которой поведение человека, ориенти-

рованное на эффективный труд, формируется организационно-экономической системой, в которой он работает. На рис. 1.1 показана вре-

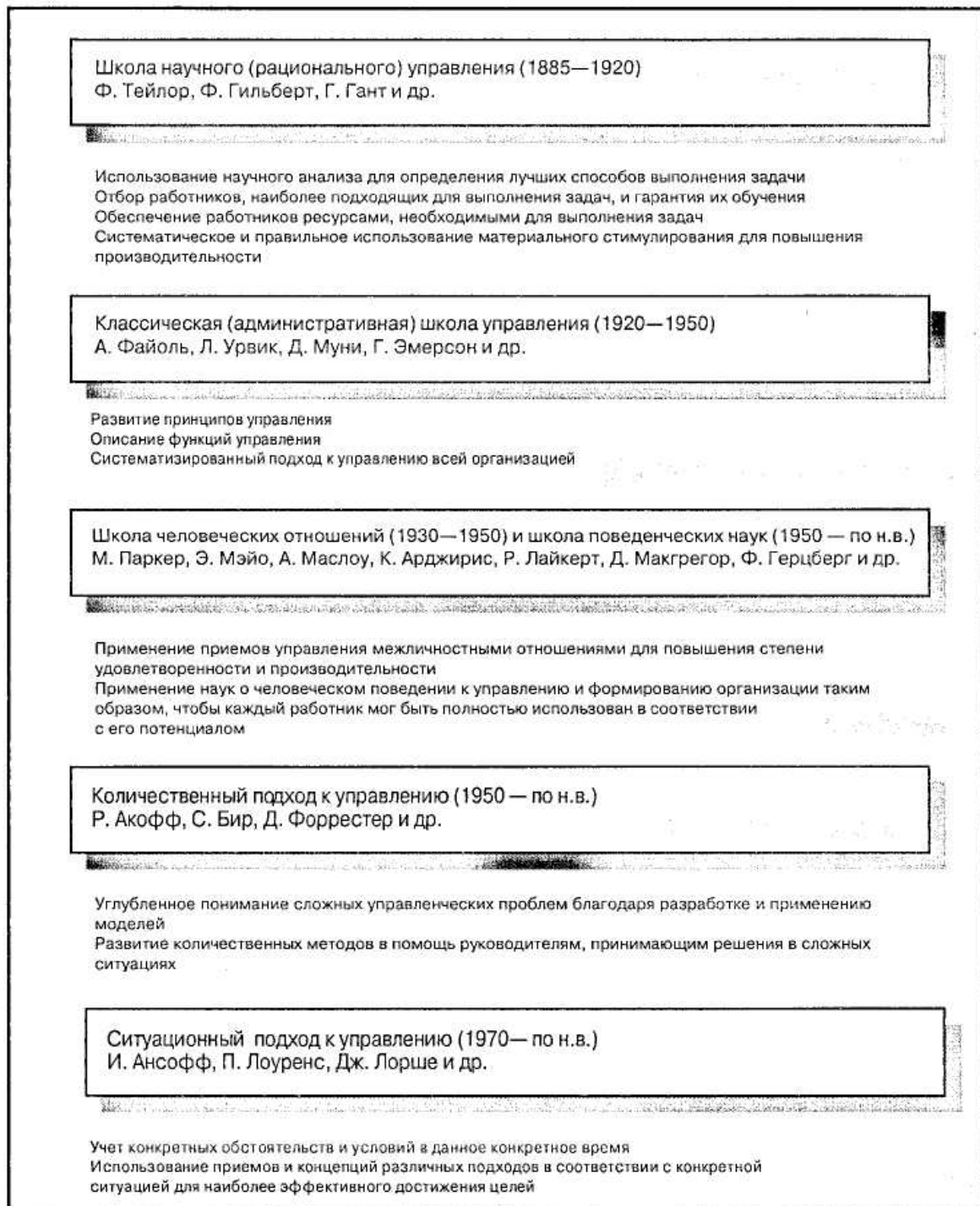


Рис. 1.1. Анализ подходов к управлению

менная последовательность развития менеджмента с точки зрения анализа подходов к управлению.

1.2. Элементы, технологии, объекты и инструменты менеджмента

Концептуальная модель организации включает внутреннее устройство предприятия и окружающую внешнюю среду (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальная модель организации

К элементам *внешней среды* любой организации относятся конкуренты и поставщики, потребители, общество и социальная среда, влияние государства в сфере политики, законодательства и экономики. *Внутренние элементы* предприятия подразделяются на неформальные и нормативные элементы менеджмента и элементы производства (технология, продукты, средства производства, процессы производства)

и продаж). *Формальные элементы* менеджмента составляют опорный каркас системы управления, который достаточно хорошо поддается описанию и регламентации. *Неформальные элементы* — это своего рода «дух» организации, который в той или иной мере незримо присутствует на фирме и выражается через отношения людей.

Знания выполняют роль связующего элемента, поддерживающего процесс постоянных изменений в организации как опережающую реакцию на происходящие изменения в окружающей среде.

Все названные группы элементов чрезвычайно важны при построении эффективного менеджмента, прежде всего с точки зрения включения их в систему учета влияния. Степень значимости каждого элемента в конкретном случае будет своя и определяется множеством объективных и субъективных факторов.

Технологии современного менеджмента рыночной экономики существенно отличаются от технологий, применяемых ранее в административной плановой экономике. Например, управление персоналом отличается от прежнего понимания работы с кадрами. Кроме того, в управлении предприятием появилась необходимость развития ряда новых технологий, прежде всего востребованных рыночными отношениями и конкуренцией. К ним относятся финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, маркетинг, инновационный менеджмент, управление потоками (логистика).

Помимо совокупности технологий управления специализированными областями деятельности предприятия существует концептуальная технология управления всей организацией как системой, включающей взаимодействие людей, материальных, финансовых и информационных ресурсов, а также взаимодействие с другими системами на рынке продавцов и покупателей. Можно выделить три типа таких технологий:

- административная технология;
- технология управления на базе делегирования полномочий и финансовой самостоятельности;
- смешанная технология управления предприятием, сочетающая первые два подхода.

С точки зрения объекта управления менеджмент характеризуется прежде всего умением разрабатывать и реализовывать конкурентоспособную стратегию, сформировывать гибкую экономичную организационную структуру и технологию управления предприятием, подбирать

команду профессионалов, отвечающих за управление ключевыми областями деятельности предприятия. Это так называемый *общий*, или *генеральный, менеджмент*, характерный для верхнего уровня управления крупными, средними и мелкими предприятиями.

Кроме того, выделяется управление отдельными областями деятельности предприятия — *специальный*, или *объектный, менеджмент*. Здесь большую роль играют профессиональные знания в конкретной области, которые должны сочетаться с менеджерскими способностями организатора работы коллектива, пониманием и соответствием с требованиями общего, генерального менеджмента (рис. 1.3).

Частным случаем генерального менеджмента является *менеджмент проектами*. Когда для достижения конкретной цели выделяются необходимые ресурсы и назначается руководитель проекта, менеджер проекта берет на себя выбор стратегии его реализации, формирование структуры и технологии управления проектом, а также подбирает персонал и создает команду.

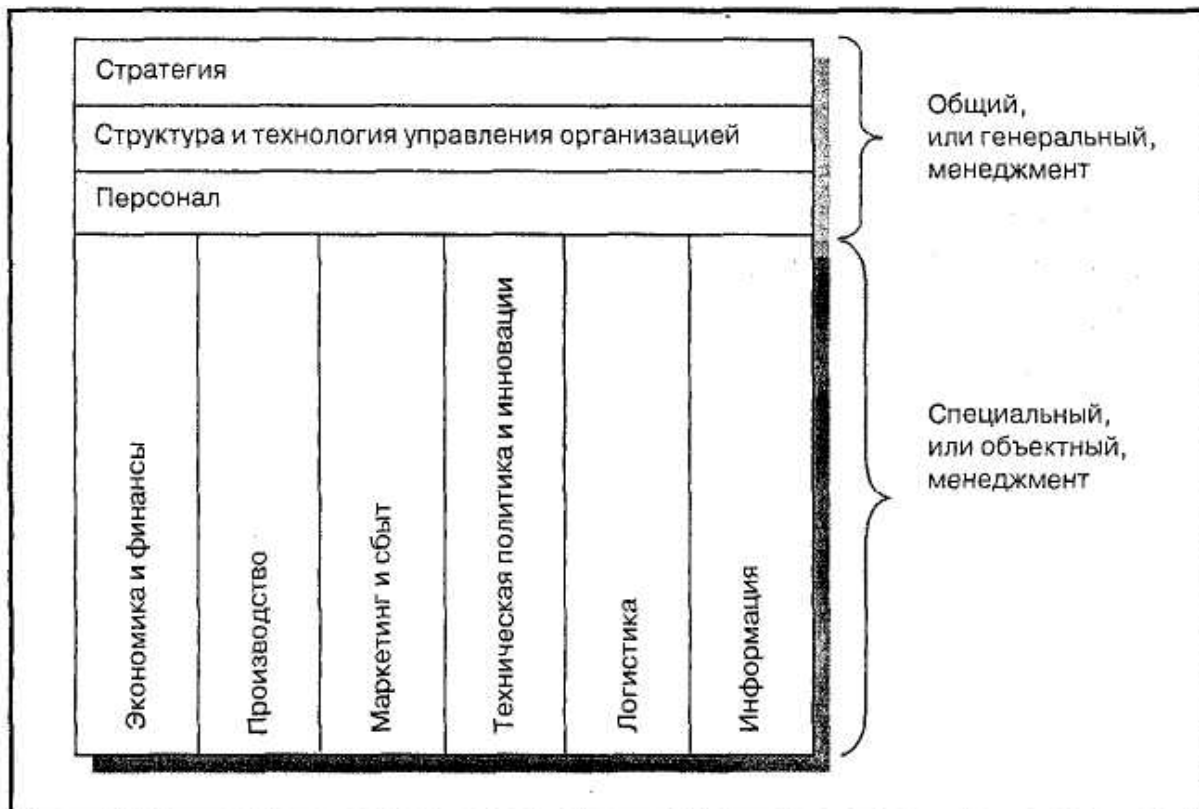


Рис. 1.3. Объекты управления

Одной из важнейших задач менеджмента является получение результата через других, т.е. руководитель должен не столько работать сам, сколько организовывать труд других. Как это сделать наиболее эф-

фективно — вопрос, никогда не теряющий своей актуальности. За всю историю развития управления человечество придумало два пути, которые могут привести к желаемому результату: первый — принуждение — основанный на страхе наказания за невыполнение задания, и второй — экономическая заинтересованность — основанный на интересе получить вознаграждение за свою работу.

Существует несколько инструментов воздействия на работников предприятия, которые применяются в менеджменте для решения поставленных задач.

А. Формализованные инструменты:

- иерархия власти;
- мотивация через осознанную экономическую заинтересованность;
- делегирование прав и ответственности.

Б. Неформализованные инструменты:

- конкуренция и соревновательность;
- авторитет и лидерство;
- групповые нормы и правила поведения.

В науке и практике не существует одного рецепта, предписывающего, какой инструмент, когда и в какой мере необходимо применять. Чаще всего в менеджменте для воздействия на персонал используется сочетание нескольких инструментов, учитывающих занимаемую работником должность, вид выполняемой работы, сложившиеся традиции управления.

1.3. Задачи менеджера

Менеджер — это прежде всего руководитель, профессионально управляющий своими подчиненными. Профессионализм предполагает выполнение следующих задач:

- установление цели, конкретных заданий и выбор способа их достижения;
- организация дела, формирование эффективной структуры и технологии управления;
- подбор людей в команду, создание системы мотивации;
- измерение результатов труда, их анализ, оценка и интерпретация;

- стимулирование роста квалификации подчиненных и повышение своей собственной квалификации;
- выработка норм и правил отношений и поведения в организации.

Главными сферами ответственности менеджера являются стратегия, структура, персонал и знания (рис. 1.4). Именно они образуют понятие общего, или генерального, менеджмента.

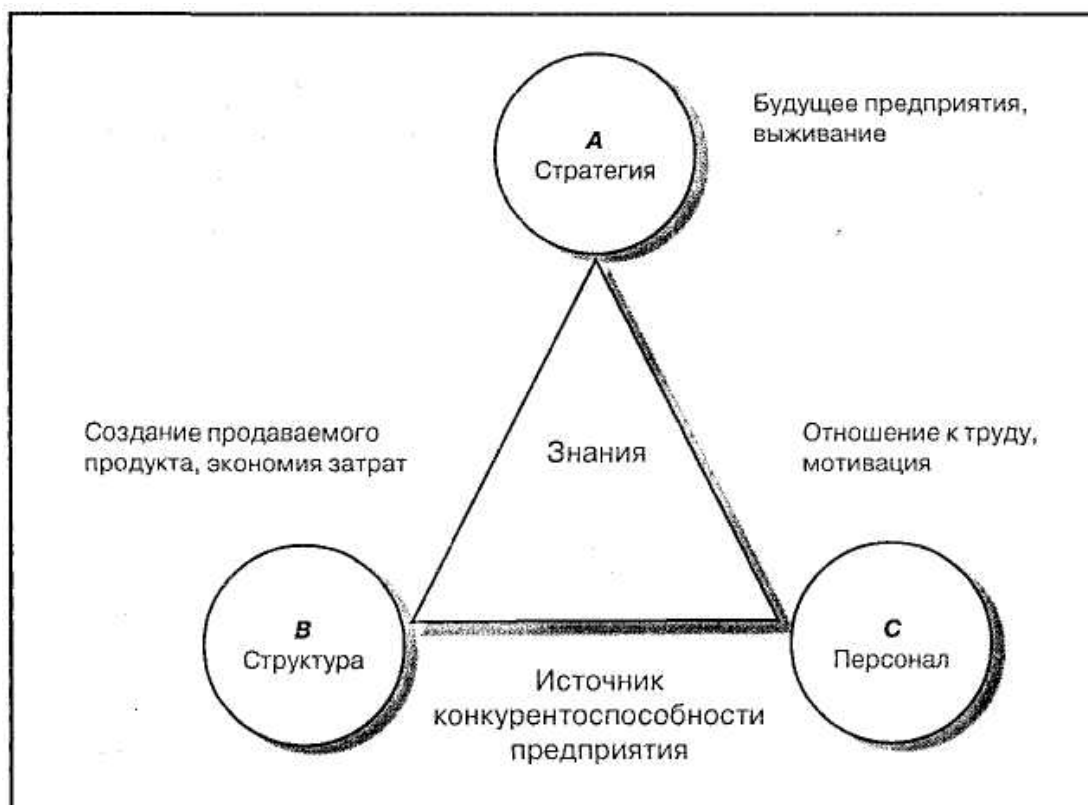


Рис. 1.4. Главные сферы ответственности менеджера

В современных условиях к менеджеру предъявляется ряд конкретных требований, выполнение которых позволяет судить об эффективности его работы.

Во-первых, это интуиция и умение быстрее других реагировать на изменение внешней среды — ситуацию на рынке, экономические законы, политическую обстановку. Причем высшим проявлением здесь является способность не только предвидеть изменения, но и в определенной мере влиять на формирование будущей ситуации с достаточной выгодой для своей фирмы.

Во-вторых, полезность менеджера все в большей мере определяется не тем, как он сам лично организует работу подчиненных, а тем, мо-

жет ли он создать такие условия для эффективной работы, которые бы практически не требовали его вмешательства.

В-третьих, важна роль менеджера как лидера, признаваемого коллегами и подчиненными. Это особенно необходимо тогда, когда предприятие попадает в нестандартную, экстремальную ситуацию.

При управлении предприятием нужно учитывать, что цели нанятого персонала **не** совпадают, а иногда и противоположны целям предприятия и собственника, который за ним стоит. Менеджер должен стремиться к компромиссу при согласовании целей (рис. 1.5). В российских условиях поиск компромисса зачастую осложняется тем, что нанятый персонал и собственник могут быть одним лицом. В этом случае возможен перекося в сторону целей сотрудников за счет целей предприятия.

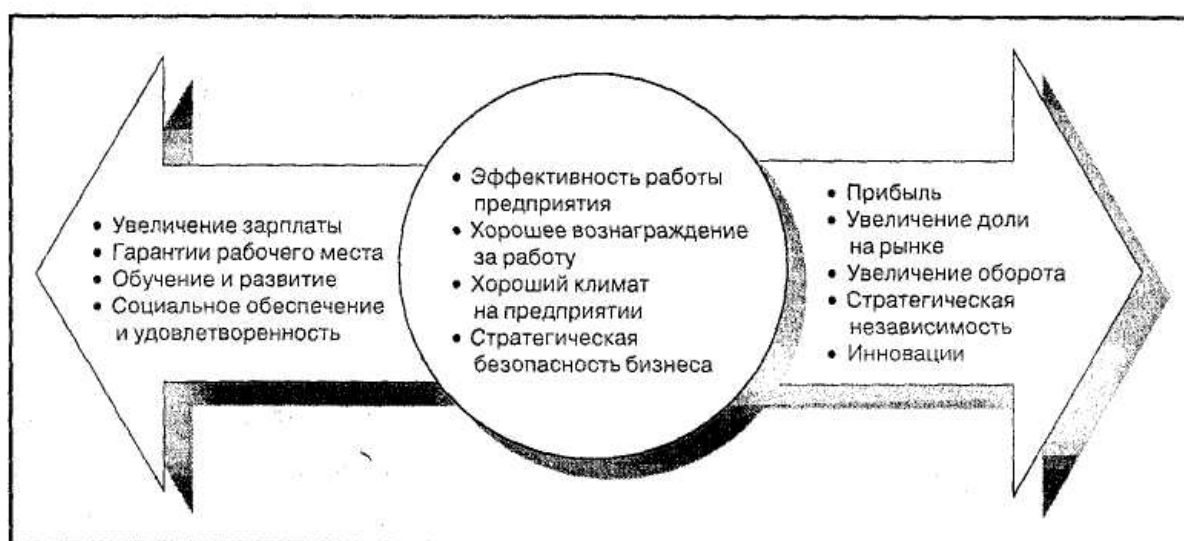


Рис. 1.5. Согласование целей предприятия и целей сотрудников

Анализ совокупности задач, стоящих перед менеджером, позволяет сформулировать основные качества, которыми должен обладать руководитель.

1. Профессиональные знания:

- знания по специальности (отрасли);
- общий (генеральный) менеджмент;
- функции предприятия (экономика, финансы, маркетинг и т.д.).

2. Качества, определяющие умение руководить людьми:

- сила убеждения;

- способность добиваться своего;
- готовность к сотрудничеству;
- чуткость и интуиция;
- коммуникабельность.

3. *Способности мышления:*

- аналитическое и целостное мышление;
- творческие способности;
- способность к логическим выводам.

4. *Поведение, ориентированное на достижение цели:*

- упорство и выдержка;
- самостоятельность действий;
- инициатива;
- способность противостоять стрессовым ситуациям;
- карьеризм.

5. *Административные способности:*

- способность к планированию;
- способность принимать решения;
- организаторские способности.

Так выглядит полный классический перечень необходимых качеств менеджера. Вместе с тем каждый из этапов развития экономики и общества предъявляет к руководителям те или иные приоритетные требования. Вот, например, какие новые качества и роли предъявляются к менеджеру XXI в.

Новые качества менеджера XXI в.:

- лидерство;
- предпринимательство;
- информационная компетентность;
- концентрация знаний;
- способность к обучению;
- коммуникативность и креативность;
- активизационные навыки;
- социальная ответственность в бизнесе.

Новые роли менеджера XXI в.:

- менеджер-лидер;
- менеджер-предприниматель;
- менеджер-преобразователь;
- менеджер-глобализатор.

1.4. Менеджмент и успех в предпринимательстве

По оценкам западных специалистов, успех или неуспех работы предприятия примерно на 90% зависит от эффективности менеджмента. В условиях нестабильной экономической и политической ситуации в России велико влияние внешних факторов, и процент этот, хотя, безусловно, ниже, все равно вполне достаточен для того, чтобы обращать на менеджмент серьезное внимание.

Активную роль в предпринимательстве играют три группы лиц

- *собственник*, являющийся владельцем предприятия и рискующий вложенным капиталом;
- нанятые собственником *менеджер* или *команда менеджеров* отвечающие за эффективное ведение дела, т.е. за эффективный менеджмент;
- нанятый менеджером *персонал*, выполняющий производственные функции.

В некоторых случаях нет четкого разграничения между этими группами: менеджер может быть одновременно и собственником предприятия, а в роли собственника или акционера также может выступать нанятый персонал. Такое смешение групп еще больше усложняет задачу поиска составляющих эффективного менеджмента.

История развития предпринимательства насчитывает сотни тысяч примеров достижения успеха, анализируя которые можно отметить как общие, так и частные тому причины. Широко известна американская формула успеха в бизнесе: «Найти потребность и удовлетворить ее». За первой частью формулы стоит верно выбранный стратегический курс. Вторая часть формулы означает умение построить эффективную структуру организации, систему мотивации и подобрать квалифицированный персонал, способный реализовать поставленные цели.

В каждый из периодов развития предпринимательства на первый план выдвигались различные составляющие успеха. В этой связи любопытны материалы опроса руководителей ряда предприятий по ранжированию важнейших факторов успеха предприятия для сегодняшних российских условий (табл. 1.1).

Интересные результаты получены консультационной фирмой «Альт» и журналом «Эксперт», исследовавшими опыт 13 успешно ра-

ботающих промышленных предприятий Санкт-Петербурга¹. Вот основные выводы, приведенные в этой статье.

Для большинства успешных предприятий переход к новой системе хозяйственных отношений начался с адаптации, суть которой заключалась в наведении порядка; определении, что мы продаем; создании каналов сбыта; модернизации управления; создании системы мотивации людей.

Успешные предприятия не защищаются от конкурентов, а учатся у них и стремятся бороться с ними за потребителя. Главным инструментом борьбы за потребителя они избрали качество, и в то же время они активно продвигают (раскручивают) свою торговую марку.

Таблица 1.1 Ранжирование значимости факторов успеха

Фактор	Ранжирование и значимость фактора
Профессионализм и деловые качества первого руководителя	I
Профессионализм и деловые качества руководителей и специалистов, занимающих ключевые позиции на предприятии	II
Правильность выбранной стратегии	III
Вид деятельности предприятия	IV
Применяемая организационная структура управления	V
Эффективность применяемой на предприятии технологии управления	VI
Внешние факторы (экономика, законы, политика, партнеры и т. д.)	VII

В области организации управления сбытом успешные предприятия прежде всего выделяют торговлю в качестве важнейшей функции предприятия; они не делят рынки на свои и чужие, легко принимают решение о выходе на другие рынки, ищут их и борются за них; выбрав конкретный сегмент рынка и определив свою нишу, они никого не хотят туда пускать, стремясь завоевать ее целиком: они понимают значение службы сбыта, специально подбирают туда людей и создают им, несмотря ни на что, тепличные условия; они решительно изменили идеологию ценообразования, сумев уйти от затратного механизма.

¹ Хайт И., Суворова И., Агеев С. Менеджмент роста // Эксперт. 1996. № 21.

Управление на успешных предприятиях тоже имеет определенные отличия:

- руководители верхнего звена формируются из тех, кто может самостоятельно работать «от задачи»;
- создается поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, но при этом «отпускаются» они лишь до определенного предела, поскольку сохраняются реальные рычаги централизованного управления;
- используются механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля.

В целом реформирование системы управления на предприятии заключается в придании организации новых качеств. Поскольку изменения в организации — процесс трудный и длительный, менеджмент роста ориентирован на отдаленную перспективу. Как следствие этого в работе руководителя происходят принципиальные изменения. Это уже не реагирование на свершившийся факт в конкретной ситуации и даже не попытка прогнозировать будущее, а, по сути своей, выстраивание будущего.

На успешных предприятиях работе с персоналом придается первостепенное значение. Вот как она строится:

- увольняют ту часть людей, которую не смогут загрузить в ближайшее время, причем делают это так, чтобы не ушли лучшие;
- придерживаются жесткой линии, поощряя тех, кто способен развиваться, и увольняя тех, кто не может работать по-новому;
- активно привлекают новых людей, отбирая суперкадры;
- стараются объяснить людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия.

И самым важным выводом является то, что во всех рассмотренных случаях главным фактором успеха предприятия была личность первого руководителя, его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, способность выбрать направление движения в условиях, когда все неопределенно, и, конечно, готовность меняться по ходу этого движения.

Из приведенного исследования мы видим, что и в трудных российских условиях можно добиться успеха в предпринимательстве. Но, как показывает опыт, без нового эффективного менеджмента, построенного на современных знаниях, полученных из науки и практики управ-

ления, без учета специфики сложившейся ситуации сделать это невозможно.

Практическая ситуация 1

Примеры успешного менеджмента на российских предприятиях Санкт-Петербурга¹

Адаптация и менеджмент роста

Адаптация. Именно с этого начинали директора успешных предприятий, и вот три момента, которые радикально отличают сегодняшнюю работу директора от прежней.

Во-первых, директору пришлось понять место своего предприятия в новой системе хозяйственных отношений, открытой как для конкуренции со стороны бывших директорствотоварищей, так и для проникновения технологий, капитала и товаров извне. Раньше все директора ощущали себя членами некоей организации (страны), органы управления которой (ЦК КПСС, Совмин, обком) устанавливали задачи для каждого директора путем создания документов типа «Основные направления развития народного хозяйства», «Генеральная схема развития отрасли» или «Схема развития N-ского завода». Сейчас директора оказались в ситуации, когда они сами должны формулировать цели организации для себя и для других людей, за них этого никто не сделает.

Во-вторых, появились свобода и осознание того факта, что возможность выбора всегда совмещена с необходимостью делать этот выбор в условиях очень высокой неопределенности. Чего-чего, а вот неопределенности раньше не было.

В-третьих, в прежние времена директора вообще не принимали стратегических решений. Строго говоря, от них мало что зависело: разориться, т.е. перестать существовать, предприятия не могли. Теперь же все решения относительно своей организации должен принимать сам директор и нести за них ответственность.

Итак, необходимость научиться самостоятельно формулировать цели, принимать решения и нести за них ответственность — вот три основные причины реформирования директорского корпуса. Одни смогли это сделать, и их предприятия выжили, другие — нет.

Рост. Выжили — и что дальше? Здесь есть альтернатива. Может последовать длительная стагнация. Закрепившись на каком-то уровне загрузки мощностей, численности персонала, заработной платы, в принципе, можно существовать довольно долго.

А есть предприятия, которые ведут себя совершенно по-другому. Их руководители хотят чего-то добиться, они установили для себя новые ориентиры, они видят свою организацию в будущем совсем не такой, как сейчас. Адаптацию они проходили, чтобы не просто выжить, но и создать те новые качества своей компании, которые позволяют ей существовать долго и устойчиво, стимулируя менеджеров ставить перед собой

¹ Ситуация взята из указанной статьи И. Хайта, И. Суворовой, С. Агеева.

новые амбициозные цели и действовать так, чтобы эти цели были достигнуты. Поэтому наш прогноз — если все будет нормально, нас ждет еще один передел собственности. Рано или поздно стагнирующие предприятия неизбежно будут поглощены теми, кто сегодня входит в фазу качественного развития, — компаниями, где есть то, что мы назвали менеджментом роста.

Как управлять

Модернизацию управления начали с подбора новой команды управляющих. Главный лозунг: «Каждой задаче — имя, отчество и фамилию». И людей в команду подбирали с расчетом, чтобы не надо было объяснять, что конкретно делать, а можно было ставить задачи по-крупному. Понимая, что умения работать в новых условиях нет ни у кого, директора не боялись менять людей до тех пор, пока не находили подходящего. При этом, однако, «успешные» стараются дать членам своей команды возможность обучаться.

Своих ближайших помощников не контролируют по мелочам. Установка такова: каждый на своем участке должен разбираться лучше, чем я, иначе зачем он нужен. Сами же благодаря этому могут сосредоточиваться на самых важных вопросах.

Постарались сократить круг руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, выделив то, что принято называть правлением. Например, на «Балтике» раньше в зале заседаний собирались человек 60—65, которые обсуждали все вопросы, начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении остались четыре директора по направлениям плюс генеральный директор. В таком составе правление собирается раз в неделю, а дальше каждый организует свою работу так, как считает нужным. Это, собственно говоря, и есть команда, с которой решаются основные вопросы.

В управлении стали активно использовать финансовое планирование. Сейчас абсолютно на всех изучаемых нами предприятиях создаются и контролируются бюджеты. Сначала финансовый план использовали для того, чтобы «оцифровать» будущее, или, как выразилась Галина Синцова, «знать, когда мы умрем». В дальнейшем «успешные» превратили бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб. Способ — многократное уточнение бюджета, с тем чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями денег запросы различных служб. После этого стали использовать финансовый план для делегирования полномочий и распределения ответственностей (по удачному определению Валерия Чернышева, «финансовый план — это квинтэссенция всех ответственностей»).

Многие полномочия «успешные» делегировали на низшие уровни управления. Однако никто из опрошенных не пошел по пути «холдингизации». Центробежные тенденции в холдинге обязательно появятся, и надо будет тратить силы на то, чтобы их преодолеть. Понять, эффективно или нет то или иное подразделение, можно и не давая ему самостоятельности, лишь наладив нормальный учет. Руководители подразделений должны заботиться о том, что им поручено, например, повышать качество продукции, заниматься технологиями и оборудованием. Если их пустить в абсолютно свободное плавание, добиться этого будет очень трудно.

Поэтому политика в отношении подразделений — максимум самостоятельности при жестком контроле. В каком-то смысле на успешных предприятиях занимаются ими-

тацией предпринимательства, напрямую не занимаясь управлением подразделениями без крайней необходимости и всячески подчеркивая их самостоятельность.

Например, ЛОМО сейчас разделено на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, производство, снабжение. Из центрального конструкторского бюро были выделены разработчики конечных продуктов, которых тоже отдали в комплексы. В каждом из комплексов созданы соборы собс финансово-экономические службы. Существует внутренний «банк» — центр, через который производятся расчеты между комплексами, а также расчеты комплексов с централизованными службами и управлением. Примерно по такой же схеме работает «Алмаз».

На ЛОМО, для того чтобы жестко контролировать деятельность подразделений, одновременно культивируя самостоятельность, введена система бюджетов, которые комплексы должны ежемесячно защищать на правлении. Тех, кто с такими обязательствами не справляется, «санируют», а неэффективные или бесперспективные направления безжалостно закрывают, увольняя людей.

Помимо чисто финансовых рычагов контроля за подразделениями есть и другие. Скажем, стратегический маркетинг, который оставлен на высшем уровне управления. В ЦНИИТС, например, вся тематика, финансируемая из госбюджета, а это примерно 30% от объема работ, идет через дирекцию института. Аналогичная ситуация и на ЛОМО, где, как сказал Илья Клебанов, «по-настоящему маркетингом занимаются генеральный директор и три его заместителя». Руководство контролирует все экспортные заказы, в частности, поставку спецтехники на экспорт через «Росвооружение». Кстати говоря, и служба качества на ЛОМО централизована, в комплексы ее не отдали.

Как работать с людьми

Раньше от директоров нередко можно было услышать, что люди работают плохо, потому что не боятся быть уволенными. Сейчас ситуация изменилась — появилась безработица. Но оказалось, что страх не порождает инициативу.

Отличие «успешных» состоит в том, что они поняли: мотивации, построенной на негативе, недостаточно, необходимо создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива. «Конечно, подпор действует, — говорил нам директор завода «Балтика» Таймураз Боллоев, имея в виду очередь из желающих работать на заводе, — но когда атмосфера внутри коллектива имеет положительный знак, то это само располагает к делам. Мы создали такую обстановку, когда у нас плохие люди просто не держатся, уходят».

Все, что делают «успешные» в этом направлении, построено на уверенности в том, что, как выразился директор Фабрики одежды Санкт-Петербурга (ФОСП) Владимир Михеев, «очень многие люди способны понять, если им объяснить». «Объясняю», «разъясняю», «добиваюсь, чтобы понимали» — вот так успешные директора меняют привычку работать по-старому.

Для того чтобы объяснить, например, почему нужно работать больше, а заработная плата задерживается, директор должен к чему-то призывать. «Успешные» главной темой объяснений сделали описание перспективы предприятия как стабильно работающей системы, принадлежностью к которой сможет гордиться каждый работник. А дальше — что для этого нужно от каждого работника.

Валерий Чернышев (ЗТЛ) уже сформулировал образ завода, который помогает ему разговаривать с людьми и создавать ту самую внутреннюю систему мотивации: «Это завод, который внутренне и внешне должен представлять собой евростандарт, т.е. я смогу сказать: «Да, я могу сделать лопатки для «Дженерал Электрик»!»

На «Русских самоцветах» генеральный директор и все директора по направлениям регулярно ходят в цехи. Там построена целая система информирования людей о состоянии дел на фабрике и ее перспективах, о том, что делается и что предстоит сделать. Ежемесячно проводятся совещания, где присутствуют все руководители среднего звена; генеральному директору можно задавать любые вопросы. Есть радиоузел, по которому тоже регулярно выступает руководство предприятия, т.е. информация доводится практически до каждого, кто хочет что-то знать.

Такая работа с людьми дает свои результаты. Например, на ФОСП, где вопросам информирования людей тоже уделяют очень много внимания, отметили, что если раньше при встрече с руководством рабочие на линии спрашивали о том, когда повысят зарплату, то сейчас — все ли хорошо с заказами и достаточно ли у фабрики работы. На «Первомайской заре» при не очень большой пока зарплате удается удерживать основной костяк квалифицированных работников, потому что, по мнению директора Галины Синцовой, там всегда работали с людьми откровенно и никогда не обманывали: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так было, но потом то, что обещали, всегда делали».

Естественно, в работе с людьми используются не только «объяснения». Порой, когда руководители предприятий понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой, они шли на сокращения. Но при этом — и здесь отличие «успешных» — они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием, потому что понимали: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют. «Насильственный способ, конечно, неприятен, очень труден, но гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей», — считает Валерий Чернышев, который, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину его работников.

Предъявляя очень высокие требования к персоналу, стремятся адекватно оплачивать работу. На «Балтике» уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы — на 10—15%. Но параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников: дисциплина, объем работ. В итоге на предприятие приходят работники более высокого уровня, а те, кто в таких условиях работать не может, — уходят. «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой», — говорит Таймураз Боллоев. Интересно, что благодаря такому подходу на заводе удалось закрепить довольно много демобилизованных офицеров в возрасте 40—50 лет. Их привычка к дисциплине, исполнительность, обязательность, честность оказались именно теми качествами, которые нужны заводу.

На успешных предприятиях стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На «Алмазе», например, придумали такую вещь, как «команда 500» — это пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не

будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться наемные работники — и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из наемных, кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Откуда что берется, или О роли личности в менеджменте

Наверное, многим руководителям будет трудно согласиться с тем, что, когда плановая экономика начала стремительно разрушаться, все предприятия оказались в одинаково сложной ситуации. Нам могут сказать, что утех предприятий, которые попали в список успешных, ситуация была особой, например хорошая конъюнктура, или обновленные в последние годы советской власти за государственные деньги основные фонды, или близость руководства к источникам государственных денег. Но это совсем не так.

Например, возьмем «Хлебный дом». Казалось бы, хлеб всегда покупали и будут покупать, но вот только после отмены дотаций потребление хлеба уменьшилось почти на 30%. И делает его пока «Хлебный дом» на печах, которые пережили блокаду.

Или, скажем, завод СПУ. Отличный завод, строили финны, напичкан новейшим оборудованием. Но когда завод построили, оказалось, что его продукция вообще никому не нужна, потому что делать он должен был системы ЧПУ для советских станкостроительных заводов, которые, как известно, стоят. «Завод, которого не должно было быть», — говорит о своем предприятии его директор Владимир Стряпин. И он прав.

У достроечной стенки «Балтийского завода» в 1992 г. стоял атомный ракетный крейсер «Петр Великий». Его строили по государственному заказу, на государственные, собственно, деньги. Денег не стало,

Завод «Красный выборжец» всю жизнь, помимо прочего, производил монетную ленту. Ту самую, из которой чеканили копейки и рубли. Потом десятки рублей. Потом «полтинники» и «стольники». А потом в России перестали делать монеты.

Возьмем «Первомайскую зарю» или Фабрику одежды Санкт-Петербурга (бывшую им. Володарского). Очевидно, что, когда либерализовали импорт, предприятия легкой промышленности легче всего было бы закрыть.

У «Русских самоцветов» в 1991-м 52% объемов составляли обручальные кольца, потому что кольца эти, по словам Александра Горыни, «покупали связками и коробками» — в целях накопления. Теперь кольца покупают исключительно на свадьбы, да и тех стало намного меньше, чем раньше, плюс совершенно абсурдный налог с прибыли от переоценки драгметаллов в запасах и незавершенке.

Знаменитый теперь на всю страну пивоваренный завод «Балтика» строили двенадцать лет. Оборудование, изготовленное в братской Чехословакии, все эти годы пролежало на стройплощадке. Директор «Балтики» Таймураз Боллоев начал с того, что менял ржавые трубы. А потом, чтобы получить кредит на покупку сырья (своих денег не было), ему пришлось заложить весь завод. И даже банк не верил, что получит деньги назад.

А еще есть завод «Звезда», который производил дизельные двигатели для боевых кораблей и подводных лодок, судостроительная фирма «Алмаз», которая делала быстросходные ракеты, катера и десантные корабли на воздушной подушке, Завод тур-

бинных лопаток, который делал лопатки для энергетических турбин, ЦНИИ технологии судостроения...

Руководитель любого из названных предприятий, без сомнения, нашел бы миллион объективных причин, чтобы объяснить, почему они неуспешны. Но эти предприятия успешны. Почему?

Вспомним начало 1990-х, когда в стране мгновенно разрушилось старое и начало появляться нечто новое. В этой ситуации у каждого руководителя был выбор. И каждый этот выбор сделал.

Можно было пытаться не замечать, что происходит. Ждать стабильности — той, которая была прежде. Многие так поступают до сих пор. «Минимум 50% руководителей до сих пор не работают, а выживают. Сейчас ждут выборов президента, потом объявят новое событие, которого будут ждать», — говорит Валерий Чернышев, директор ЗТЛ.

Те, с кем разговаривали мы, повели себя по-другому. «Сначала я везде выступала. Я истеричалась, изнервничалась. Ни-че-го. Я ушла отовсюду и занялась фабрикой, потому что поняла: никто не поможет. Если сам не выкрутишься, ничего не получится», — рассказывала директор «Первомайской зари» Галина Синцова. Да, в начале 1990-х внешняя среда в одночасье стала агрессивной. Но, как ни крути, у каждого предприятия были внутренние возможности — свобода. «Все зависит от меня» — в этом суть выбора, который сделали «успешные».

«Единственно, что мы точно знали, что все меняется, и меняется непредсказуемо. А мы хотим в этой ситуации выживать и по возможности максимально эффективно работать в тех условиях, которые созданы», — говорит директор ФОСП Владимир Михеев, и это стало стержнем их философии управления.

Видимо, и впрямь стране не нужно столько фабрик, которые подобно ФОСП шьют мужские пиджаки. Допустим, макроэкономический анализ показывает, что из каждых десяти таких фабрик должна остаться только одна. Но какая из десяти должна остаться? От чего это зависит?

Проведенное исследование убедило нас в том, что на переломном этапе, когда старые советские предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все зависело от «мягких» факторов. И прежде всего таким фактором была личность руководителя: его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, формулировать направление движения в условиях, когда все неопределенно, и, конечно, готовность меняться по ходу этого движения.

А что такое успех

Успешна ли компания, которая увеличивает объем продаж, но при этом не вкладывает ни рубля в совершенствование технологии или разработку новых товаров? Успешен ли банк, купивший волей судеб пакет акций крупного предприятия, но не знающий толком, что нужно с этим предприятием делать, кроме как зарабатывать на контроле за его финансовыми потоками?

Нам кажется, что говорить об успешности, опираясь только на финансовые показатели, имеет смысл, лишь рассматривая существенно больший временной интервал, нежели тот промежуток времени, который прошел с момента начала реформ в России.

Почти у всех обследованных нами предприятий на протяжении ряда последних лет наблюдается положительная динамика такого важного показателя, как объем продаж. Однако от других компаний, с которыми мы сталкиваемся, их отличает не только и даже не столько это.

Мы понимаем «успех», «рост» как синоним слова «развитие» и вкладываем в него прежде всего качественный смысл. Если у организации появляется знание своего потребителя, или способность быстро переналадить производство на выпуск пользующегося спросом нового изделия, или система финансового планирования, помогающая осознанно управлять финансами, — одним словом, если у организации появляются те качества, которых не было раньше, — можно точно сказать, что организация развивается.

«Сейчас мы стали думать, зачем мы тут работаем, зачем приходим сюда каждый день. Сначала — это прибыль, достойная жизнь. А теперь я поняла, что основная наша цель — чтобы фабрика могла долго-долго работать в любых условиях», — сказала нам Галина Синцова. Знание своего потребителя, новые каналы сбыта, подготовленный персонал — это те новые качества, которых не было у «Первомайской зари» всего несколько лет назад. Это — рост.

Когда менеджер говорит, что однажды понял: слово «выживать» должно исчезнуть из нашего лексикона, выживать уже нельзя, необходимо работать, — как сказал нам директор «Балтийского завода» Олег Шуляковский, — это в нашем понимании тоже свидетельство роста. Потому что «хватит выживать» означает появление у организации важнейшего качества — готовности не приспособливаться к окружающей действительности, а воспринимать внешнюю среду лишь как условия, в которых организация будет развиваться.

Характерно, что никто из наших собеседников не формулировал свои цели в виде количественных показателей. «Это фабрика, которая поставила себе целью шить хорошие костюмы. Это должно быть непрерывно проводящееся сейчас и в будущем совершенствование самого производства». «Наш завод должен внутренне и внешне представлять собой евростандарт». «Мне бы хотелось, чтобы нашу продукцию с гордостью покупали женщины».

«Успешные менеджеры» формулируют свои цели в виде образов. Но зато цели в их формулировке требуют придания организации тех свойств, которых у нее не было до сих пор. Для них за этими целями-образами — конкретные действия, которые необходимо предпринять.

Когда Олег Шуляковский говорит о том, что главный показатель, который он отслеживает, это объем продаж, приходящийся на одного работника, — это тоже цель-образ, предполагающая конкретное действие, потому что он видит свой завод в системе мирового судостроительного рынка, точно знает, какой объем продаж приходится на одного работника на лучших верфях мира и, главное, что конкретно ему надо делать, чтобы если не достигнуть, то хотя бы приблизиться к среднемировому показателю.

Пять признаков менеджмента роста

Видение перспективы. «Я все время стараюсь не сидеть на холодной земле. Я стараюсь приподниматься и смотреть сверху на все эти дела». Строго говоря, на этой цитате из разговора с Галиной Синцовой можно было бы закончить объяснения на тему

«видения перспективы». Все, что делают «успешные», встроено в их представление о будущем их организации.

Это скорее именно видение, а не расписанная стратегия. По выражению нобелевского лауреата психолога Герберта Саймона, это напоминает след движения муравья, спроецированный на бумагу. Если посмотреть на эту проекцию, мы увидим не прямую, а ломаную, состоящую из множества отрезков, петель, тупиков. Но эта ломаная ведет к муравейнику. Так и «успешные» ведут свою компанию в избранном направлении, иногда методом проб и ошибок, на каждом шаге сверяясь со своим образом будущего.

Опора на собственные силы. Когда директор «Хлебного дома» Валерий Федоренко понял, что ему необходима реконструкция печей, он начал с бизнес-плана. Но где искать деньги? В банке взять сложно, да и проценты высокие. «Все время думали, где эти деньги взять, как их правильно использовать, как уменьшить издержки. Тогда мы сами научились крутиться. Деньги нужно поставить к деньгам — собственным, тогда они появляются».

Правило «деньги к деньгам» работает железно. И «успешные» в отличие от других очень быстро поняли: если нужны деньги, то последнее из того, что нужно делать, — это искать инвестора. Потому что никто никогда не даст деньги тому, у кого дела идут плохо. Отсюда — поиск внутренних ресурсов и резервов.

Когда в 1992 г. кардинально изменилась система расчетов, «Русские самоцветы» оказались между двух огней. Поставщики металла требовали предоплаты, а торговля брала товары только на реализацию, т.е. возникла ситуация, когда, по выражению Александра Горыни, «нет протока капитала, некуда ему течь». Можно было во всем винить Гайдара. А «Русские самоцветы», дав торговле небольшую отсрочку — иначе было невозможно, — стали думать, как и откуда взять металл. Носились по всей России, добрались до Магадана и Читы, начали использовать отходы, пытались организовать скупку золота у населения, запустили встречный обмен металла на продукцию, сделали все что можно.

Превращение обстоятельств в возможности. Это, пожалуй, наиболее характерная черта успешных менеджеров.

«Мы в Петербурге живем ближе к Европе» — это обстоятельство, географическое, считают сильной стороной своего предприятия и на полную катушку используют менеджеры судостроительной фирмы «Алмаз», потому что в Петербурге бывают сотни специалистов-судостроителей со всего мира, каждый из которых при желании может, с одной стороны, стать источником ценнейших сведений о том, что происходит в мире, каковы тенденции в мировом судостроении, а с другой — носителем информации о потенциале и возможностях «Алмаза».

Ориентация на конкретные действия. Как выясняется, ничего такого, что не могут придумать другие, успешные менеджеры не делают. «Если вам будут говорить, что все просто, — верьте. Это действительно просто», — посоветовали на ФОСП, когда мы стали выпытывать у них нечто из области гениальных стратегий. Но есть одно принципиальное отличие: они ориентированы на конкретные действия.

«Я почувствовал, что это дело очень интересное, и мы срочно купили лицензию на производство сухих заквасок», — объяснил руководитель «Хлебного дома». Теперь эти закваски покупают малые пекарни по всей стране.

Если «успешные» приходят к выводу, что то или иное решение способствует — или мешает — движению в выбранном направлении, это осознание немедленно превращается в план конкретных действий и начинается реализация этого плана. Когда на ЗТЛ поняли, что надо увольнять людей, — этот план начал реализовываться, как бы тяжело это ни было с любой точки зрения. «Весь вопрос в осознании, что это действительно необходимо. Вот и вся проблема», — говорит Валерий Чернышев. «Осознал — действуй!» — вот девиз «успешных».

Концентрация на главном. Понимая, что есть вещи, от которых в наибольшей степени зависит будущее организации, «успешные» научились концентрировать имеющиеся ресурсы на решении проблемы, которую в данный момент они считают приоритетом номер один.

Если директор ЗТЛ считает, что сейчас самое главное — выполнение экспортного заказа, поскольку мировой рынок турбинных лопаток элитный и прорваться на него очень сложно, он лично отслеживает и контролирует все, что с этим связано. «Я каждую телеграмму за рубеж, — а их десятки еженедельно проходит, — все время сам проверяю. Чтобы, не дай Бог, кто-нибудь не обронил дурацкую фразу по простоте нашей российской», — говорит Чернышев.

«Если над проблемой работать каждую неделю, то проблема решится», — сказала Галина Синцова. Лучше не скажешь.

Как менеджеры роста будут развивать достигнутый успех

Сейчас можно говорить о том, что для «успешных» заканчивается период адаптации. Директора изменились сами и адаптировали свои организации к новым условиям. А дальше?

Прогнозы — вещь, как говорится, неблагодарная. И все же мы возьмем на себя смелость высказать свои предположения о том, что будет происходить в будущем на успешных предприятиях.

Будет акцентировано внимание на работе с персоналом, формировании «национальной идеи» в рамках организации, использование этого как одного из элементов мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Будет продолжаться агрессивная маркетинговая политика, ориентированная на максимальное увеличение своей доли на рынке с применением самых изощренных методов борьбы. Наверняка «успешные» попытаются расширить рынки за счет зарубежных стран. Обязательно останется ориентация на потребителя, а не на борьбу с конкурентами.

Не произойдет революционных изменений в организационных структурах. «Успешные» скорее всего сделают акцент на использовании современных информационных систем, возможности которых в плане управления используются далеко не в полной мере. Будет продолжаться работа по стимулированию «внутреннего предпринимательства», особенно нацеленного на инновации, как в разработке новых продуктов, так и в совершенствовании технологий.

Основной заботой в плане производства будет придание ему способности очень быстро приспособливаться к выпуску новых видов продукции.

Скорее всего у успешных директоров не будет проблем с привлечением инвестиций, когда они им понадобятся. Имидж высококлассных менеджеров, подтвержден-

ный выдающимися финансовыми показателями, максимально облегчит им доступ к банковским ресурсам. Уважительное отношение к акционерам, конструктивные взаимоотношения с ними, высокие дивиденды, которые они наверняка будут выплачивать, упростят им получение денег с рынка капитала путем эмиссии. (Между прочим, уже сейчас, судя по всему, именно у «успешных» нет особенных проблем с привлечением денег. Например, «Балтика» и «Первомайская заря» уже нашли стратегических иностранных инвесторов, а «Хлебный дом» оказался одним из первых российских предприятий, реально сумевших собрать деньги путем вторичной эмиссии и, более того, использовать собранные деньги строго по назначению.)

Наверное, менеджмент роста для некоторых из наших успешных предприятий скорее аванс. Бизнес есть бизнес.

Но все же для большинства успешных предприятий «выживание» закончилось. Готовность к прорыву — именно такие ощущения появились у нас после интервью с менеджерами роста. Вот что сказала нам Галина Синцова: «Для меня возврата нет в прошлое. Будет возврат — я уйду куда-то. Работать, как раньше, я не могу. У меня слишком крыша открылась. Ее уже не закрыть, эту крышу. Сейчас стало интереснее работать... Я считаю, что мы можем быть процветающей фирмой. Вот еще немножко, еще немножко...»

Практическая ситуация 2

Гарвард корпоративной Америки¹

Анатолий Жуплев, Владимир Шеин.

Прагматичные американцы, подводя итоги уходящего двадцатого столетия, выделяли лучших предпринимателей, менеджеров века, вклад которых в развитие экономики и общества наиболее весом.

Лучшим менеджером двадцатого столетия признан председатель совета директоров корпорации «Дженерал электрик» Джек Уэлч. В последнем десятилетии уходящего века именно «Дженерал электрик» наращивала свои показатели, постоянно вытесняя из числа лидеров мирового бизнеса быстро растущие японские и европейские компании, а с 1996 г. прочно заняла место лидера, подтвердив его в очередной раз в рейтинге 1000 лучших компаний мира 2000 г.

Что же сделал Джек Уэлч за два десятилетия руководства корпорацией, как сумел превратить ее в динамичную и агрессивную компанию, умело трансформируя одну из крупнейших американских компаний в условиях меняющейся мировой экономики и все возрастающей конкуренции со стороны азиатских компаний?

Прежде всего отметим личность самого Джека Уэлча. В этом году ему исполнится 65 лет, и по внутренним правилам корпорации он должен сдать дела преемнику. И, несмотря на «икону американского бизнеса», сделанную усилиями прессы из Джека Уэлча, особого беспокойства у председателя Совета директоров нет, так как он убеж-

¹ *Директор. 2000. № 10*

ден, что на смену ему должен прийти менеджер, способный не столько продолжить его дело, но, главное, привнести свое видение будущего «Дженерал Электрик». Председатель Совета директоров корпорации должен быть лидером, способным принимать перспективные решения.

Сам Джек Уэлч, придя в «Дженерал Электрик» в 1961 г. на позицию младшего инженера, был обескуражен уровнем бюрократизации крупной компании. Знания и опыт работы убедили его в том, что для динамичного развития крупной корпорации каждое ее подразделение должно вести себя как небольшая компания, способная выживать за счет мобильных решений.

Итак, первый исходный тезис: образование и собственное видение будущего корпорации!

Конечно, в основе признания его права на собственную позицию лежал квалифицированный труд на доверенных участках и поддержка со стороны руководителей. Но это уже относится больше к общей системе работы с персоналом, принятой в американской практике, при этом «Дженерал Электрик» не являлась исключением. В 1972 г. Джек Уэлч был назначен вице-президентом, а в 1981 г. собрание акционеров поддержало решение Совета директоров корпорации о назначении Джека Уэлча на пост председателя Совета директоров,

Именно с этого момента начинается в полной мере то преобразование корпорации, видение которого сформировалось у Джека Уэлча и дополнилось практикой работы на разных управленческих уровнях.

Основные этапы:

1. Перестройка всей корпорации по принципу малых компаний с одновременным проведением политики максимально полной загрузки и использования персонала с высвобождением незагруженного персонала («зачем платить тем, кто ничего не приносит?»). Позже эту линию перестройки корпорации назовут **реструктуризацией**, о важности и необходимости которой так много говорят сейчас российские руководители всех уровней, но ничего не делают по двум причинам: не имеют четкого видения будущего корпорации и не могут убедить в этом акционеров, потребителей и всех других участников корпоративных отношений. Кстати, несмотря на ожесточенную критику действий «Дженерал Электрик» в сфере сокращения персонала (в любой экономической сфере высвобождение персонала встречает естественное сопротивление), и другие крупные американские компании, например IBM, проводили аналогичную политику в управлении персоналом.

2. Упрощение организационной структуры, сокращение уровней управленческой вертикали, что позволяет упростить принятие решений и повысить ответственность управляющих. Принципиальной следует считать прозрачность и простоту принятой модели структурной перестройки, в основе которой

- **«ядро»**, включающее производство той продукции, с которой корпорация намерена конкурировать на мировых рынках;

- **«технологический круг»**, технологическое обеспечение основного производства на базе правильно выбранных современных технологий;

- **«круг сервиса»**, включающий информационные, инжиниринговые, строительные, кредитные и другие учреждения. Параллельно проходила процедура избавления от неперспективных подразделений, руководителям которых был предложен очень жесткий рецепт **«исправляй, закрывай или продавай»**.

При этом самым сложным было предвидение будущего развития корпорации, поскольку даже акционеры поначалу не поддерживали распродажу, по сути, ее пятой части. Вырученные от распродажи деньги и полученная прибыль вкладывались в покупку перспективного бизнеса — финансовые услуги и медиа-бизнес.

В российской практике все эти действия получили звучное наименование **диверсификация**, что подразумевает перестройку управления с одновременным избавлением от неэффективных производств и приобретением или развитием выгодных предприятий.

Исходным здесь следует считать неприятие как корпорации в целом, так и ее отдельных подразделений как самостоятельного вида **бизнеса**, подразумевающего законченный конкурентоспособный цикл оборота капитала в ходе производства товаров и услуг.

«Бизнес — это простая вещь» — таков был лозунг Джека Уэлча. Чтобы преуспеть, необходимо производить дешевле, быстрее и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления и внедрять как можно больше инноваций.

3. Следующим системообразующим звеном явилась политика в работе с персоналом (или, по привычным российским определениям, кадровая политика).

Отметим сразу принципиальное различие в подходах: работа с персоналом подразумевает индивидуальный подход, основанный на максимальном выявлении и раскрытии потенциала каждого работника. Работа с кадрами подразумевает решение задач за счет умножения усилий работников (физических на первом этапе развития советской экономики, умственных на последующих этапах. Другими словами, мы рассчитываем на традиционную житейскую мудрость: берем не умением, а числом, — как раз этот традиционный житейский подход в конкурентной экономике приводит к неизбежному проигрышу).

Между руководителями и рядовыми исполнителями не было эффективного диалога, в результате чего менеджеры не хотели что-либо менять, а работники не знали о возрастающих требованиях. Джек Уэлч считал, что необходимо разрушить границу между начальником и подчиненными, что менеджеры должны быть лидерами, а не просто управленцами. Для этого менеджерам надо было в первую очередь научиться быстро решать проблемы в рамках их компетенции на основе самостоятельности и инициативы. Рабочие и сотрудники подразделений и офисов получили право собираться и самостоятельно решать, что можно улучшить на производстве.

Джек Уэлч внедрил культуру **постоянного обучения**.

В Кротонвиле работает учебный центр, в котором проходят стажировку все менеджеры корпорации. Сам Джек Уэлч не реже одного раза в месяц встречается с молодыми менеджерами, знакомится с каждым новичком, узнает его имя и место работы и обязательно читает лекцию. При этом Джек Уэлч исходит из тезиса, известного всем менеджерам: «Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка».

В начале каждого года, в январе, Джек Уэлч встречается с 600 менеджерами высшего звена. Сам факт участия в такой встрече имеет огромное значение, поскольку именно здесь происходит передача видения будущего корпорации топ-менеджерам.

Джек Уэлч доводит до каждого из них ясную мысль: стремитесь все делать с каждым днем все лучше и лучше, не надо бояться невыполнимых целей; пытайтесь достичь невозможного, вы добьетесь большего, нежели просто выполняя реалистичные и выполнимые планы.

Управленческая команда «Дженерал Электрик» достаточно хорошо демонстрирует принципы работы с персоналом — среди топ-менеджеров можно встретить выходцев из стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, что особенно важно при транснациональном характере корпорации. «Дженерал Электрик» сумела распространить корпоративную культуру компании по всему миру, однако при этом не уничтожила национальных и культурных особенностей работников, что позволяет компании уверенно чувствовать себя на мировых рынках. При этом «Дженерал Электрик» не только распространяет свои стандарты по всему миру, но и очень активно воспринимает идеи с мест.

Учитывая акционерную суть корпорации, Джек Уэлч в 1980-х годах ввел опционы на ее акции не только для топ-менеджеров, но и для рабочих, позволив им не только почувствовать свою причастность к корпорации, но и заработать на росте курсовой стоимости акций. Отметим также, что дивидендная политика как неотъемлемый атрибут акционерной компании ориентирована на рост по мере развития компании.

Именно продуманная и открытая работа с персоналом послужила фундаментом успеха корпорации. «Дженерал Электрик» получила гордое наименование «Гарвард корпоративной Америки», а Джек Уэлч по праву признан лучшим менеджером двадцатого столетия.

4. Обеспечение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке, на первом этапе по отношению к японским, а затем к европейским и другим азиатским компаниям. Чтобы удержать зарубежные рынки сбыта, необходимо было своевременно вкладывать капитал в покупку зарубежных компаний. Сначала это были компании Франции (медицинское подразделение «Thompson S.A.», кредитная компания «Sovac»), затем немецкие и японские компании и т.д. «Дженерал Электрик» приобрела иностранные компании, занятые обслуживанием авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

При покупке компаний прослеживается тенденция, вовремя уловленная и успешно реализованная Джеком Уэлчем, — концентрация основных прибылей в сфере услуг. В дополнение к традиционным для корпорации услугам по доставке и монтажу оборудования расширяются кредитование и лизинг, инвестиционные услуги и масс-медиа.

Ранее других корпораций была реализована цепочка: производство — кредитование покупки — продажа — сервисные услуги.

На первом месте остается производство, но в новых рыночных нишах надо было обеспечивать и сервисные услуги, ориентируясь на принципиально новые подходы. Так, в «Дженерал Электрик» была разработана система дистанционного мониторинга параметров работы сложного оборудования у клиентов, которая сама стала продуктом продажи.

Естественно, мы выделили главные моменты в управленческой стратегии Джека Уэлча, оставив за рамками статьи многие важные и интересные решения. К их числу можно отнести программу повышения качества под интригующим названием «Шесть

Сигма», подразумевающую снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на 1 млн. операций (качество услуг 99,9997%). Программа потребовала проведения соответствующего тренинга всех без исключения работников.

Были неудачи и в финансовом бизнесе, и в реализации продукции. Другими словами, путь Джека Уэлча не был усыпан розами. Но ясное видение будущего, реализация основополагающих механизмов ведения любого бизнеса (миссия-стратегия — реструктуризация—диверсификация — оптимальная организационная структура — внутренняя и внешняя конкурентоспособность) с опорой на открытую и ответственную политику работы с персоналом привели к стабильной и эффективной работе корпорации, лидера мирового бизнеса.

В заключение заметим, что «Дженерал Электрик» входит в список 80 крупнейших транснациональных корпораций (из числа 100 крупнейших в мире транснациональных корпораций, согласно докладу ЮНКТАД «The World investment Report 1996». New York and Geneva, 1996), инвестирующих свои капиталы в экономику России. «Дженерал Электрик» имеет заграничные активы свыше 34 млрд. долл., численность персонала на заграничных предприятиях превышает 36 тыс. человек.

Например, «Дженерал Электрик» наряду с другими американскими компаниями («Pratt and Witny», «Boing» и др.) участвует в реализации крупномасштабного проекта производства нового российского самолета ИЛ-96МТ.

«Дженерал Электрик» наряду с другими компаниями использует следующий путь продвижения на российский рынок: массовый ввоз для продажи в России своей продукции, формирование у потребителей устойчивого представления о качестве товаров и торговой марке, создание инфраструктурных объектов для сбыта, послепродажного обслуживания и широкой рекламной кампании.

Следовательно, на внутреннем российском рынке уже происходит конкуренция с продукцией «Дженерал Электрик» — поэтому необходимо знать особенности управленческой политики конкурента.

Задания для самостоятельной работы

1. Назовите известные вам примеры успешной работы предприятий, банков, финансовых компаний. Выделите главные причины их успешной работы. Проанализируйте связь этих причин с содержанием менеджмента.

2. На примерах покажите разницу между руководством в условиях плановой административной системы и менеджментом в условиях рыночной системы.

3. Приведите примеры эффективного и неудачного применения инструментов менеджмента на любом предприятии. Как конкретно проявляется применение этих инструментов?

4. Проанализируйте практическую ситуацию 1. Ответьте на следующие вопросы:

- почему другие предприятия работают неэффективно;
- что является главным фактором успеха на этих 13 предприятиях?

Составьте таблицу факторов успешного менеджмента по элементам менеджмента, т.е. стратегии, персоналу, и по предприятиям, описанным в практической ситуации 1.

5. Проанализируйте ситуацию 2. Ответьте на следующие вопросы:

- сформулируйте факторы успеха компании «Дженерал Электрик» по элементам менеджмента;
- в чем отличие и сходство факторов успеха российских предприятий (пример Санкт-Петербурга) и «Дженерал Электрик»?

6. Какие элементы успешного менеджмента, приведенные в ситуациях, применяются или могут быть применены на известном вам предприятии?

Литература

- 1. Бизнес-образование:** специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, **2004**.
- 2. Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент. М.: Высшая школа, **1994**.
- 3. Герчикова И.Н.** Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ, **2003**.
- 4. Друкер П.** Задачи менеджмента в XXI веке. М.: КноРус, **2002**.
- 5. Евенко Л.И.** От рациональности к гибкости // ЭКО. 1986. № **11**.
- 6. Менеджмент организации:** Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, **1996**.
- 7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. М.: Дело, **1992**.
- 8. Оучи У.** Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, **1984**.
- 9. Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, **1986**.
- 10. Полов Г., Русинов Ф.** Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. **1995**. № **2**.
- 11. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.** Менеджмент в организациях. М.: Экономика, **1995**.
- 12. Якокка Ли.** Карьера менеджера. М.: Прогресс, **1991**.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Значение и содержание стратегического менеджмента.

Жизнеспособность предприятия

Понятие «стратегический менеджмент» («стратегическое управление») появилось в конце 1960-х годов. Одним из первых обосновал модель стратегического планирования на предприятии и сформулировал концепцию стратегического менеджмента И. Ансофф.

Объективная необходимость разделения управления на текущее и стратегическое была вызвана усилением конкуренции на рубеже 1960—70-х годов и повышением значимости долгосрочных факторов поведения предприятия в борьбе за выживание. Успешно решать задачи только сегодняшнего дня, касающиеся выпуска продукции, экономии ресурсов, получения прибыли от продаж, становилось недостаточно.

В связи с ускорением технического прогресса, быстрой сменой технологий, интернационализацией бизнеса, развитием информационных технологий от предприятий потребовалась адекватная реакция на все происходящие изменения. И это было первостепенной задачей для выживания. Причем правильная реакция на происходящие изменения была возможна только при условии, что долгосрочные цели и эффективные механизмы их реализации выбраны абсолютно точно. В совокупности обе эти задачи — выбор целей и разработка механизмов их реализации — по своим методам решения принципиально отличались от методов текущего управления. Особенно важным оказалось изменение приоритетов при оценке значимости работы руководителя. Успешным менеджером стал считаться тот, кто умел обеспечить выживание фирмы в будущем. Поэтому акценты в деятельности руководителей верхнего уровня сместились в сторону вопросов стратегии предприятия. Иными словами, чтобы вносить своевременные коррективы в работу предприятия, высшее руководство должно заниматься главным образом глобальным анализом и оценкой внешнего окружения — поведе-

нием покупателей и конкурентов, возможностей новых рынков, изменением политической и экономической ситуации.

Надо сказать, что этот процесс существенно отличался от обычного планирования, проводимого специалистами и сосредоточенного в основном на расчетно-аналитических операциях. Стратегический менеджмент на основе глубокого технико-экономического анализа ставил задачу непрерывного управления процессом выработки и достижения долгосрочных целей за счет объединения усилий команды ключевого персонала предприятия.

Наиболее полное, на наш взгляд, определение стратегического менеджмента дано в работе О. Виханского: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»¹.

Стратегический менеджмент исходит из трех вопросов:

- где мы сейчас находимся?
- куда мы хотим идти?
- как мы туда попадем? — и ищет на них ответ, соответственно,
- анализируя и оценивая внутреннюю и внешнюю ситуацию;
- разрабатывая долгосрочные цели на основе прогноза вариантов развития внешней ситуации;
- выработывая организационно-экономический механизм достижения целей и их корректировки при изменении ситуации.

Областями стратегического управления являются:

- финансовая политика и капитал;
- освоение новых продуктов и новых рынков;
- участие в деятельности других фирм и их приобретение;
- инвестирование;
- изменение структурной организации предприятия.

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 12.

С определенной долей упрощения можно сказать, что стратегия — это как выиграть рынок, а тактика — как выиграть заказ.

В экономическом плане стратегия означает построение желаемого будущего предприятия при объективно существующей ограниченности ресурсов. Причем, как правило, это будущее неоднозначно и имеет стратегические альтернативы в своем развитии.

Руководитель фирмы должен сам создавать свое будущее, а не идти на поводу у конкурентов. Это одна из сложнейших проблем в управлении. Большую роль в стратегии играет интуиция, которая может подсказать новые пути развития продукта, технологии и самой организации.

Понятие стратегии прямо связано с жизнеспособностью организации. В нормально развитой рыночной экономике ежегодно разоряются и закрываются десятки тысяч фирм. Например, в такой небольшой стране, как Австрия, ежегодно закрывается более 1000 фирм. Анализ показал, что основными причинами их краха стали: неудача — у 1% , неподдающиеся контролю внешние факторы — у 8, плохая работа руководства фирмы и прежде всего ошибки в стратегии — у 91% (!) предприятий.

Ошибка в стратегии означает, что производимый предприятием продукт (товары или услуги) перестает продаваться на рынке в объеме, необходимом для покрытия постоянных затрат. И дело здесь не только во внутренних проблемах предприятия, связанных, например, с плохой работой службы маркетинга или высокими издержками. В основе лежит стратегическая реальность неизбежности замены одного продукта (устаревшего) на другой, с новыми свойствами и качествами. Это явление описывается жизненными циклами спроса, технологии, товара (рис. 2.1¹).

Например, фирмы, выпускающие электронную бытовую аппаратуру, два раза в год издают каталоги своих новых товаров. Несколько десятков лет потребовалось для замены ламповой технологии изготовления электронных приборов на полупроводниковую, которую впоследствии сменили микросхемы. Рынок виниловых пластинок в настоящее время практически перестал существовать под натиском лазерных дисков.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 148.

Таковы общие закономерности, которые требуют проведения своевременных изменений для победы в конкурентной борьбе. Для того чтобы предприятие развивалось, необходимо искать новые товары, вводить новые технологии, выходить на новые рынки спроса.

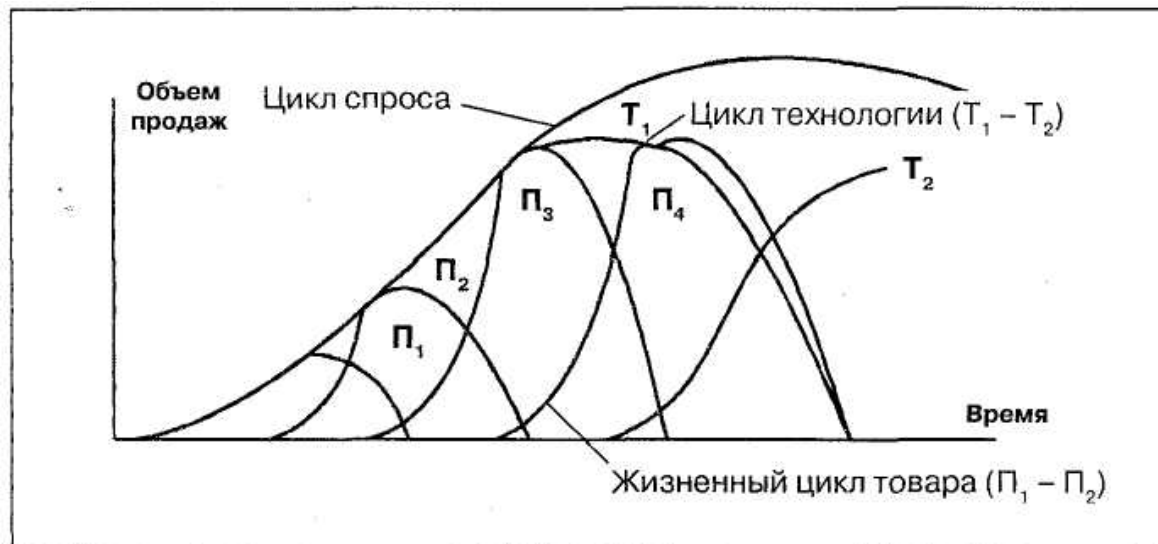


Рис. 2.1. Жизненные циклы спроса, технологии, товара

При этом также важно не пропустить момент, когда возникнет необходимость отсекающих устаревающие товары, отказываться от отживающих технологий, уходить с привычных рынков. Кроме того, в зависимости от изменения внешней среды предприятия должны менять свою структуру и методы управления.

Понятие жизненного цикла можно перенести и на предприятие в целом, имея в виду, что оно также объективно проходит фазы становления, развития и ликвидации. Основой жизненного цикла предприятия является соотношение между объемом продаваемых товаров или услуг (оборотом), доходами и расходами (рис. 2.2¹). Любое вновь созданное предприятие в начале деятельности, фазе I, тратит деньги на приобретение оборудования, материалов, содержание персонала и т.д. При этом объем продаваемых товаров очень незначителен и не покрывает всех расходов. Необходимые на данном этапе деньги инвестируются собственниками (акционерами) или берутся в кредит в банках.

В фазе II предприятие наращивает объем, покрывает за счет продаж постоянные и переменные издержки, а также рассчитывается за

¹ *Stretcher R., Turnheim G. Strategisch Planen. Manz Verlag, 1987.*

первоначальные инвестиции и кредиты банков. В этот момент идет формирование производственной и организационной структуры, персонала, складывается внутрифирменная культура.

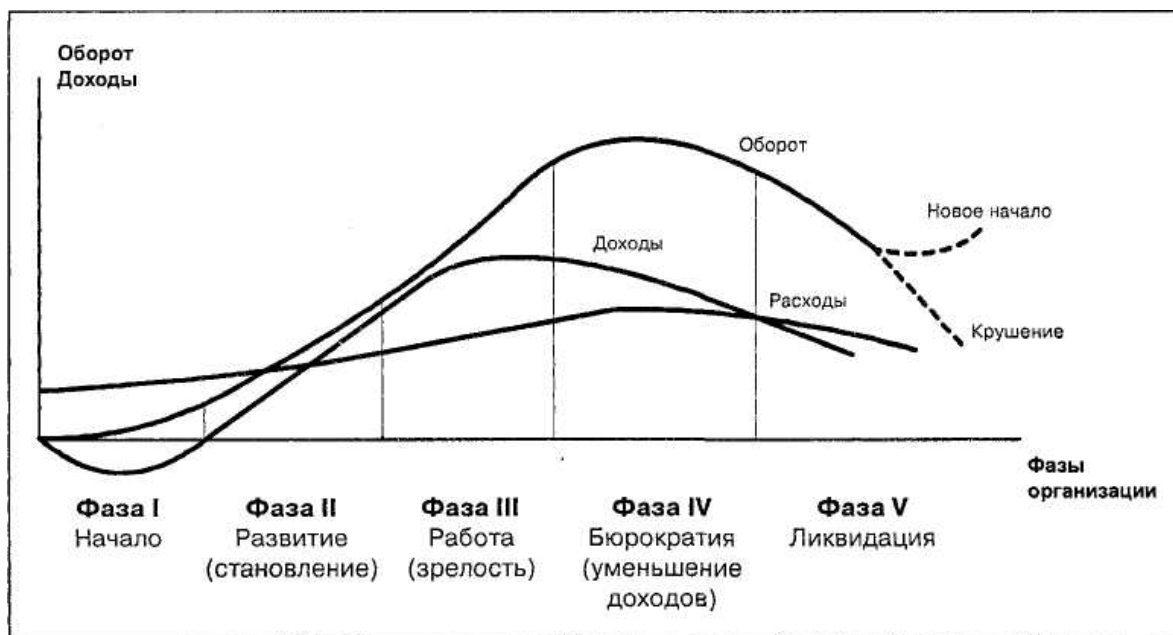


Рис. 2.2. Жизненный цикл предприятия

В фазе III в случае удачной стратегической установки предприятие за счет увеличения объемов продаж снижает долю постоянных затрат на единицу продукции, тем самым добиваясь большей доходности. Главной задачей стратегического менеджмента является удержание предприятия в фазе III и недопущение перехода в фазу IV, что возможно благодаря раннему обнаружению симптомов бюрократии и введению новых продуктов и технологий, а также освоению новых рынков.

Следует учитывать, что длительность фаз имеет тенденцию к сокращению. Если до 1950-х годов управляющий фирмой в период собственной карьеры рассчитывал «пережить» со своим предприятием только фазы развития и зрелости, то сейчас вследствие конкуренции, резко сузившей временные рамки жизненного цикла, ему приходится думать и о фазах бюрократии и ликвидации.

Фаза IV характеризуется уменьшением оборота и, следовательно, снижением доходности предприятия. Это говорит о наличии стратегических проблем. Если сокращение оборота объективно необходимо, пра-

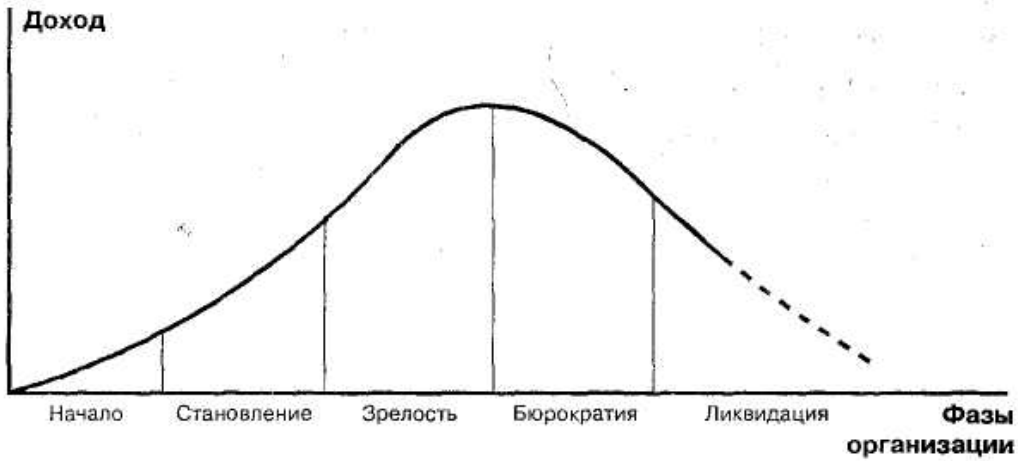
вильной стратегической реакцией является своевременное изменение производственной и организационной структуры и сокращение персонала. Однако такие плановые сокращения проводятся довольно редко. Чаще всего предприятие из фазы IV переходит в фазу V, когда предприятие начинает испытывать серьезные экономические трудности, поскольку превышение расходов над доходами очень быстро приводит к кризису рентабельности. В фазе V обязательна серьезная реорганизация предприятия (оздоровление), включающая смену стратегической установки и руководства предприятия. Если этого не происходит или если в результате предпринятых мер экономическая ситуация все-таки не улучшается, предприятие ликвидируется.

При рассмотрении проблемы жизнеспособности предприятия следует учитывать, что причины неудачи могут лежать не только в сфере продукта, технологии и спроса, но и в области устройства самой организации. Поэтому целесообразно помимо классического жизненного цикла предприятия анализировать жизненные циклы организации по А. Адизесу и Л. Грейнеру (рис 2.3).

Теорию первого жизненного цикла деловой организации предложил американский ученый А. Адизес в конце 1980-х годов. Суть этой теории заключается в том, что в управлении предприятием должны присутствовать два важнейших параметра: гибкость и контролируемость. На разных фазах развития организации баланс этих параметров объективно различен. Поддерживать правильно баланс можно, с одной стороны, умением анализировать и преодолением возникающих отклонений (болезней роста) на фазах «Младенчество», «Давай-давай», «Юность» и т.д. С другой стороны, в случае ошибок могут возникнуть патологии, т.е. необратимые отклонения, которые приводят к преждевременной ликвидации предприятия. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий. Ключ успеха в управлении организацией — это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, так, чтобы она смогла развиваться дальше¹.

¹ *Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации А. Адизеса и российская действительность// Социос. 1996. № 10. С. 63—71.*

А. Классический жизненный цикл организации



Б. Кривая жизненного цикла организации по А. Адизесу



В. Стадии организационного развития по Л. Грейнеру

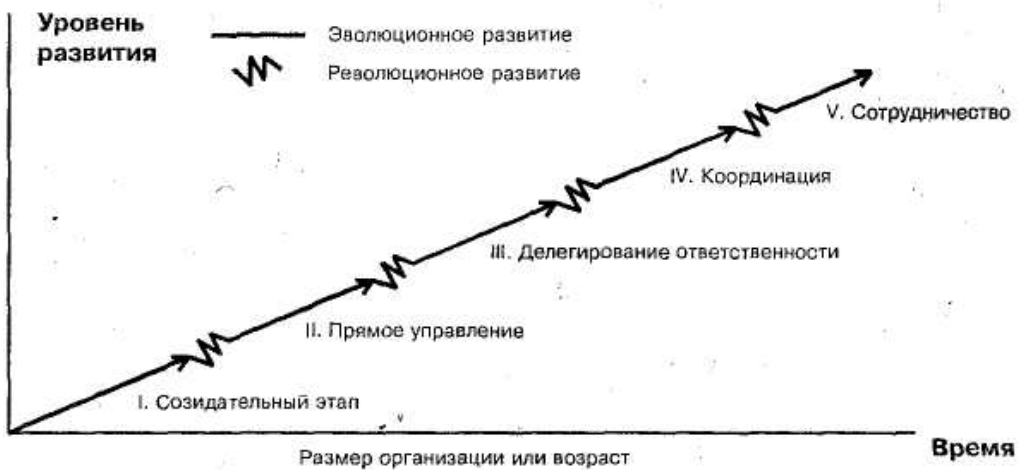


Рис. 2.3. Жизненные циклы по А. Адизесу и Л. Грейнеру

Вторая кривая жизненного цикла по Л. Грейнеру объясняет стадии развития организации в связи с ростом бизнеса. Созидательный этап — это время начала бизнеса, когда отсутствует иерархия, а внутренние отношения строятся на энтузиазме и энергии собственника. По мере развития организации и роста бизнеса неупорядоченные внутренние отношения все больше приводят к хаосу и фирма должна перейти :-: регулярному менеджменту, построенному по принципу прямого управления и линейно-функциональной структуре. В условиях прямого линейного управления организация может существовать достаточно долго, но бюрократизация и авторитарный стиль начинают подавлять бизнес и проявление инициативы. Решение этих проблем возможно на третьей фазе «Делегирование ответственности». Прямое управление заменяется на управление подразделениями, основанное на введении бюджетирования, развитии внутреннего предпринимательства, создании центров прибыли и финансовой ответственности. Мотивационные механизмы строятся с ориентацией на результат. Рано или поздно организация, эффективно использующая внутреннее предпринимательство, сталкивается с проблемой демотивации достижения общих целей организации и использованием синергетики ресурсов отдельных подразделений¹. Для решения этих проблем необходим переход на фазы «Координация» и «Сотрудничество». Переход с одной фазы развития на другую неизбежно сопровождается серьезными изменениями структуры, отношений, стиля управления, корпоративной культуры, т.е. происходит своего рода революция. Если изменения проводятся своевременно и процесс управляется, организация обновляется и по Л. Грейнеру переходит на следующий этап развития. В случае же затягивания объективных процессов нарастает конфликт несоответствия содержания, масштабов бизнеса и устаревшей формы построения организации. Неразрешение «революционной ситуации» может привести к гибели предприятия.

Существуют общие признаки жизнеспособности предприятия:

- 1) Своевременное распознавание изменений в окружающей среде — в обществе, на рынке или у собственника.
- 2) Интеграция в целостную систему более высокого уровня без потери самостоятельности.

¹ *Молодчик А.В.* Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: Уро РАН, 2001. С. 248.

3) Наличие гибких, динамичных, самоорганизующихся инновационных элементов.

4) Наличие мотивационной системы, ориентированной на конечные результаты.

5) Быстрая реакция на отрицательные и положительные факторы изменения стратегических установок.

Данные признаки не возникают сами по себе. Они формируются и проводятся в жизнь людьми, отвечающими за выживание предприятия. Эти люди должны обладать стратегическим мышлением, что в современных условиях означает способность точно определять цели; заблаговременно улавливать тенденции развития; проявлять фантазию и принимать во внимание «утопические идеи»; мыслить в международном масштабе; обнаруживать взаимосвязи; держать в центре внимания человека; учитывать влияние окружающей среды; владеть современными информационными технологиями; постоянно и заблаговременно получать важную информацию; использовать синергический эффект коллективной выработки и принятия решений.

2.2. Эволюция концепций и современные подходы стратегии лидерства на рынке

За весь период становления и развития стратегического менеджмента ученые и практики пытались понять и реализовать секреты успеха в бизнесе. Развитие шло одновременно по двум линиям:

- разработка новых концепций как универсального способа достижения стратегического лидерства;
- разработка новых инструментов и методов, помогающих лучше решать отдельные задачи стратегического менеджмента.

Такое разделение достаточно условно, поскольку в различных концепциях часто присутствовали новые инструменты и методы, а некоторые методы могут претендовать на целостную концепцию

В табл. 2.1 приведена эволюция концепций стратегического менеджмента безусловно не претендующая на обобщение всех существующих целостных подходов к стратегическому менеджменту. Но приведенная классификация позволяет понять и сформулировать общие тенденции развития стратегического менеджмента, что представляет ценность как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Таблица 2.1 Эволюция концепций стратегического менеджмента

Название концепции	Содержание концепции	Проблемные вопросы
1960 г. Матрица Бостонской консультационной группы	<p>Определить продукт и его положение по матрице М. Трейси, Ф. Вирсема.</p> <p>Определить действия по продукту</p>	<p>Определение рынка.</p> <p>Доля рынка — хороший показатель? Примитивность действий</p>
1980 г. М. Портер. Три этапа лидерства в конкурентной борьбе	<p>1. Оценка привлекательности отрасли через измерения пяти конкурентных сил.</p> <p>2. Выбор одной из базовых стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • лидерство по издержкам; • лидерство по продукту; • лидерство по покупателю. <p>3. Достижение стратегии через создание цепочки ценностей компании</p>	<p>Практика не всегда соответствует теории лидерства. Не учитывается стратегическое мышление на основе интуиции и видения будущего. Стратегическое планирование перестало быть гарантом будущего</p>
1990 г. Г. Хамел, К. Прахалад. Конкуренция за будущее (создание нового рыночного пространства)	<p>Борьба за интеллектуальное лидерство в области потребительских благ с позиции их ценности и выгоды для потребителя. Развитие ключевых компетенций: навыков, умений, технологий, позволяющих быть лидером по предоставлению благ потребителям</p>	<p>Первым увидеть и изобрести еще не означает лидерства в бизнесе. Ключевые компетенции лишь часть модели успеха. Практическая реализация концепции</p>
1995 г. М.Трейси, Ф. Вирсема. Целостные дисциплины	<p>Компания, желающая стать лидером, должна выбрать только одну из трех ценностных дисциплин и добиться в ней совершенства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • производственное совершенство; • лидерство по продукту; • близость к потребителю 	<p>Есть ли принципиальные отличия от трех базовых стратегий М. Портера?</p>
1995 г. Ф. Гуияр, Д. Келли. Биокорпорация	<p>Достижение победы в конкуренции за счет непрерывного процесса преобразования компании, включающего четыре элемента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рефрейминг (сознание); • реструктуризация (организм); • оживление (связь с окружением); • обновление (дух). <p>Ключевые компетенции как способ формирования стратегии и развития организации</p>	<p>Концепция пока далека от практики</p>
1966 г. Д. Мур. Экосистема	<p>Победить можно только взаимодействуя с поставщиками, потребителями и средой, включая конкурентов. В объект разработки и реализации стратегии попадают все элементы экосистемы, стратегические альянсы и</p>	<p>Возможность адаптации и обновления экосистемы</p>

Окончание таблицы 2.1

Название концепции	Содержание концепции	Проблемные вопросы
1966 г. М. Портер. Устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество	Операционная эффективность — это все те преимущества в продукте, в рынке, в менеджменте, которые могут быть быстро скопированы конкурентами. Она необходима, но недостаточна для успеха — это не стратегия. Стратегия — это инструмент для создания устойчивого долгосрочного преимущества: <ul style="list-style-type: none"> • определение стратегической позиции компании с горизонтом не менее 10 лет; • сформировать систему элементов и операций, подогнанных друг под друга, которую невозможно скопировать; • принять компромиссные решения, ограничивающие сферу товаров и услуг компании 	Как найти и сформировать устойчивое конкурентное преимущество
2000 г. М. Портер. Глобальная конкуренция	Выжить и победить могут компании, выбравшие одну из двух стратегий: <ul style="list-style-type: none"> • вхождение в систему глобального разделения труда путем слияния, создания стратегических альянсов, партнерств; • выбор и удержание уникальной ниши, не интересной или не выгодной для крупных корпораций 	Проверяется практикой

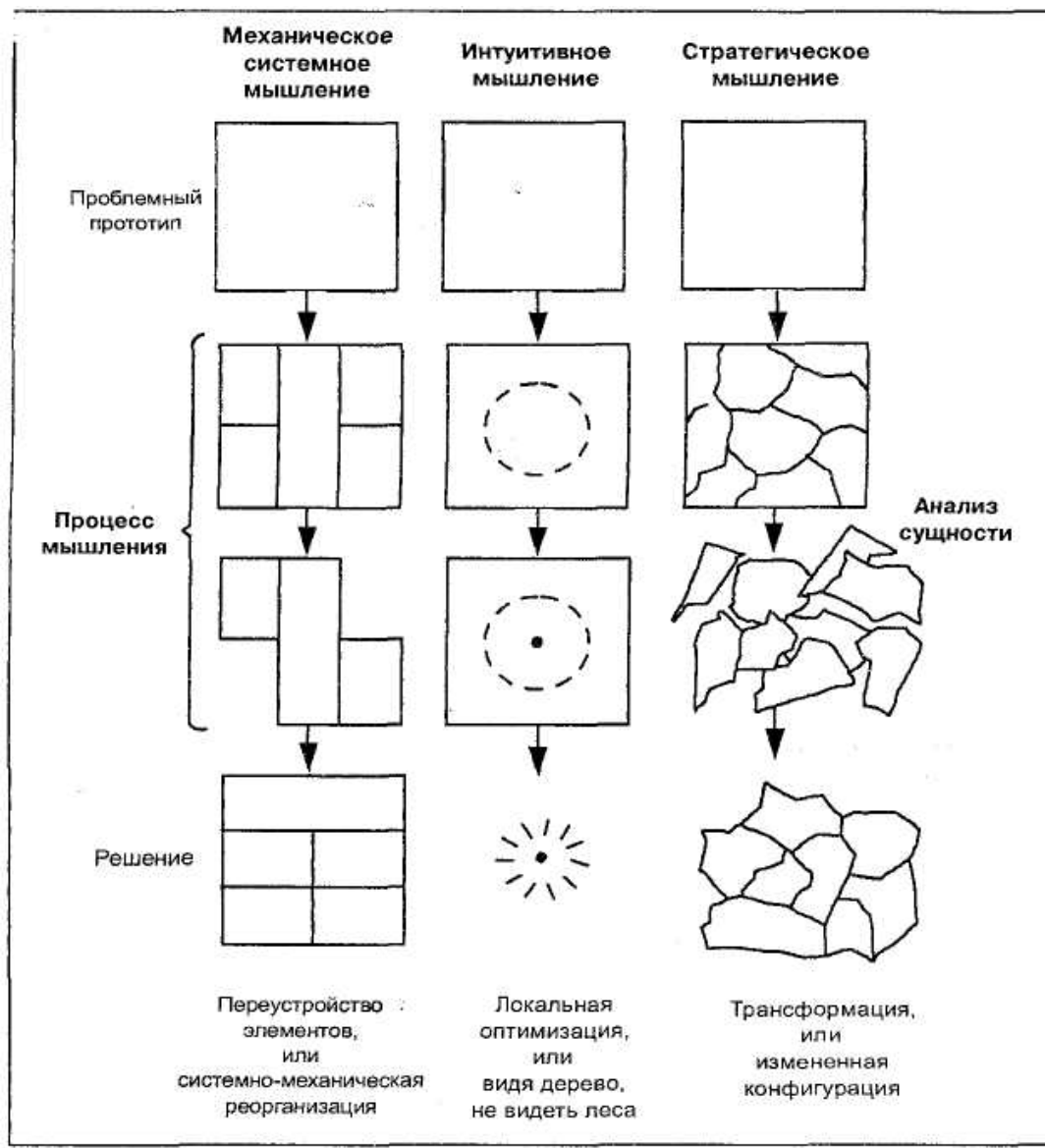
Безусловным лидером, «гуру» в области стратегии является Майкл Портер, который на протяжении более 20 лет активно развивает взгляды и подходы на достижение успеха в бизнесе. Анализируя таблицу, можно сформулировать несколько выводов относительно теории развития стратегического менеджмент.

Во-первых, просматривается тенденция перехода от достаточно простых в реализации (инструментальных) концепций к более сложным концепциям, которые носят скорее виртуальный характер или же отражают общую тенденцию смещения акцентов в конкурентной борьбе.

Во-вторых, в каждой из концепций есть новые полезные идеи, которые не отвергают предыдущих идей, а скорее их дополняют, расширяя арсенал инструментов и методов, которые могут в различном сочетании применяться на практике.

В-третьих, нет абсолютно правильной единственной концепции, применимой на все случаи жизни. Истина скорее заключается в знании всех концепций и умении применить те их элементы, которые наиболее эффективны в данной конкретной ситуации.

Сформулировав общие выводы, вытекающие из анализа исторического контекста развития стратегического менеджмента, попытаемся выделить те парадигмы стратегии, которые наиболее актуальны сегодня. Важную тенденцию, на наш взгляд, выделяет Д. Дак, доказывая все большую значимость перехода от преобладавших ранее механистического системного мышления и интуитивного мышления к стратегическому мышлению¹ (рис. 2.4). Справедливость такого утверждения подтверждают последние исследования М. Портера.



¹ Дак Д. Соблазны механического мышления // Управление компанией. 2001.

Заслуживающими внимания и имеющими большой потенциал являются следующие идеи:

- >формирование долгосрочных конкурентных преимуществ;
- >создание ключевых компетенций как основы развития бизнеса;
- >изменения, адаптация, развитие и саморазвитие как способ сохранения конкурентных преимуществ;
- >принятие в качестве критериев потенциально эффективной стратегии:
 - ментальная правильность;
 - ситуационность;
 - уникальность;
 - будущая неопределенность как стратегическая возможность;
 - гибкая адекватность.

Нахождение своего места в глобальной конкуренции является вопросом, на который рано или поздно придется находить ответ каждому, кто планирует успех в бизнесе.

Т. Питерс¹ предлагает магическую формулу корпорации будущего: Dell + IBM + Harley-Davidson. Dell — убрать все лишнее, использовать глобальный утсорсинг; IBM — интегрированная «под ключ» неосязаемая ценность, ведущая к успеху; Harley-Davidson — по настоящему классные впечатления. Главными стратегическим факторами успеха предприятия XXI в., по его мнению, становятся: минимальная «виртуальная» организационная структура; совершенная логистика; преобладание нематериальных активов интеллектуального капитала; использование в конкурентной борьбе временных альянсов и сетевых взаимодействий.

2.3. Выработка и реализация стратегии

Стратегическое управление осуществляется по определенной схеме, звенья которой представляют собой некую иерархию составляющих выработки и реализации стратегии (рис. 2.5).

Выработка миссии организации. Миссия организации — это сформулированное публично ее главное предназначение, то, ради чего она

¹ *Питерс Т.* Представьте себе: превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. СПб. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

создана и работает. Необходимость разработки миссии возникает прежде всего из понимания, что она дает. Руководство компании должно осознавать необходимость формирования имиджа организации, формирования корпоративного духа, повышения эффективности управления за счет понимаемого и разделяемого единства целей, только тогда миссия становится реальным инструментом повышения эффективной работы.

С одной стороны, миссия — это философия организации, ее главные ценности, а с другой стороны, необходимы постоянные действия, подтверждающие приверженность провозглашенным ценностям. Без действий миссия мертва и остается только на бумаге.

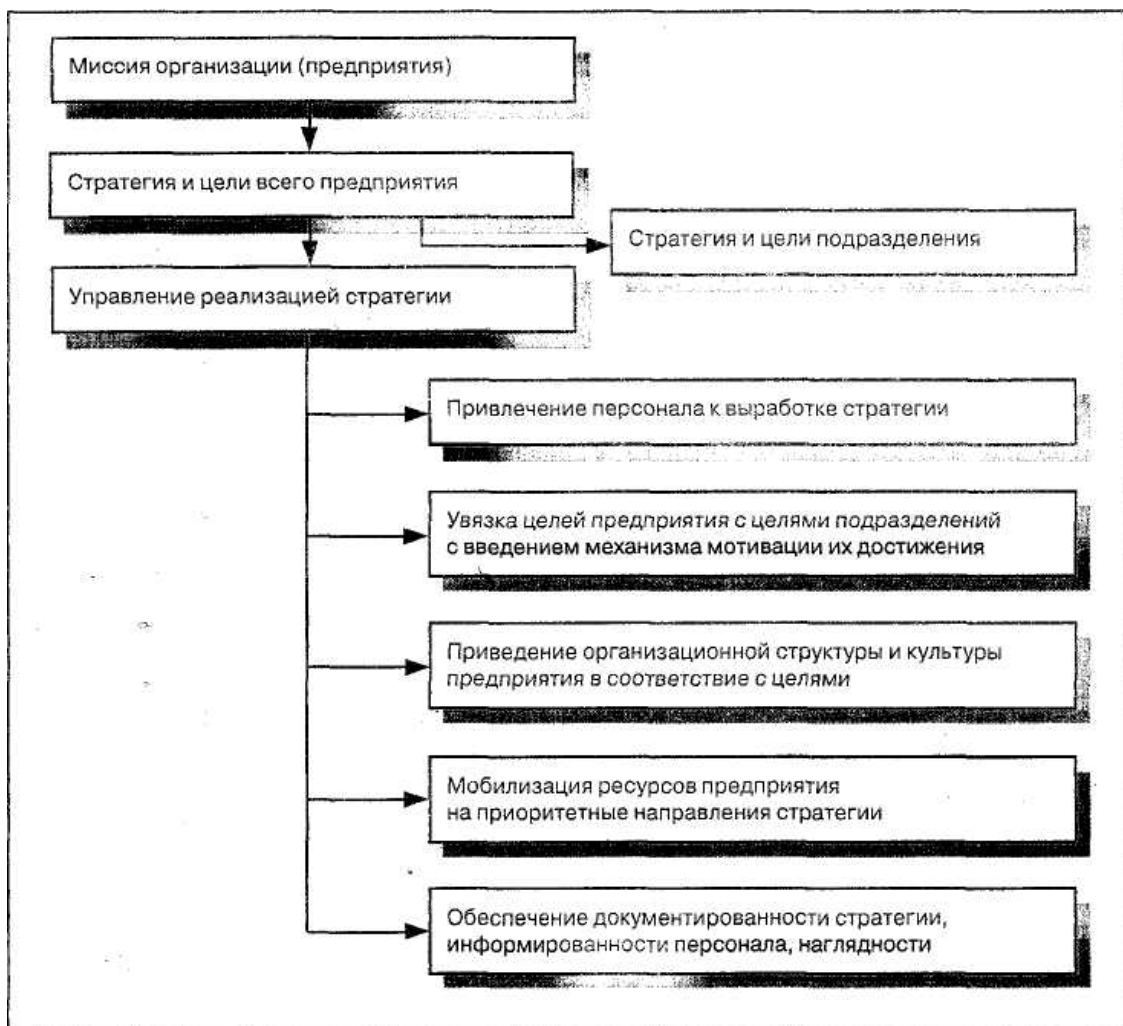


Рис. 2.5. Составляющие выработки и реализации стратегии

В миссии отражаются следующие характеристики:

- целевые ориентиры на длительный период;
- сфера деятельности организации;
- принятые в организации главные ценности;
- главные отличительные черты и возможности в долгосрочной перспективе.

Миссия — это своего рода визитная карточка, в которой кратко и четко определен смысл существования предприятия.

Из миссии обязательно должно вытекать, чьи интересы являются приоритетными в стратегии фирмы: собственников организации, сотрудников, покупателей, деловых партнеров, местного сообщества, общества в целом.

Ниже приведены примеры миссий известных американских компаний.

AT&T

Мы стремимся к тому, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации, услугам, в которых они нуждаются, в любое время, везде.

Chevron

Мы — международная компания, производящая химические продукты, жизненно важные для развития экономики стран мира. Наша миссия — создавать высшую ценность для наших акционеров, наших потребителей и работников.

Видение: наше видение — быть лучше лучших, что означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием инвестируют в нас. Наша главная задача состоит в превышении финансовых показателей работы наших важнейших конкурентов. Наша цель — быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату на инвестиции акционеров за период 1999—2003 гг. Мы будем продолжать сочетать долгосрочный рост и краткосрочные результаты в выполнении этой задачи.

Наш подход к бизнесу основан на «Ценностях приверженной команды», будет осуществляться на основе стратегических намерений в нашем корпоративном стратегическом плане, и его прогресс будет оцениваться с помощью системы.

Hewlett Packard (HP)

Хотя у HP нет формальной миссии как таковой, но есть формулировка цели *purpose statement*, объясняющей, почему компания занимается этим бизнесом. Цель HP: создавать информационные продукты, которые ускоряют развитие знаний и повышают эффективность людей и организаций. Что это означает? *Созидание* — мы осуществляем вклад в наших областях интереса; мы не компания, занимающаяся копированием. *Новаторские продукты* — мы располагаем широким выбором оборудова-

ния для измерений, вычислений и коммуникаций, а также обслуживания и поддержки. *Развитие знаний* — мы расширяем человеческие возможности в понимании мира. *Фундаментальные улучшения* — то, что мы делаем, приводит к реальным и позитивным изменениям в жизни наших потребителей. *Эффективность* людей и организаций — мы нацелены на улучшение того, как люди живут и работают. Наш фокус заключается в работе, но преимущества, предоставляемые нами, охватывают окружающую среду, здоровье и дом.

IBM

Мы создаем, разрабатываем и производим наиболее передовые в отрасли информационные технологии, включая компьютерные системы, программное обеспечение, сетевые системы, устройства хранения и микроэлектронику. У нас две основополагающих миссии.

Мы стремимся лидировать в создании, разработке и производстве наиболее передовых информационных технологий.

Как крупнейшая компания по информационным услугам в мире мы превращаем передовые технологии в ценности для наших потребителей. Наши профессионалы по всему миру предоставляют экспертизу в конкретных отраслях, консультативных услугах, системной интеграции, а также в разработке и техническом сопровождении решений.

McDonald's

Видение McDonald's состоит в том, чтобы быть лучшими в мире в предоставлении быстрого ресторанного обслуживания. Быть лучшим означает постоянное удовлетворение потребителей лучше других через отличное качество, обслуживание, чистоту и ценность. Это видение обеспечивается пятью стратегиями: 1) способствовать развитию сотрудников на всех уровнях организации, начиная с уровня ресторанов; 2) способствовать нововведениям в меню, производстве, маркетинге, оперативном управлении и технологии; 3) расширять наш общий кругозор путем обмена передовым опытом и потенциалом человеческих ресурсов со всего мира; 4) в долгосрочном измерении воссоздать категорию, в которой мы конкурируем, и создать другие возможности для бизнеса и роста; 5) продолжать успешное внедрение нововведений в США.

В первую очередь, над формулировкой миссии задумывается собственник, создающий предприятие. Затем, по мере развития предприятия миссия, становясь одним из инструментов управления, тщательно шлифуется управляющими верхнего уровня. И, наконец, перейдя в рекламные проспекты, миссия становится выражением корпоративного духа фирмы, той самой ее визитной карточкой. Как видим, формирование миссии — это довольно длительный, можно сказать, «исторический» процесс. Важность его заключается в стратегическом осмыслении главных ориентиров долгосрочного развития предприятия.

На основе миссии формируются главные стратегические цели, достижение которых должно обеспечить успех в будущем.

Разработка целей и стратегии предприятия. Под разработкой целей и стратегии предприятия понимается определение тех конкретных результатов, к получению которых должно стремиться предприятие, и тех действий, с помощью которых эти результаты будут достигнуты. Как правило, детальная проработка стратегии по продвижению к строго указанной цели предприятия производится на один год. Вместе с тем временной горизонт стратегического анализа и проработки вариантов стратегий может быть раздвинут и до 5—10 лет. В этом случае долгосрочные, на 5—10 лет, цели определяют главные направления развития предприятия и подвергаются ежегодному анализу и корректировке.

Ответственность за разработку целей и стратегии несет верхний уровень руководства предприятия и персонально его директор (первое лицо). Сам процесс разработки может происходить централизованно или децентрализованно с привлечением руководителей ведущих (ключевых) подразделений предприятия. Второй вариант более предпочтителен в условиях наличия конкуренции и быстрого изменения факторов внешней среды. Но он предполагает введение продуктовой структуры управления и наделение руководителей ключевых подразделений определенной финансовой самостоятельностью.

Часто цели и стратегия на предприятии складываются стихийно, процесс их формирования не формализован, а основные положения не зафиксированы на бумаге. Практика показывает, что это ведет к недополучению прибыли. Например, А. Вайсман приводит следующие данные: «Только 12% всех немецких фирм имеют конкретно сформулированные цели своей деятельности. Это означает, что 88% их не имеют. При этом статистические данные однозначно доказывают, что фирмы, имеющие определенные, письменно сформулированные цели, которые известны их сотрудникам, добиваются результатов, намного превышающих средние по отрасли, так как эти 12% немецких фирм достигают прибыли, которая на 46% превосходит прибыль среднестатистических фирм»¹. Аналогичная картина наблюдается и на российских предприятиях.

При разработке стратегии прежде всего важно само понимание необходимости систематического проведения этой работы. Первоначаль-

¹ Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. М.: Экономика, 1995. С. 307.

ный импульс в процессе выработки стратегии всегда исходит от высшего руководства, т.е. формирование стратегии идет сверху вниз. Наиболее сложным и трудоемким этапом разработки стратегии является оценка вариантов стратегии на основе анализа соответствия внутренних возможностей предприятия факторам внешней среды (рис. 2.6).

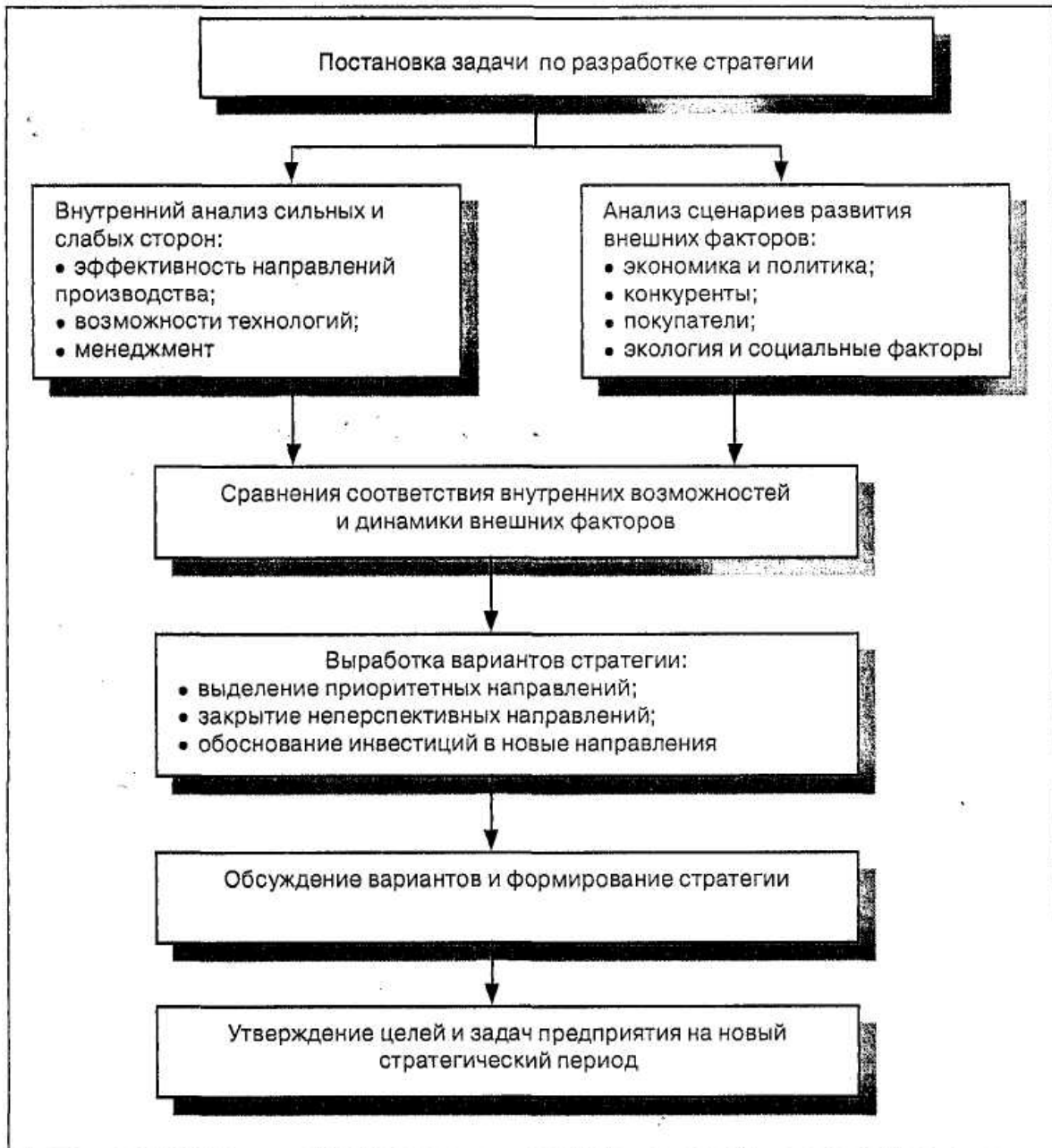


Рис. 2.6. Процесс формирования стратегии и целей предприятия

Этот этап тщательно готовится ведущими специалистами предприятия с привлечением экспертов. В результате его рождается множество вариантов стратегий, которые выносятся на обсуждение высшего руководства. Процесс формирования общей стратегии предприятия заканчивается утверждением конкретных стратегических показателей-целей. Учитывая, что правильная стратегия — главный фактор в конкурентной борьбе, конкретные показатели долгосрочных целей являются, как правило, конфиденциальной информацией.

Общая стратегия является тем направляющим вектором, который пронизывает детально разработанные стратегии основных направлений деятельности предприятия и стратегии работы его отдельных подразделений. Таким образом, получается «пирамида» стратегий, все части которой должны быть взаимосвязаны и подчинены выполнению миссии предприятия (рис. 2.7).

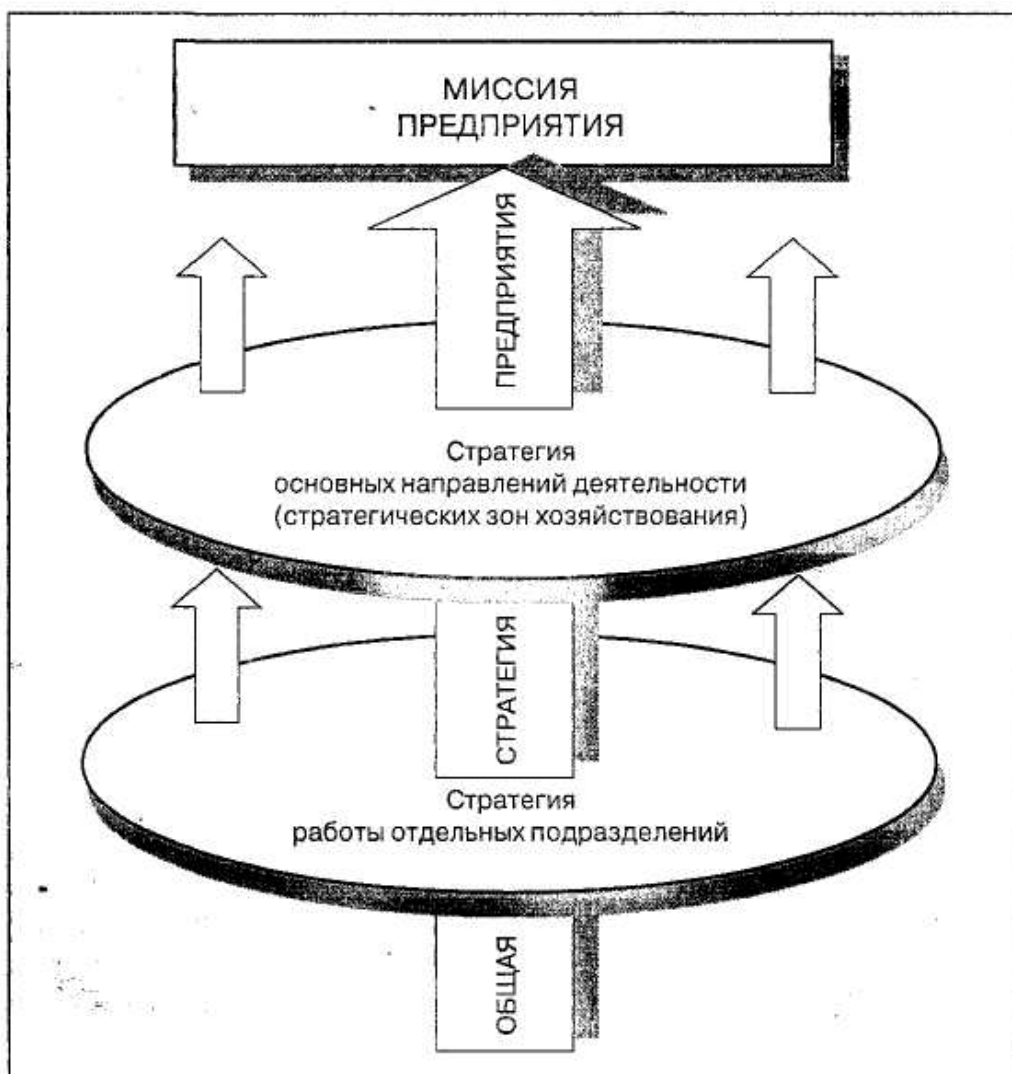


Рис. 2.7. «Пирамида» стратегий

Базовые стратегии. При разработке стратегии не всегда следует «изобретать велосипед». Зачастую для успеха достаточно воспользоваться классическими базовыми стратегиями, которыми руководствуются многие предприятия. Приведем две наиболее известные классификации базовых стратегий.

М. Портер для победы в конкурентной борьбе рекомендует следовать одной из трех возможных стратегий.

Лидерство в минимизации издержек и продаж. Ключевым фактором в этой стратегии являются «издержки». К характерным признакам стратегии относятся:

- более низкие цены;
- значительная доля рынка;
- система управления издержками;
- незначительные затраты на маркетинг.

Лидерство в производстве специализированного вида продукции. Здесь ключевой фактор — «продукт». При реализации данной стратегии необходимо:

- высокоспециализированное производство;
- достаточно высокая цена;
- высокое качество и дизайн;
- развитый маркетинг;
- хороший научный и конструкторский потенциал.

Лидерство в ориентации на конкретный сегмент рынка и определенное покупателя. Ключевой фактор — «покупатель». Характерными чертами стратегии являются:

- доскональное изучение потребностей сегментов рынка;
- гибкое проведение политики снижения издержек и специализации;
- ориентация на конкретных покупателей.

Стали классическими и широко применяются эталонные стратегии развития (табл. 2.2). Например, одна из крупнейших в России фирм, «Лукойл», в своем развитии успешно использовала стратегию вперед идущей вертикальной интеграции (развертывание и приобретение сетей заправочных станций), стратегию централизованной диверсификации (производство масел), стратегию горизонтальной диверсификации (мини-маркеты на заправочных станциях).

Таблица 2.2 Эталонные стратегии развития

Виды стратегий	Объект воздействия	Варианты реализации стратегии
1. Стратегия концентрированного роста	Продукт, рынок	<ul style="list-style-type: none"> > усиление позиции на рынке (интенсивный маркетинг); > развитие рынка (поиск новых рынков); > развитие продукта (поиск нового продукта)
2. Стратегия интегрированного рынка	Положение фирмы внутри отрасли	<ul style="list-style-type: none"> > обратная вертикальная интеграция (приобретение фирм поставщиков, создание дочерних структур снабжения, усиление контроля за поставщиками); > вперед идущая вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над системами распределения и продаж)
3. Стратегия диверсифицированного роста	Отрасль технологии	<ul style="list-style-type: none"> > централизованная диверсификация (производство нового продукта на базе возможностей основного продукта); > горизонтальная диверсификация (производство нового продукта, сопутствующего основному, на базе новой технологии); > конгломеративная диверсификация (производство технологически не связанных новых продуктов для новых рынков)
4. Стратегия сокращения	Положение фирмы внутри отрасли	<ul style="list-style-type: none"> > ликвидация; > «сбор урожая» (сокращение затрат для получения доходов вплоть до закрытия бизнеса); > сокращение (продажа или закрытие части бизнеса для диверсификации перегруппировки); > сокращение расходов (временные

Знание и понимание возможностей применения базовых стратегий позволяет своевременно принять ключевые решения по стратегическим изменениям, опираясь на мировой опыт наиболее успешных компаний.

Управление реализацией стратегии. Самые хорошие планы останутся на бумаге, если их не подкрепить конкретным механизмом реализации. Эффективная стратегия без следующих шагов останется мертвой идеей.

Во-первых, к разработке стратегии необходимо привлекать ключевой персонал, от которого впоследствии зависит ее практическое осуществление. Должен действовать принцип «сам придумал, сам реализовал». В этом случае снимается психологическое неприятие чужих идей, а заодно срабатывает и эффект соучастия.

Во-вторых, достижение новых целей предприятия в целом и его подразделений, сформулированных в стратегии, должно быть увязано с интересами людей, непосредственно отвечающих за продвижение к ним. Это означает необходимость корректировки и изменения системы мотивации, увязки ее с содержанием стратегии.

В-третьих, достижение новых стратегических установок зачастую невозможно без изменения организационной структуры и элементов культуры предприятия. Например, необходимость быстрого выхода на новые рынки с новыми продуктами требует применения продуктовых структур, создания венчурных предприятий, введения проектной структуры создания новых образцов товаров.

В-четвертых, отдельные направления стратегии могут быть выделены как главные, определяющие жизнеспособность предприятия. В условиях дефицита финансовых ресурсов именно на приоритетных стратегических направлениях должны быть сосредоточены основные ресурсы предприятия.

В-пятых, все стратегические планы должны быть задокументированы. Если проводится систематический контроль и анализ поэтапного движения к поставленным целям, становится возможной и их своевременная корректировка. Наглядность этого процесса придает уверенность персоналу и создает атмосферу сопричастности.

Реализация стратегии — наиболее сложный вопрос. Прежде всего это связано с необходимостью проведения на предприятии изменений. Изменения зачастую затрагивают интересы работающих людей. Кроме того, все новое вначале психологически не воспринимается, вызывает недоверие и отторжение. Поэтому рекомендуется разрабатывать специальную программу мероприятий по введению изменений. Воспользуемся примером из книги И. Ансоффа¹.

Перечень мероприятий по введению изменений

I. Создать «стартовую площадку»

1. Провести стратегический диагноз.
2. Разработать схему вероятного сопротивления.
3. Мобилизовать управляющих на поддержку изменений.
4. Выявить и мобилизовать таланты.
5. Информировать отдельные лица и группы.

¹ Ансофф И. Указ. соч. С. 515.

6. Выбрать подходящий метод.
7. Организовать помощь высших консультантов.

II. Планировать процесс изменений

1. Направить внутрифирменные процессы на решение стратегических проблем.
2. Планировать внедрение.
3. Использовать модульную структуру.
4. Предусмотреть принятие стратегических решений в конце каждого модуля.

III. Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими

1. Четко разделить ответственность.
2. Финансировать внедрение изменений.
3. Ставить перед управляющими стратегические задачи.
4. Вознаграждать за успешную стратегическую работу.

IV. Планировать внедрение

1. Обучить отдельных лиц принятию стратегических решений и внедрению в начале каждого модуля.
2. Привлечь управляющих и экспертов к принятию решений.
3. Постоянно информировать всех заинтересованных лиц.
4. Обеспечить управляющим возможность работать над проблемами, относящимися к их непосредственной деятельности.
5. Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем управляющих.

V. Управлять текущими производственными процессами

1. Вести планирование и внедрение параллельно.
2. Контролировать планирование и обеспечить его одобрение.
3. Начинать внедрение как можно скорее.

VI. Институционализировать новую стратегию

1. Использовать основной план развития стратегии для управления ею.
2. После внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы.
3. Продолжать наращивать управленческий потенциал до тех пор, пока он не начнет эффективно работать на стратегию.

VII. Осуществлять стратегическое реагирование

1. Ввести двойную систему управления.
2. Осуществлять стратегический контроль.
3. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.
4. Вести стратегический бюджет.
5. Устанавливать двойную структуру.

2.4. Инструменты и методы стратегического менеджмента

Как известно, любая работа выполняется с использованием специальных инструментов. Под *инструментами стратегического управления* будем понимать методы подготовки и принятия управленческих решений, методики прогноза и анализа информации, различные виды матриц, отражающих соотношение экономических и производственных показателей. Существует большое количество инструментов и методов, которые могут быть применены в процессе стратегического управления. В этом разделе мы рассмотрим основные из них, позволяющие более эффективно анализировать, обосновывать и принимать стратегические решения.

а) Матрица обоснования стратегии (рис. 2.8) является простейшим логическим инструментом анализа и решения проблем. Она позволяет установить связь между имеющейся проблемой и возможными путями ее решения, выявить сопротивления и трудности, которые могут возникнуть, а также определить механизм запуска, первый шаг реализации выбранного варианта решений. Такая схема дает возможность в наглядной форме представить всю технологическую цепочку анализа и решения стратегических проблем, что особенно важно при групповой, коллективной работе. В качестве примера рассмотрена проблема снижения объема продаж. Вариантом решения выбрано освоение новых сегментов рынка.

I. Проблема Снижение объема продаж	II. Варианты решения 1. Увеличение затрат на рекламу и сбыт. 2. Снижение цены. 3. Уменьшение производства. 4. Освоение новых сегментов рынка
III. Сопротивление, трудности 1. Необходимость больших инвестиций. 2. Наличие конкуренции на новых рынках. 3. Сжатые сроки освоения и выпуска нового продукта	IV. Первый шаг Подбор руководителя проекта с наделением его необходимыми правами и ответственностью

Рис. 2.8. Матрица обоснования стратегии

б) Матрица стратегического баланса (SWOT-анализ) позволяет оценить преимущества и недостатки производства (внутренние сильные и слабые стороны предприятия по выпуску конкретного продукта) и сопоставить это с возможностями и рисками рынка. Такое сравнение дает возможность в наглядной форме быстро сделать предварительную экспертную оценку как перспективности новых продуктов, так и необходимости закрытия существующих производств. Матрица может быть использована при презентации новых проектов для обоснования инвестиций, а также для более наглядного представления бизнес-идей при коллективной работе. Пример матрицы стратегического баланса приведен на рис. 2.9.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИБ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис. 2.9. Матрица стратегического баланса

в) Выбор стратегических зон хозяйствования как метод стратегического планирования появился в связи с диверсификацией производства, которая была вызвана возрастанием нестабильности и конкурентной борьбой.

У тех, кто занимался стратегией и инвестициями, до 1960-х годов при оценке слабых и сильных сторон бизнеса преобладал отраслевой подход. Начиная с 1960-х годов все большее количество фирм стало заниматься разноплановым бизнесом, в связи с чем потребовалась новая единица для оценки бизнеса, которой стал отдельный сегмент рын-

ка и его внешнее окружение — стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)¹.

На первом этапе обоснования СЗХ при определении своих шансов по отношению к конкурентам оцениваются:

- норма прибыли;
- стабильность;
- технология.

Если получены удовлетворительные результаты, более детально оцениваются следующие параметры:

- потребность;
- требования производства;
- тип покупателя;
- географическое положение.

Кроме того, анализируется перспектива развития СЗХ по следующим факторам:

- фаза развития спроса;
- размеры рынка;
- покупательная способность;
- торговые барьеры;
- состав конкурентов и уровень конкуренции;
- каналы сбыта;
- государственное регулирование;
- факторы нестабильности (экономической, технологической, социально-политической);
- факторы успеха.

На крупных фирмах может быть от 20 до 50 СЗХ.

Для внутреннего закрепления СЗХ за подразделениями и их ориентации на совместное получение прибыли в СЗХ некоторые фирмы идут на структурную реорганизацию и вводят понятие стратегических хозяйственных подразделений (СХП).

Для выделения СЗХ существует ряд критериев. На рис. 2.10 показан алгоритм разделения на стратегические зоны хозяйствования.

г) **Техника сценариев** важна в стратегическом управлении тем, что позволяет прогнозировать возможные изменения важнейших внешних

¹ Понятие «стратегическая зона хозяйствования» было введено И. Ансоффом. (См.: *Ансофф И. Указ. соч.*).

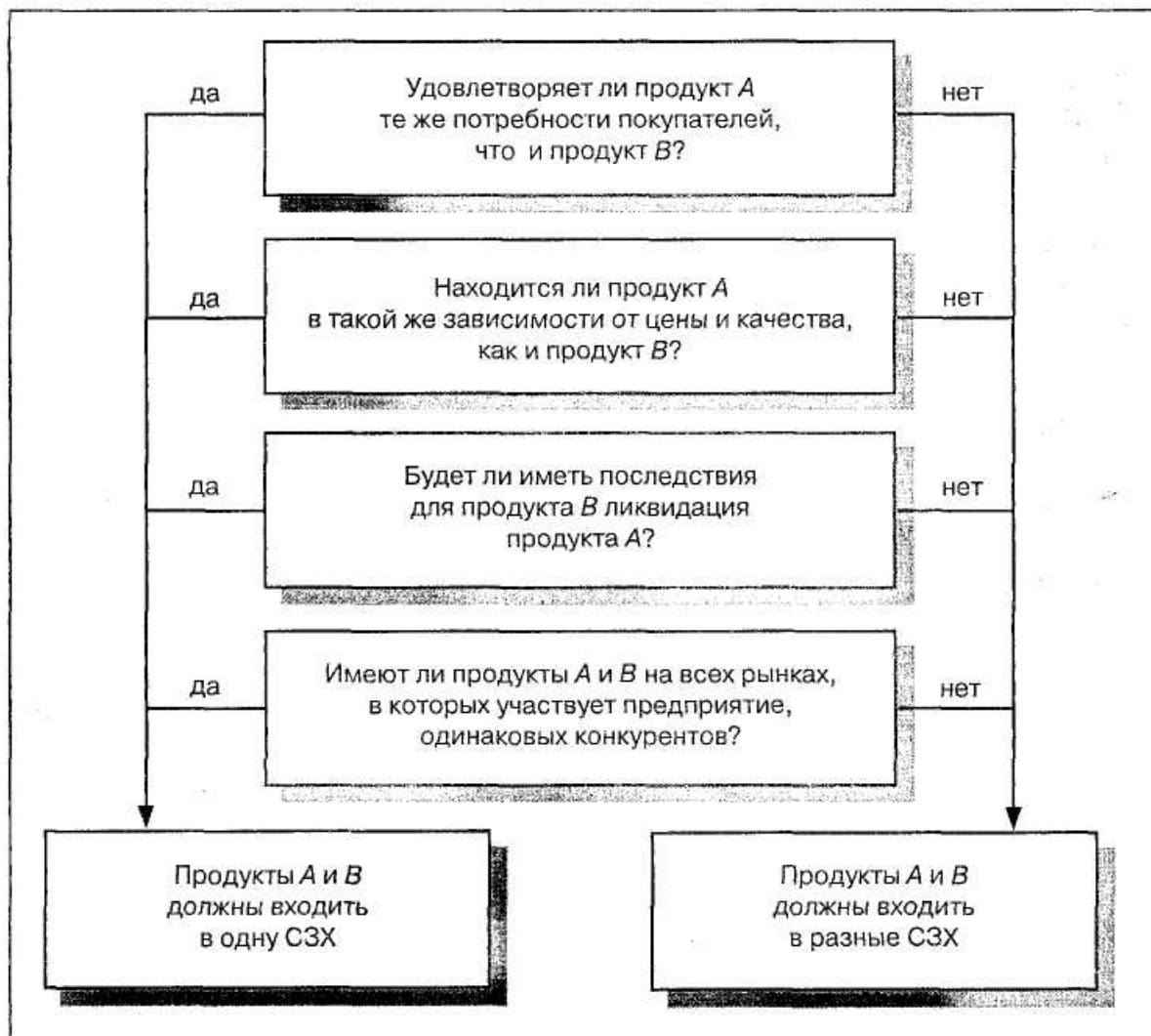


Рис. 2.10. Алгоритм разделения на СЗХ

факторов, влияющих на состояние фирмы. При построении будущего фирмы важно предусмотреть различные варианты развития событий, исходя из того, что может произойти с факторами ее внешнего окружения. Причем изменения могут быть как благоприятные для экономики фирмы, так и неблагоприятные, приводящие к убыткам, а иногда к ликвидации бизнеса. Поэтому при разработке сценариев изучают как минимум три варианта возможного развития событий (рис. 2.11). «Желаемый сценарий» — состояние будущего, определяется запланированным развитием событий. Предприятие за время с момента T_0 до T_1 переместится в ожидаемое плановое состояние C_0 . Никаких существенных отклонений внешних факторов не произойдет.

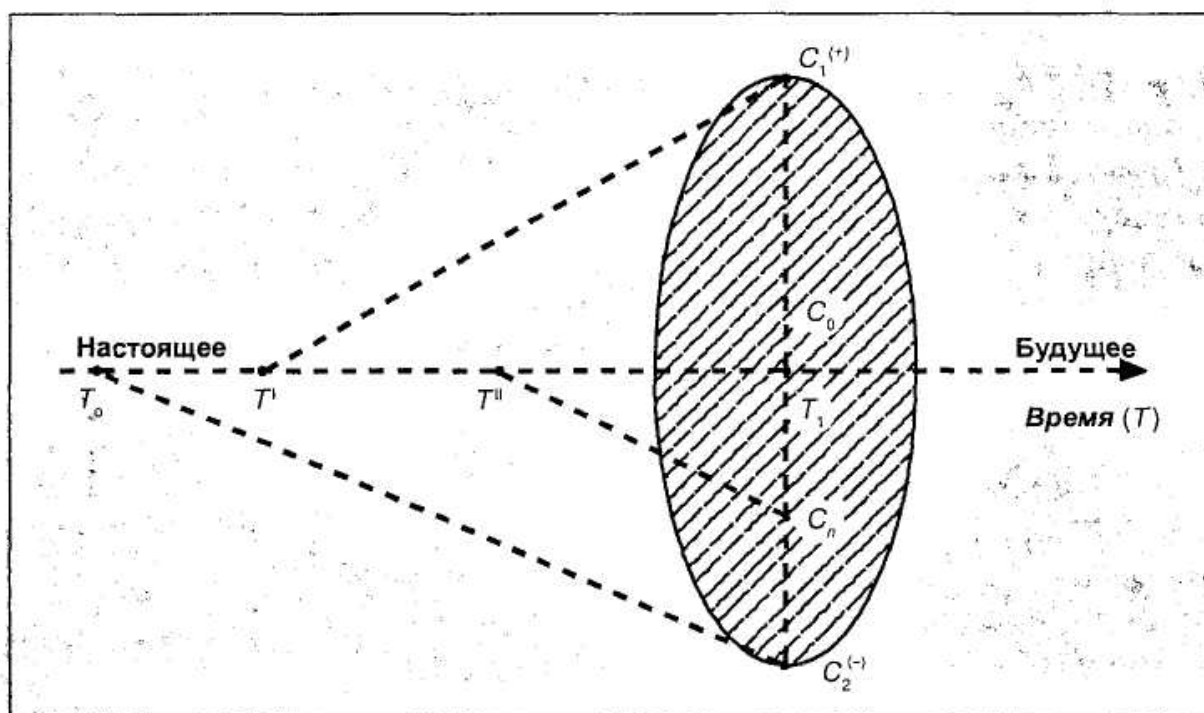


Рис. 2.11. Линза сценариев

«Белый сценарий» — будущее значительно лучше, чем мы планировали. И задача стратегического менеджмента — воспользоваться представившимися шансами, не упустить возможной выгоды. В момент времени T^l произошло изменение внешнего фактора, которое привело к незапланированным положительным изменениям состояния предприятия C_1 в момент времени T_1 .

«Черный сценарий» — все факторы, влияющие на окружающую ситуацию, оказывают отрицательное воздействие на предприятие. Все, что могло случиться плохого, случилось. В этой ситуации стараются разработать стратегию, минимизирующую убытки, вплоть до своевременного свертывания производства, чтобы не допустить попадания предприятия в состояние C_2 . Возможна проработка и промежуточных вариантов сценария (C_n).

д) **Мониторинг** тесно связан с техникой сценариев и предназначен для отслеживания изменений внешних факторов при реализации стратегии.

Для того чтобы вовремя обнаружить изменения в момент времени T' или T'' (см. рис. 2.11), приводящие к незапланированному развитию сценария, необходимо иметь налаженную систему сбора и обработки информации. Причем данная система должна уметь обнаруживать ранние

симптомы отклонений. В этом случае возможно принятие мер, устраняющих или компенсирующих причину отклонения. Такая система сбора, анализа информации и принятия мер по корректировке методов достижения поставленных целей называется *мониторингом*. Как правило, на предприятии в текущем режиме этим занимается специальное подразделение (например, отдел контроллинга), а по некоторым важным стратегическим направлениям мониторинг может вестись отдельно.

е) **Матрица Бостонской консультационной группы** является одним из самых известных методов анализа набора стратегических продуктов. Предполагается, что предприятие выпускает несколько продуктов, которые составляют портфель фирмы, причем находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Данный метод позволяет произвести классификацию имеющихся продуктов с целью выработки стратегии инвестиций и структурной перестройки.

Для определения стратегии в матрице используется два показателя: рост объема спроса и доля рынка по отношению к ведущему конкуренту (рис. 2.12). Рост объема спроса (по вертикали) определяется как годовой темп прироста объема рынка конкретной отрасли. Границей между высоким и низким объемом спроса принимается темп годового прироста, равный 10%.

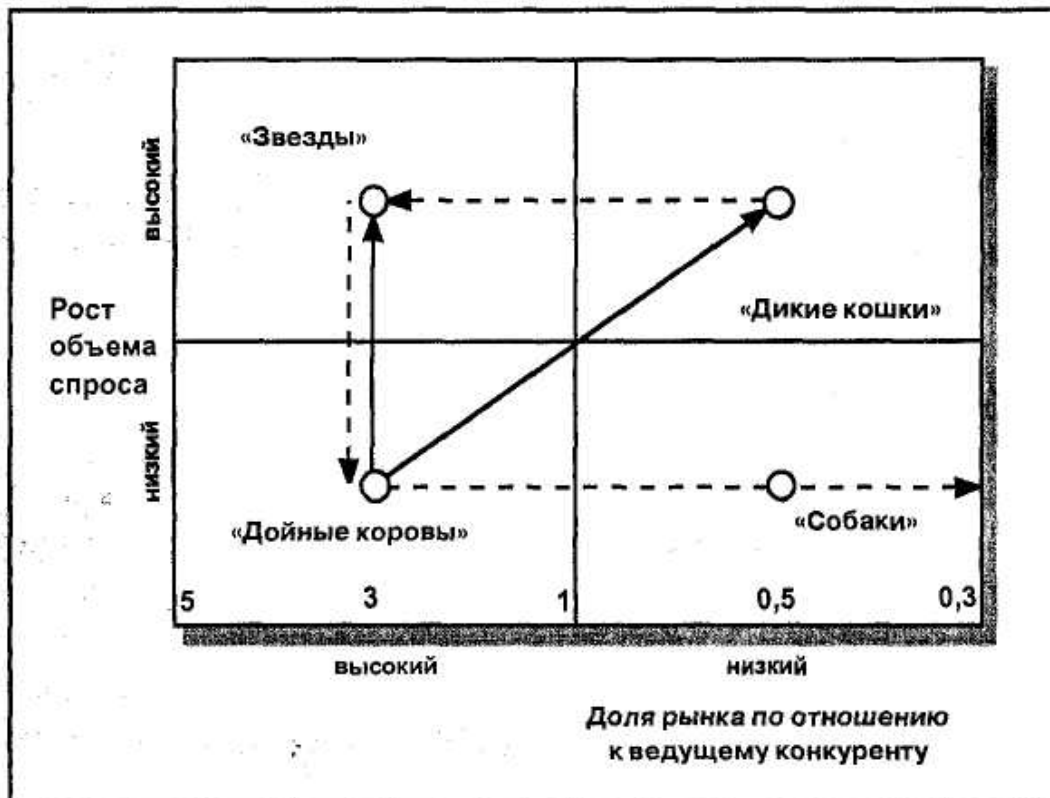


Рис. 2.12. Матрица Бостонской консультационной группы

Доля рынка по отношению к ведущему конкуренту (по горизонтали) определяется как отношение реальной продукции предприятия к объему аналогичной реализуемой продукции главного конкурента.

Одинаковые объемы дают значение 1. После расчета этих двух показателей и определения положения продукта на матрице выбор стратегии производится следующим образом:

=> квадрант «Дикие кошки» говорит о перспективности продукта и необходимости инвестиций для завоевания большой доли рынка;

=> квадрант «Звезды» свидетельствует о завоевании значительной доли рынка в перспективных, растущих отраслях экономики. Задачей стратегического менеджмента является поиск таких отраслей и наращивание объемов продаж при росте инвестиций в новые продукты;

=> квадрант «Дойные коровы» соответствует продуктам, приносящим большие прибыли за счет высокой доли рынка. Крупные капиталовложения в эти продукты, как правило, целесообразны, поскольку спрос в будущем будет уменьшаться. Получаемую прибыль необходимо инвестировать в продукты, находящиеся в квадрантах «Дикие кошки» и «Звезды»;

=> квадрант «Собаки» свидетельствует о необходимости принятия решения о свертывании производства данного продукта. Если большая часть выпускаемых на предприятии продуктов находится в данном квадранте, это говорит о стагнации предприятия и необходимости проведения оздоровления.

Пунктирная линия на матрице показывает движение продукта на протяжении жизненного цикла, а непрерывная линия — направление инвестиций.

Безусловно, приведенная методика является лишь некоторым ориентиром при анализе структуры продуктов, выпускаемых предприятием. Для разработки стратегии предприятия необходимо применение других более детальных методик.

В некоторых случаях, например, если качество продукции достаточно высоко, а доля рынка незначительна, выводы матрицы должны дополняться анализом фактического положения дел.

ж) **Матрица Мак-Кинзи** так же, как и матрица Бостонской консультационной группы, направлена на анализ продуктового портфеля предприятия для разных стратегических зон хозяйствования. В отличие от предыдущей матрицы, где элементы вертикальной и горизон-

тальной шкалы упрощены, в матрице Мак-Кинзи решения принимаются на основе шкал, которые более точно отражают состояние продукта на рынке (рис. 2.13). По вертикали оценивается привлекательность рынка, а по горизонтали — относительные преимущества в конкуренции. На основании приведенного рисунка рассмотрим рекомендации по принятию решений в зависимости от положения стратегической позиции:

- 1 — немедленно уходить с рынка;
- 2 — постепенно уходить с рынка;
- 3 — извлечь максимальную выгоду и приспособливаться;
- 4 — попытаться остаться или медленно уходить;
- 5 — сохранять позицию или уходить;
- 6 — reinvestировать прибыль, усиливая позицию;
- 7 — искать возможность усиления позиции за счет инвестиций или уходить;
- 8 — инвестировать и reinvestировать прибыль для усиления позиций;
- 9 — немедленно инвестировать для удержания позиций.

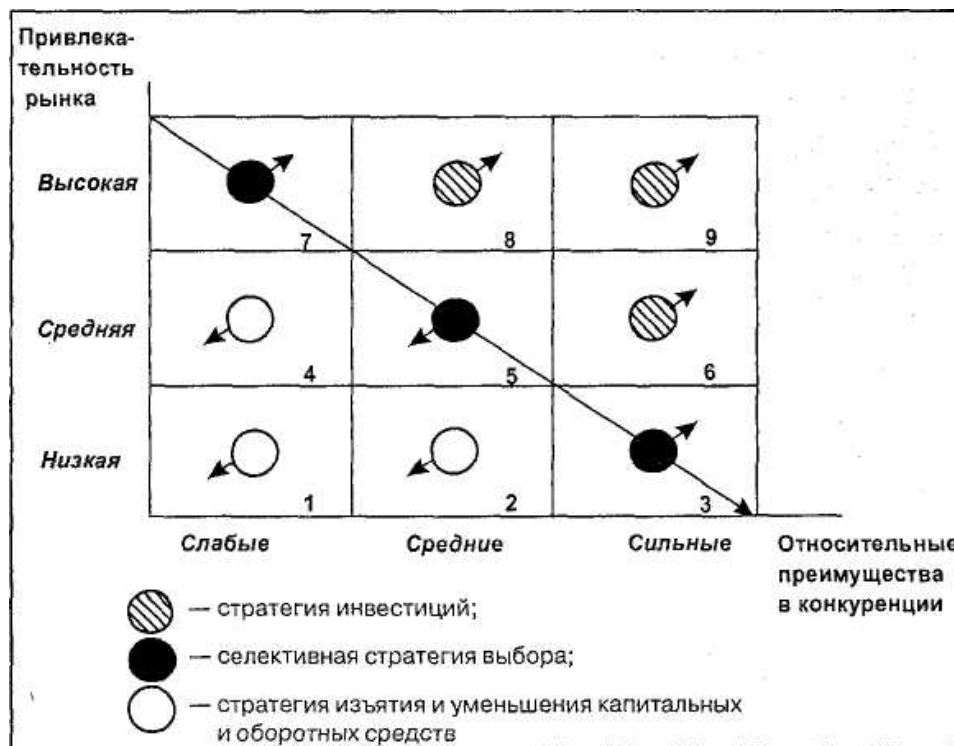


Рис. 2.13. Матрица Мак-Кинзи для выбора стратегических позиций в портфеле предприятия

з) **Анализ конкурентной среды по М. Портеру** производится по пяти группам факторов.

Пять групп факторов анализа конкурентной среды по М. Портеру

1. Конкуренция:

- конкуренция приводит к снижению прибыли;
- целесообразна политика соглашения с основными конкурентами.

2. Барьеры:

- более низкая цена;
- приобретение эксклюзивных прав;
- торговая марка;
- наличие резервных мощностей;
- создание стандартов.

3. Замещающие продукты: способность переключить покупателей на аналогичную продукцию.

4. Сила поставщика:

- ограниченное количество поставщиков приводит к завышению цены;
- целесообразна обратная вертикальная интеграция.

5. Власть покупателя: способность покупателей объединяться и снижать цену.

Техника анализа конкурентной среды применяется при анализе и выборе стратегических зон хозяйствования, когда необходимо выявить свои позиции по сравнению с позициями конкурентов.

и) PEST-анализ позволяет определить важнейшие характеристики внешней среды и спрогнозировать возможные сценарии их изменения. Анализ проводится по четырем группам факторов: политика (*P*), экономика (*E*), социум (*S*) и технология (*T*) (рис. 2.14). Сам набор параметров может быть разным и определяется экспертным путем по критерию значимости их влияния на деятельность фирмы как в настоящем, так и в будущем.

к) ABC-анализ базируется на принципе Парето 20/80, который утверждает, что все в мире распределено неравномерно (рис. 2.15). Например, 20% людей владеют 80% всех богатств, 20% причин брака приносят 80% убытков и т.д. Применение ABC-анализа позволяет сосредоточиться на главном и тем самым сэкономить время и ресурсы.

Ранжирование и выделение групп А, В и С проводятся по тем критериям, которые являются существенными для проводимого исследования.

ПОЛИТИКА		P	ЭКОНОМИКА		E
1	Выборы Президента РФ	1	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	
2	Выборы Государственной Думы РФ	2	2	Инфляция	
3	Изменение законодательства РФ	3	3	Динамика курса российского рубля к доллару США	
4	Отношения вашей организации с Правительством и федеральной властью в целом	4	4	Динамика ставки рефинансирования Центрального банка РФ	
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	5	Основные внешние издержки для вашей организации, в том числе:	
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	5.1	5.1	затраты на энергоносители	
...			
n_1		m_1	m_1		
$n+1$	Сценарий 1: политика	$m+1$	$m+1$	Сценарий 1: экономика	
$n+2$	Сценарий 2: политика	$m+2$	$m+2$	Сценарий 2: экономика	
СОЦИУМ		S	ТЕХНОЛОГИЯ		T
1	Изменение в базовых ценностях	1	1	Государственная технологическая политика	
2	Изменение в уровне и стиле жизни	2	2	Значимые тенденции в области НИОКР	
3	Экологический фактор	3	3	Новые патенты	
4	Отношение к работе и отдыху	4	4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий	
5	Отношение к образованию	5	5	Новые продукты	
6	Демографические изменения	6	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации	
7	Изменение структуры доходов				
...					
P_1		K_1	K_1		
$P+1$	Сценарий 1: социум	$K+1$	$K+1$	Сценарий 1: технология	
$P+2$	Сценарий 2: социум	$K+2$	$K+2$	Сценарий 2: технология	

Рис. 2.14. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации

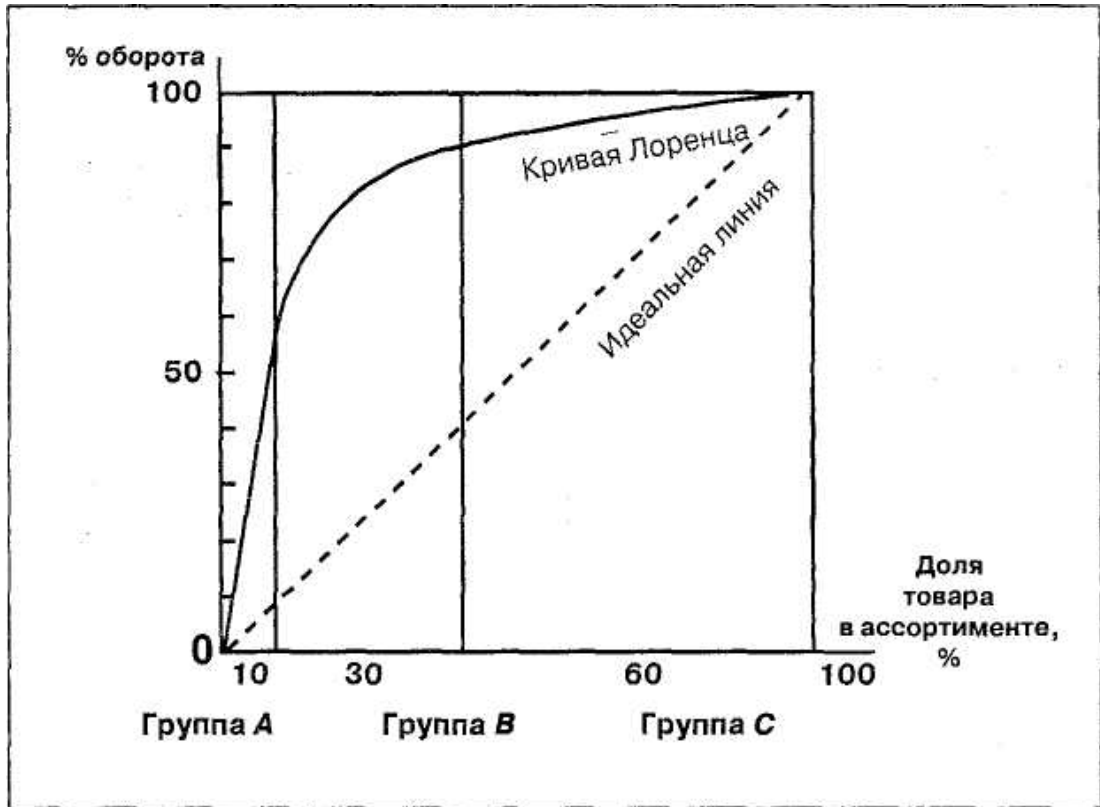


Рис. 2.15. ABC-анализ

л) Методы опережающего управления. Качество управления зависит от своевременности выявления и ликвидации проблем. По этому критерию управление может быть опережающим (своевременная ликвидация причин появления проблем) и «по дефициту» (ликвидация последствий появившихся проблем) (рис. 2.16).

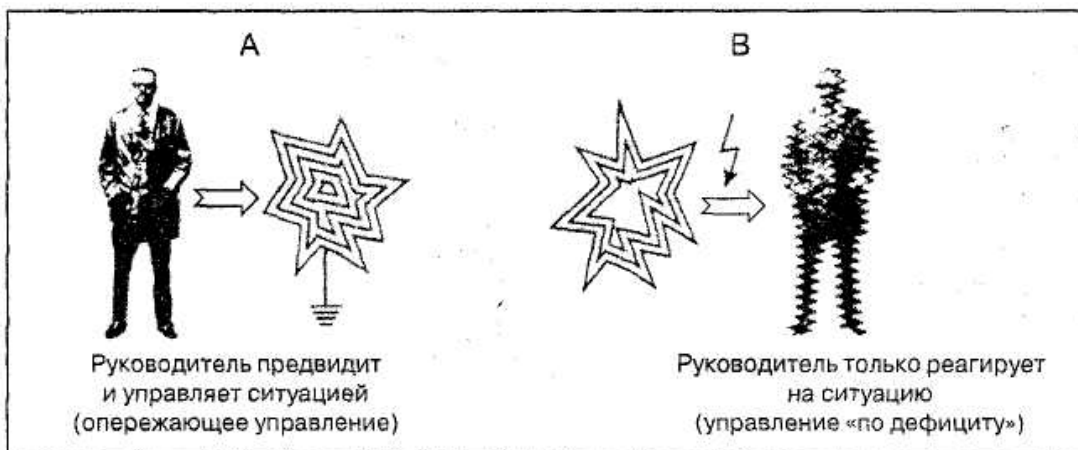


Рис. 2.16. Решение управленческих ситуаций

Руководителю в работе приходится сталкиваться с проблемами, находящимися в трех временных измерениях: прошлое, настоящее и будущее. В зависимости от временной характеристики ситуации мы задаем себе разные задачи и, соответственно, руководствуясь принципом опережающего управления, применяем разные приемы и методы их решения (рис. 2.17).

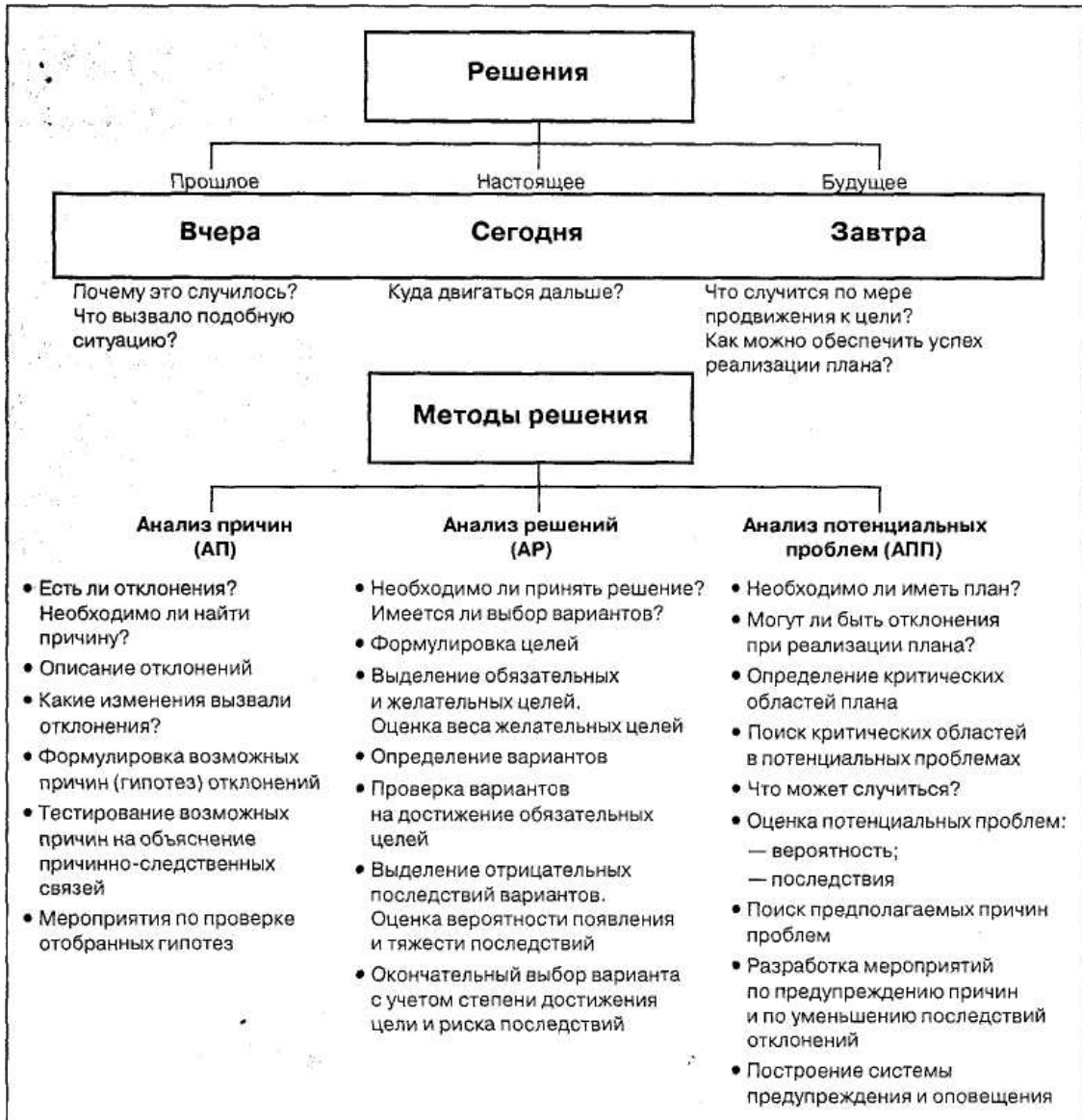


Рис. 2.17. Типы и методы решения проблем

Для того чтобы понять важность и необходимость использования принципов опережающего управления, представим себе несколько типичных ситуаций, в которых были допущены грубые ошибки при принятии решений.

Ситуация 1. Перед строительством нового завода для производства крайне важной для страны продукции министерство рассмотрело один наиболее дешевый и быстрый по времени реализации вариант, разработанный отраслевым институтом. Через год после пуска первой очереди завод оказался под угрозой закрытия. Во-первых, выбранная технология включала компоненты, покупать которые приходилось за границей, а цены на них за время строительства завода выросли в несколько раз, и перспектива увеличения выпуска продукции стала весьма и весьма сомнительной. Во-вторых, и это самое главное, ориентируясь на наличие квалифицированных кадров, завод построили в местности, где экологическая обстановка уже и до этого была напряженной. Новое же производство за год увеличило содержание в атмосфере вредных веществ еще на 30% , вследствие чего общественность потребовала его закрытия или перепрофилирования.

Какие же ошибки были допущены в этой ситуации?

Начнем с того, что это типичная задача выбора варианта решения с типичными для нее ошибками. Решение может быть выбрано правильно только тогда, когда верно сформулированы сами критерии выбора и рассматривается несколько возможных вариантов альтернатив. Как мы видим, экологическая обстановка вообще во внимание не принималась, да и сам вариант оказался единственным при окончательном рассмотрении. Руководствуясь принципом опережающего управления, министерство должно было просчитать степень риска возникновения неблагоприятных факторов по принимаемому решению (в нашем случае — подорожание компонентов). Этого также не было сделано.

Ситуация 2. Разработан план реконструкции сборочного цеха, предусматривающий возведение пристройки под новую линию конвейера. Согласно плану перед забивкой свай для фундамента должно быть произведено контрольное вскрытие для определения точного местонахождения сетей водоснабжения цеха, находящихся в районе строительной площадки. Кроме того, на плане реконструкции показан питаю-

щий цех силовой кабель, проходящий в 10 м от стройплощадки. Спрашивается, *каковы должны быть действия начальника цеха перед забивкой свай?*

На примере этой, простой, на первый взгляд, ситуации вот уже несколько лет мы проводим эксперимент, показывающий, что дает руководителю владение методами опережающего управления.

До начала изучения методов опережающего управления группе слушателей из 25—30 человек предлагается данная ситуация. Каждый должен на карточке записать свои действия, иначе говоря, принятые решения. Затем карточки собираются и начинается разбор теории, отработка навыков опережающего управления на примере других ситуаций. В конце тренинга слушателям предлагается решить снова ситуацию 2, используя метод анализа потенциальных проблем.

В первом случае, как показывают результаты, на всю группу приходится всего 2% абсолютно правильных решений, 5—10 — близких к верному решению, 40—60 — наполовину верных и 30—50% — неверных решений.

После применения указанного метода около 10% находят абсолютно верное решение, 30—40% — близки к верному решению, остальные нашли наполовину верное решение. Неверных решений во втором случае практически не бывает.

Что же произошло на самом деле на одном из предприятий (ситуация эта взята из реальной жизни)? При вскрытии грунта экскаватор порвал силовой кабель, так как схема его прохождения на плане была неточна. Но поскольку служба энергетики, предвидя это, проложила резервный кабель с отключением на период вскрытия основного, аварии и остановки цеха по этой причине не произошло.

При забивке свай был поврежден водовод и цех в результате аварии понес значительные убытки. Как показало расследование, по халатности исполнителей контрольного вскрытия произведено не было.

Можно ли было предусмотреть предвиденное и непредвиденное? Оказывается, да. Достаточно было воспользоваться методом анализа потенциальных проблем.

В обеих приведенных ситуациях можно сказать, что при принятии решений руководители проявили халатность, близорукость. Но можно сказать и по-другому: руководители не владели деловой логикой — методами опережающего управления.

В основе опережающего управления лежит метод Кепнера — Трего. Занятия по этому методу представляют собой усвоение и практическое применение концепций его авторов, касающихся рационального использования поступающей информации в процессе выявления проблемы и принятия окончательного решения.

По мнению Чарльза Кепнера и Бенджамина Трего, основная трудность при использовании имеющейся информации та, что анализ проблемы и принятие решения — невидимые процессы и поэтому с трудом поддаются проверке. Подготовка по методу Кепнера — Трего ставит задачу за короткий срок сделать эти процессы видимыми для управляющих.

Авторы метода считают, что умение анализировать проблемы и принимать решения зависит не от способности человека, а от того, насколько рационально он использует информацию. Но чтобы провести эффективный анализ, управляющий должен иметь упорядоченную систему обработки информации для всех стадий анализа проблемы и принятия решения. Каждый из этих процессов предполагает применение определенных концепций, которые базируются на определенной последовательности шагов по анализу и работе с информацией. Как видно из рис. 2.13, используется три концепции: соответственно для прошлого, настоящего и будущего. Подобные методики отработки навыков описаны в специальной литературе¹.

м) Проблемно-целевой семинар является организационным инструментом, применяемым для коллективной выработки стратегии. В этом случае для разработки стратегии предприятия привлекают персонал, занимающий на нем ключевые позиции. Такой метод позволяет решить сразу две проблемы. *Во-первых*, стратегия будет разработана качественно, поскольку никто не знает проблем и сложившейся ситуации лучше самих работников предприятия. *Во-вторых*, снимается психологический барьер невосприятия чужих идей. Действует принцип «сам разработал, сам и реализуй». Достигается чувство сопричастности, происходит отождествление своих интересов и интересов предприятия. Инициатором проведения проблемно-целевого семинара для

¹ См. например: Probleme lösen, Entscheidungen vorbereiten. Munchen: Simens, 1980; Problemlösungen und Entscheidungstechniken. Osterreichische Akademie fur Fuhrungskrafte, 1990; *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. М.: Экономика, 1984.

выработки стратегии, как правило, является первое лицо предприятия.

При проведении проблемно-целевого семинара общее обсуждение проблем и вариантов их решения чередуется с работой в малых группах по параллельной подготовке самих проектных решений. В семинаре могут участвовать от 10 до 100 и более человек. На подготовку семинара, разработку сценария, сбор необходимой информации уходит от одной до четырех недель. Сам семинар длится от двух до пяти дней, в зависимости от сложности решаемых проблем. Для проведения семинара привлекается специалист-ведущий (модератор) и при необходимости — внешние эксперты по проблеме.

В процессе проведения семинара используются специальные приемы, помогающие активизировать мыслительный процесс: «мозговой штурм», «круглый стол», карточный опрос, рефлексия, ролевая игра, работа в целевых группах, экспертиза, доклад, визуализация.

На ряде западных фирм существует традиция проведения проблемного совещания-семинара. Это происходит по окончании года. Группа ключевого персонала выезжает на один-два дня за пределы фирмы, где обсуждает итоги реализации стратегии прошлого года и корректирует стратегию на последующий период.

н) Управление по целям и результатам. Метод управления по целям (MBO — Management by Objectives) был впервые сформулирован в 1954 г. американцем П. Друкером. В его основе лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, взаимосвязанные и ориентированные на достижение наилучшего результата с помощью заданных ресурсов. К преимуществам управления по целям относятся:

- наличие иерархии целей (от стратегических целей организации до оперативных целей сотрудников);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- понятые и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;
- системы мотивации персонала, основанные на объективных критериях результативности, оценки и корректировки работы предприятия, подразделений, сотрудников.

Процесс управления по целям состоит из трех блоков: цель, результат, оценка (рис. 2.18).

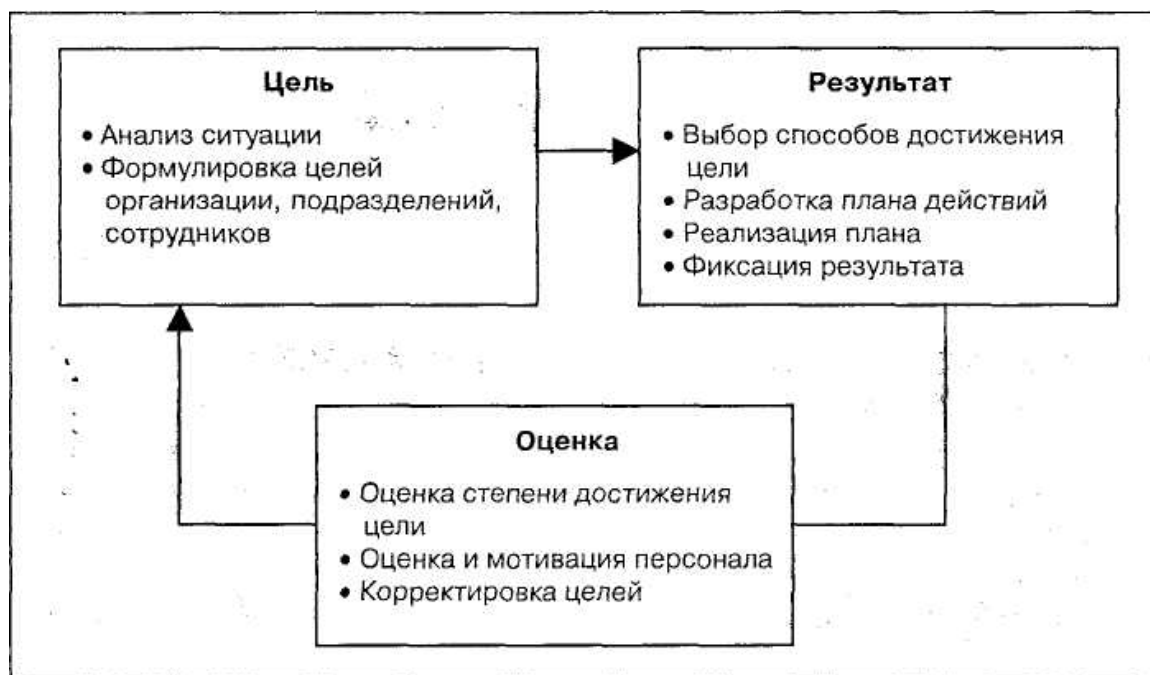


Рис. 2.18. Процесс управления по целям

Ключевым звеном в методе управления по целям является формулировка стратегических целей и доведение их до уровня подразделений и сотрудников. При постановке целей реализуется принцип SMART:

- Specific — конкретные для организации, подразделения, сотрудника;
- Measurable — измеримые;
- Achievable — достижимые, реалистичные;
- Result-oriented — ориентированные на результат и обеспеченные ресурсами;
- Timed-based — с установленными временными требованиями.

о) Сбалансированная система показателей. В 1992 г. Р. Каплан и Д. Нортон разработали сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard — BSC). BSC — это метод стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, отражающих существенные аспекты деятельности предприятия как минимум в четырех направлениях:

- финансы;
- рынок;
- производство;
- развитие.

Так же, как и в методе управления по целям, здесь разрабатываются и увязываются между собой стратегические цели компании, цели подразделений и цели сотрудников (рис. 2.19). Причем по каждой из целей определяются ключевые показатели результативности (КПР), к которым привязывается система мотивации сотрудников, отвечающих за достижение конкретных целей.



Рис. 2.19. Стратегические цели

Процесс метода BSC состоит из следующих ключевых элементов:



Метод BSC отличается большей формализацией и «технологичностью», в основе которой лежат специальные карты. Карта представляет собой матрицу, содержащую в области измерения показателей и основные элементы процесса метода BSC (рис. 2.20).

Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели	Инициативы
<i>Perspective</i>	<i>Cause & Effect Linkage</i>	<i>Objectives</i>	<i>Measures</i>	<i>Targets</i>	<i>Initiatives</i>
Финансы	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Прибыльность</div> <div style="text-align: center; margin: 2px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Рост продаж</div> </div>	Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	20%-й рост	Программа проста
			Рост продаж	12%-й рост	
Клиенты	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Качество продукта</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Удовлетворенность покупателя</div> </div>	Представлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата товара	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			Процент постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			Число продаж на клиента	2,4	
Внутренние процессы	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Высокие производственные технологии</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">↔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Точность выполнения заказов</div> </div>	Повысить качество производственных линий	Процент выпуска на производственных линиях класса «А»	70% через три года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
Обучение и рост	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Высокая культура производства</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 100px; text-align: center;">Эффективное планирование и закупки</div> </div>	Обучить и «первооружить» персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1-й год — 50%; 3-й год — 75%; 5-й год — 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

Источники: Функциональные стандарты *Balanced Scorecard*, версия 1.0a, *Balanced Scorecard Functional Standarts*, Release 1.0a, 2000, *Balanced Scorecard Collaborative* (www.bscoll.com) (некоторые показатели изменены автором).

Рис. 2.20. Набор стандартных обязательных элементов *Balanced Scorecard*

Такие карты разрабатываются как на уровне всей организации, так и для отдельных подразделений. Они определяют технологию достижения результата, наглядно показывают причинно-следственную связь и служат основой согласования и увязки целей организации, подразделений и отдельных сотрудников. Правильно составленные карты позволяют сформулировать программы инициатив и инноваций, поддерживающих постоянное развитие предприятия.

п) Бизнес-план как метод стратегического менеджмента. Специалист по стратегии сталкивается с задачей комплексного, всестороннего анализа и оценки инноваций и новых проектов. Необходимость и важность этой работы обусловлена стремлением руководства предприятия находиться в фазе развития и зрелости жизненного цикла за счет введения новых продуктов и технологий.

В качестве такого комплексного инструмента широко применяется метод бизнес-планирования. В стратегическом менеджменте данный метод может быть использован в трех основных ситуациях: при обосновании новых проектов бизнеса, стратегическом планировании бизнеса на действующих предприятиях и исследовании привлекательности бизнеса.

Обоснование новых проектов бизнеса. Бизнес-план помогает, *во-первых*, оценить, насколько возможен и привлекателен новый проект в бизнесе, стоит ли им заниматься, каковы шансы его реализации. *Во-вторых*, это является основанием для привлечения инвестиций. Инструмент бизнес-планирования используют как начинающие предприниматели при открытии своего дела, так и опытные менеджеры для внедрения новых проектов на уже работающем предприятии.

Бизнес-план должен быть ориентирован на то, что его будут читать руководители фирм, административных органов управления, инвестиционных фондов, банков, т.е. в нем должна быть обоснована суть проекта без излишней детализации и перегруженности информацией.

При небольших инвестициях и простых проектах объем бизнес-плана составляет 15—20 страниц, для более сложных проектов он достигает 50 страниц.

Любой бизнес-план должен начинаться с резюме, где на двух-трех страницах в максимально доступной форме разъясняется, что и за счет каких средств предполагается делать, чем будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатель сделает свой выбор в пользу этого продукта. Резюме — это своего рода визитная карточка проекта, его реклама, рассчитанная на привлечение внимания потенциальных инвесторов. Именно эта часть рассылается для предварительного ознакомления и используется для презентаций.

Различные виды бизнеса имеют свои особенности, поэтому рецепта стандартного плана развития бизнеса нет. Существует общая схема

построения бизнес-плана и различные методики его разработки, отличающиеся применяемыми инструментами. В приложении 2.1 приведены основные разделы бизнес-плана и их содержание. Степень детальности изложения разделов плана и глубину технико-экономических расчетов определяет сам разработчик в зависимости от требований заказчика и масштабов бизнеса. При оформлении бизнес-плана необходимо использовать графики, таблицы, диаграммы, схемы, что способствует лучшему восприятию информации. При первом ознакомлении потенциальных инвесторов с бизнес-планом обычно, как отмечалось, используют лишь резюме и в случае запроса предоставляют весь план.

Стратегическое планирование бизнеса на действующих предприятиях. Банкротство или успех фирмы в условиях конкуренции зависит от наличия правильной стратегии, ее корректировки в зависимости от динамично меняющейся ситуации и эффективности реализации планов в повседневной работе. Таким образом, если фирма в своей стратегии ориентируется на длительный период работы, она должна заниматься ежегодным планированием бизнеса. Как правило, это делается в конце или начале года командой ключевого персонала фирмы с привлечением в случае необходимости экспертов. Процесс планирования состоит из нескольких этапов.

1. Анализ достижения целей и реализации стратегии за прошедший год. Выявление причин отклонений от заданных целей и проблем.

2. Оценка существующей внутренней и внешней ситуаций по направлениям бизнеса (стратегическим зонам хозяйствования):

внутренние элементы — оборудование, персонал, технология, продукция, менеджмент и т.д.;

внешние элементы — конкуренты, покупатели, экономические и политические факторы и т.д.

Результатом оценки является ранжирование положительных и отрицательных факторов бизнеса;

3. Определение целей и задач фирмы на новый год и их ранжирование;

4. Определение и обоснование необходимых изменений по выпускаемым продуктам и по вновь вводимым проектам, включая и необходимое финансирование;

5. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии на следующий год с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов.

Организационно процесс планирования бизнеса готовится группой специалистов в течение нескольких недель, а затем один-два дня обсуждается командой ключевого персонала. Реализация стратегии идет в подразделениях в течение всего года и контролируется высшим руководством.

Презентация результатов бизнес-планирования. План или его резюме раздается приглашенным участникам презентации. Сам стиль изложения доклада должен быть построен в форме диалога, а не лекции. Для наглядности необходимо использовать графический материал (фолии, плакаты, фотографии), который должен быть выполнен профессионально и аккуратно.

При подготовке наглядных материалов очень важно показать обобщающие финансово-экономические показатели бизнес-плана. К ним относятся: рентабельность проекта, период возврата капитальных вложений, максимальный денежный отток, финансовый профиль проекта, преимущества для инвестора.

Для большей убедительности имеет смысл показать содержание расчетов (т.е. как получены финансово-экономические показатели) в форме таблицы и представить эти же показатели в виде графиков и комментариев к ним.

В качестве примера рассмотрим материалы презентации бизнес-плана развития сети быстрого питания¹. В табл. 2.3 приведен расчет плановых финансово-экономических показателей, основу которого составляют планируемые по месяцам расходы и доходы. Как следует из названной таблицы, расчетная рентабельность проекта составляет 37,5% ([гр.10 - гр.4] : гр.10). Максимальный денежный отток (потребность в капитале) придется на шестой месяц реализации проекта и составит 322,25 тыс. ден. ед. Точка безубыточности, т.е. срок полного возврата инвестированных средств, как следует из гр. 13, равна **11,6** мес.

¹ Используются материалы презентации одной из пермских фирм.

Таблица 2.3 Расчет основных финансово-экономических показателей бизнес-плана сети быстрого питания, тыс.ден.ед.

Месяц	Показатели											
	Единовременные затраты	Единовременные затраты нарастающим итогом	Текущие затраты	Текущие затраты нарастающим итогом	Условно-постоянные расходы	Условно-постоянные расходы нарастающим итогом	Всего затрат в текущем месяце (2+4+6)	Всего затрат нарастающим итогом	Доход текущего месяца	Доход нарастающим итогом	Разница текущих доходов и затрат	Разница доходов и затрат нарастающим итогом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	80	80	—	—	10	10	90.00	90.00	—	—	90.00	-90.00
2	80	160	8.45	8.45	10	20	98.45	188.45	13	13	-85.45	-175.45
3	80	240	40.95	49.40	10	30	130.95	319.40	65	78	-65.95	-241.40
4	80	320	73.45	122.85	10	40	163.45	482.85	117	195	-46.45	-287.85
5	80	400	105.95	228.80	10	50	195.95	678.80	169	364	-26.95	-314.80
6	80	480	138.45	367.45	10	60	228.45	907.25	221	585	-7.45	-322.25
7	80	560	170.95	538.20	10	70	260.95	1168.20	273	858	+11.05	-311.20
8	80	640	203.45	761.65	10	80	293.45	1461.85	325	1183	+32.55	-278,85
9	80	720	235.95	977,80	10	90	325.95	1787.60	377	1560	+51.05	-227.80
10	80	800	268.45	1246.05	10	100	358.45	2146.05	429	1989	+70.55	-157.05
11	80	880	300.95	1547.00	10	110	390.95	2537.00	481	2470	+90.05	-67.00
12	80	960	333.45	1880.45	10	120	423.45	2960.45	533	3003	+109.55	+42.55
13	—	960	365.95	2246.40	10	130	375.95	3336.40	585	3588	+209.05	+251.60
14	—	960	390.00	2638.40	10	140	400.00	3738.40	624	4212	+224.0**	+475.60
15	960	390.00	3026.40	10	10	150	400.00	4136.40	624	4838	+224.0**	+699.60

Примечание: * максимальный денежный отток; ** проектная мощность (валовая прибыль)

Экономическими преимуществами для инвестора являются:

- 1) быстрый срок окупаемости вложенного капитала — 11,6 мес;
- 2) сравнительно большая рентабельность бизнеса — 37,5%;
- 3) сравнительно небольшой объем максимальной потребности привлекаемого капитала — 322,25 тыс. ден. ед.

Для наглядности данные таблицы могут быть представлены в виде графика доходов и расходов (рис. 2.21). При необходимости может быть составлен финансовый профиль проекта (рис. 2.22), который отражает практически те же финансово-экономические показатели, что и табл. 2.3, но в другой форме.

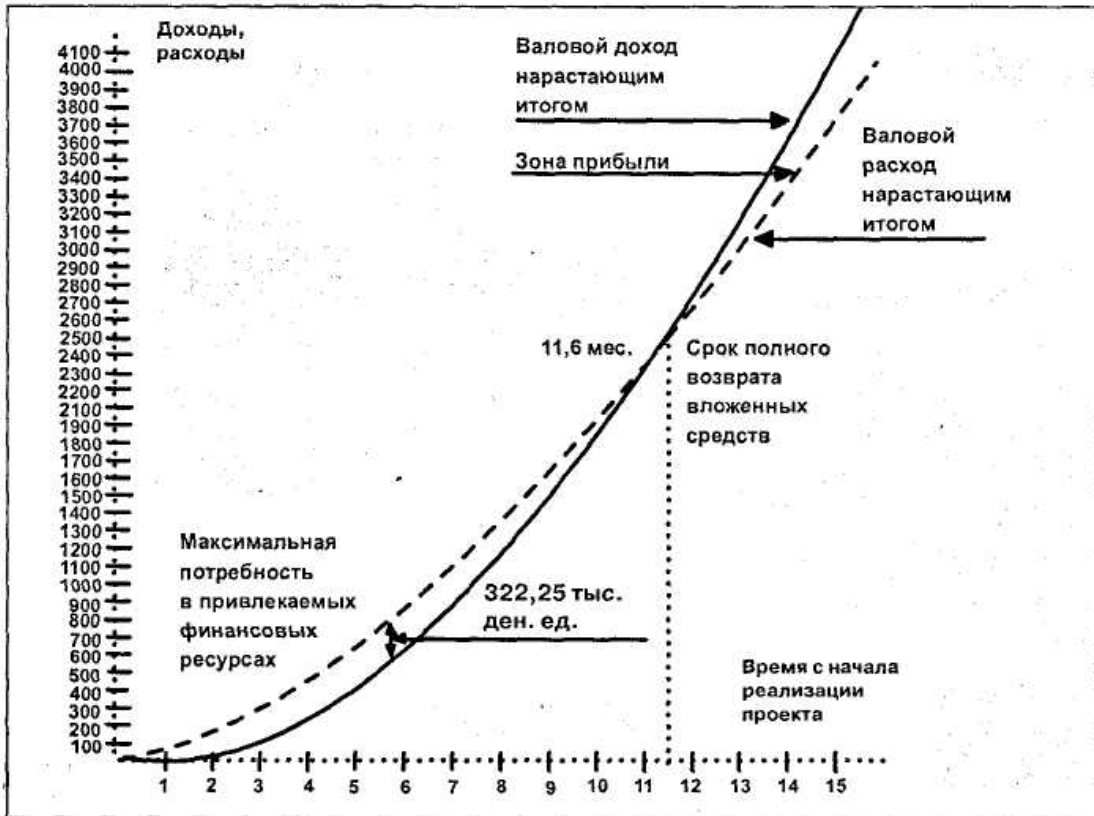


Рис. 2.21. График доходов и расходов нарастающим итогом

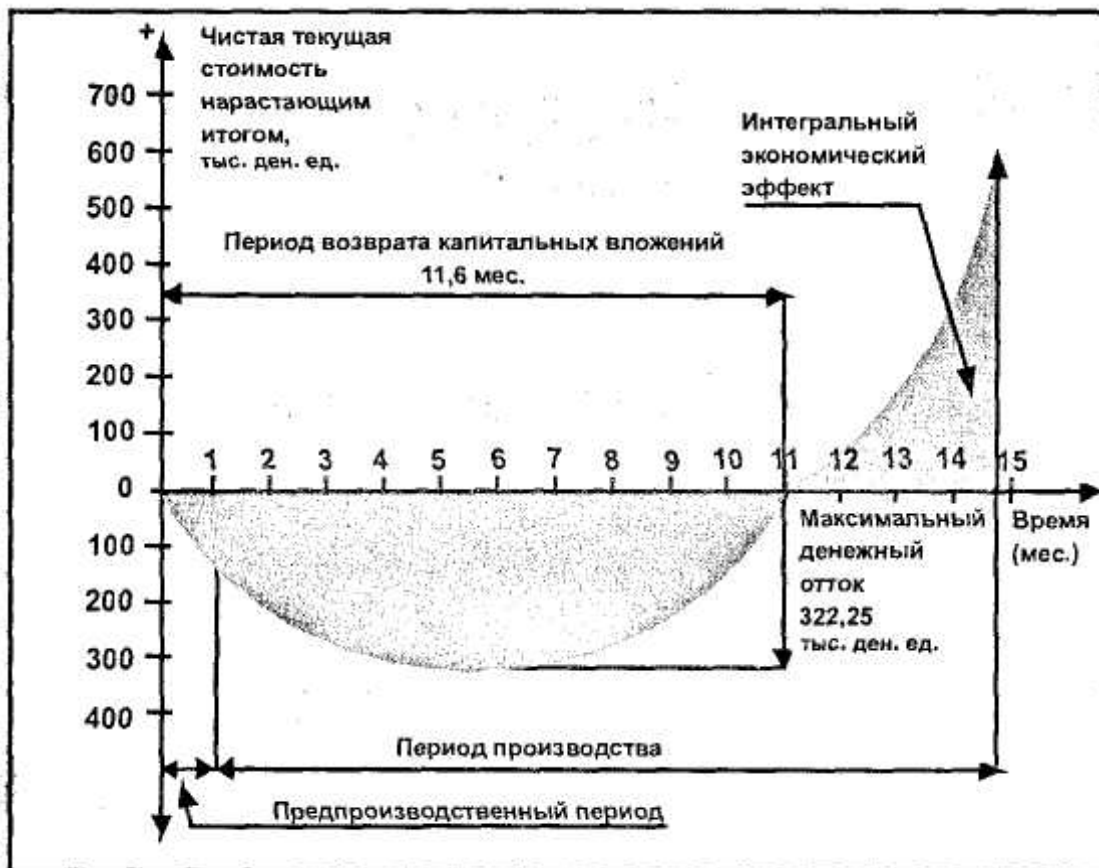


Рис. 2.22. Финансовый профиль проекта

2.5. Стратегия оздоровления предприятия¹

Понятие и содержание оздоровления

Проблема оздоровления (санирования) фирмы прямо связана с теорией цикличности рождения, развития и умирания организации, что на практике означает, что в условиях действия законов рыночной экономики, наличия конкуренции организация для выживания должна постоянно обновляться. Это достигается путем разработки планов и их последующей реализации, что составляет суть стратегического управления. При эффективном стратегическом управлении фирма сама планирует свое будущее с учетом факторов воздействия внешней среды и возможного появления внутренних проблем. Это позволяет избежать кризисных ситуаций, в крайних случаях приводящих к банкротству и ликвидации фирмы. Когда процесс стратегического управления начинает давать сбои, возникает новая проблема: обнаружение симптомов кризисной ситуации и устранение причин ее появления. Если кризис на фирме достаточно глубок, ее собственник вынужден принимать решение о начале оздоровления.

Индикатором кризиса предприятия является нарушение финансового равновесия. Об этом свидетельствуют два показателя: ликвидность и рентабельность. Необходимыми условиями поддержания финансового равновесия являются:

- по ликвидности — $\text{взносы} > \text{выплат}$;
- по рентабельности — $\text{доходы} > \text{расходов}$.

Фазы кризисного процесса показаны на рис. 2.23.

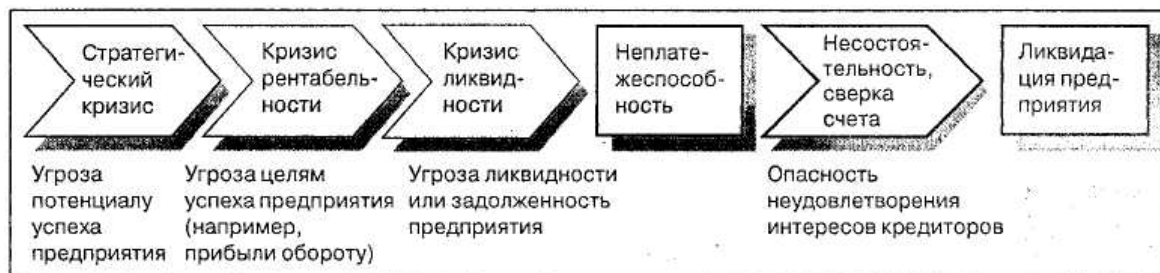


Рис. 2.23. Фазы кризисного процесса

¹ Данный раздел написан с использованием материалов и схем, приведенных в работах: *Turnheim G. Sanierungs Strategien. Wien, 1988; Герике Р. Опыт успешной санации предприятия: Материалы семинара для преподавателей российских вузов. Берлин, 1991.*

Процедура оздоровления предусмотрена и в нормативно-законодательных актах, регламентирующих деятельность предприятия. Вот как она выглядит, например, во Франции.

Пример последовательности действий при объявлении предприятия неплатежеспособным во Франции

Предусмотрено два этапа.

I. Стадия наблюдения продолжительностью до шести месяцев (этот срок может быть увеличен до 18 месяцев), в ходе которой назначенный в судебном порядке распорядитель обязан составить финансово-экономический баланс работы предприятия и выработать план его оздоровления. Оплата долгов на этот период приостанавливается.

II. По истечении стадии наблюдения суд, рассмотрев отчетный доклад распорядителя, утверждает план оздоровления, предусматривающий либо продолжение работы предприятия, либо его полную передачу в другие руки. Если ни одно из предложений по оздоровлению неосуществимо, выносится решение о ликвидации предприятия в судебном порядке.

К руководству предприятия в зависимости от характера и масштабов допущенных ошибок применяются следующие санкции:

- имущественные санкции, с помощью которых руководителей обязывают оплатить долги предприятия;
- личное банкротство и прочие изъятия;
- лишение права на управление коммерческими предприятиями;
- уголовные санкции.

Оздоровление — проблема стратегического менеджмента. Процесс оздоровления ставит перед предприятием новые важнейшие цели. Теперь руководство предприятия должно видеть свою задачу не в том, чтобы непосредственно самому выявлять и решать проблемы, а в том, чтобы создать такую организацию, которая была бы в состоянии самостоятельно определять проблемы и их решать.

Из анализа кривой жизненного цикла (см. рис. 2.2) следует, что в общем случае кризис на предприятии обусловлен двумя стратегическими ошибками.

Стратегическая ошибка 1 — игнорирование поворотной точки W_1 (рис. 2.24). Это означает, что предприятие в своей стратегии ориентируется на все возрастающие инвестиции, идущие на увеличение и расширение производства, в то время как динамика продаж и связанный с ней успех из-за имеющихся объективных ограничений в окружающей среде (емкость рынка, появление конкурентов, наличие ресурсов и т.д.) уже не растут так быстро. В этом случае необходимо своевре-

менно или уменьшить динамику инвестиции и перейти к стратегии «Дойных коров» (см. рис. 2.10), или найти новые рынки либо продукты и диверсифицировать производство, направив инвестиции в квадранты «Дикие кошки» и «Звезды». Чаще всего применяется смешанная стратегия перечисленных вариантов.

Рано или поздно любая организация вступает в фазу зрелости и насыщения. И здесь возможна стратегическая ошибка 2 — игнорирование точки W_2 на кривой жизненного цикла. Это означает ориентацию на качественный рост как на бесконечный процесс. Руководство надеется, что, инвестируя в продукты, находящиеся в квадранте «Дойные коровы», можно бесконечно долго получать положительные экономические результаты работы предприятия. Вместе с тем при продолжении такой стратегии из-за объективных изменений окружающей внешней среды начинает уменьшаться объем продаж и, как следствие, наступает кризис рентабельности и неплатежеспособности.

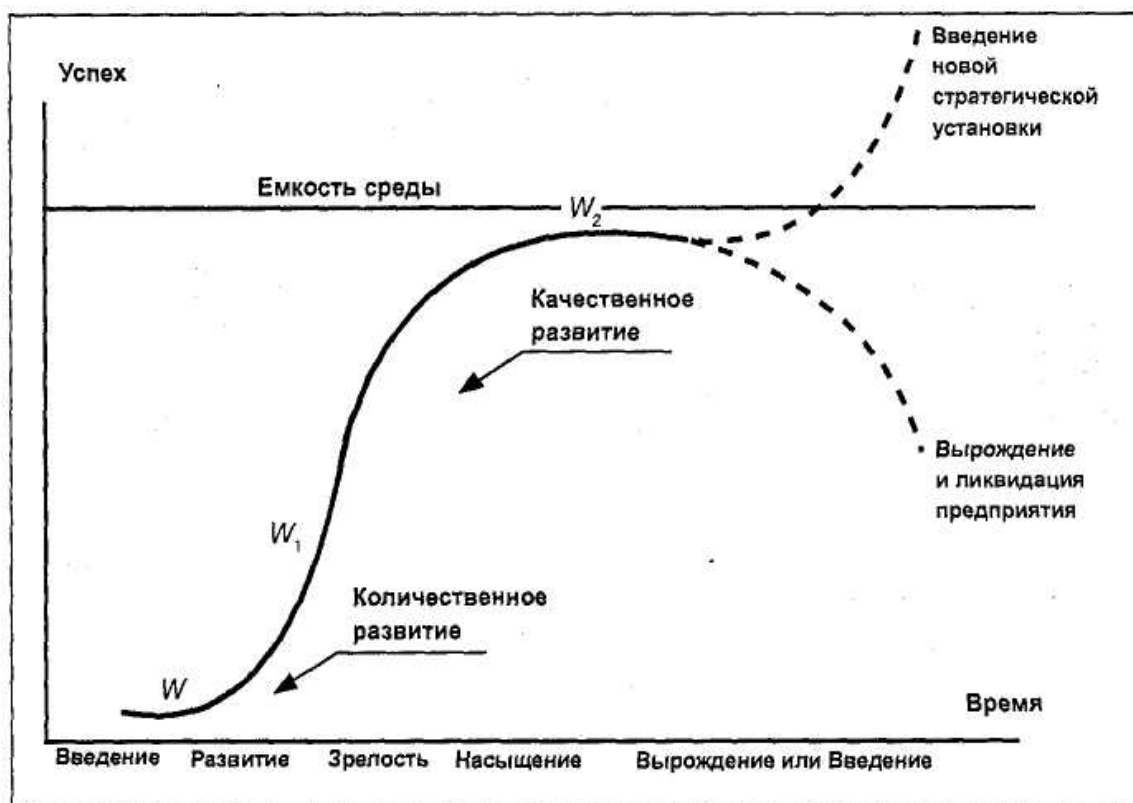


Рис. 2.24. Поворотные точки на жизненном цикле организации

Оздоровление часто означает начало замены высшего звена управления. Вина высшего звена заключается в том, что оно ориентируется

на кратковременный успех и не замечает приближающейся катастрофы.

О кризисе руководства свидетельствуют следующие моменты: раздутая организационная структура с необозримыми иерархическими переплетениями; длительные заседания со множеством участников, в результате которых ничего не происходит; отчетность сверх меры; преувеличенная деловая активность; отсутствие на предприятии людей, успешно реализующих новые стратегические установки.

Возможны два варианта выхода из общего кризиса предприятия:

=> отказ от стратегической установки:

- ликвидация предприятия и продажа имущества,
- стабилизация и продажа контрольного пакета акций;

=> создание новой стратегической установки:

- смена сегментов рынка,
- внутреннее обновление производства и закрытие нерентабельных участков.

При оздоровлении очень важно своевременно, еще в точке W_1 увидеть его необходимость и в обязательном порядке начать изменять стратегическую установку в точке W_2 . Чаще всего на предприятии не висит график жизненного цикла с указанием, где оно сейчас находится. Это достаточно сложно сделать из-за того, что: а) на предприятии имеется множество продуктов и, соответственно, технологий, и все они находятся в разных фазах жизненного цикла; б) существует временной лаг между введением стратегических установок и их экономическими результатами; в) проводится недостаточно аналитических статистических исследований; г) на внутреннюю ситуацию накладываются еще и внешние случайные возмущающие факторы. Поэтому очень важно уметь проводить общий анализ работы организации как целого, который называют также *диагностическим анализом*, с целью выявления опасных отклонений в достижении стратегических установок организации. Причем этот анализ должен быть быстрым и простым в реализации, т.е. быть не очень трудоемким. И в случае, если такие отклонения будут обнаружены, уже в этих конкретных областях деятельности предприятия проводится *детальный анализ* с целью выяснения причин и разработки комплекса текущих мер по стабилизации и долгосрочных мероприятий по реализации новой стратегической установки.

Методы диагностического и детального анализа

На первом этапе производится общий диагностический анализ всей организации как целого.

Детальный анализ производится лишь для отдельных частей предприятия, у которых выявлены симптомы болезни.

Четыре важнейших средства диагностического анализа. На стадии диагностического анализа применяются такие методы анализа, которые быстро обнаруживают стратегически опасное положение и степень опасности, т.е. показывают шансы и риски, что позволяет своевременно предпринять первые оперативные шаги по оздоровлению.

Средство анализа 1. Опрос, беседа

В качестве такого средства чаще всего применяется метод дельфийского опроса: множеству лиц в одно и то же время задаются одни и те же вопросы. Частота одинаковых ответов указывает с большой вероятностью на симптом болезни или здоровья. Например: «Кто пользуется наибольшим авторитетом?» (Таким образом выявляется неформальный лидер).

Средство анализа 2. Жизненный цикл и матрица ликвидности

На схеме жизненного цикла важен временной параметр организации или продукта. Анализируются точки W_1 и W_2 (см. рис. 2.24).

Матрица анализа ликвидности указывает на необходимую реакцию руководства по поводу возникшей ситуации (рис. 2.25).



Рис. 2.25. Матрица ликвидности

Квадрант 1 означает необходимость проведения оздоровления и введения новой стратегической установки.

Квадрант 2 свидетельствует об имеющихся на предприятии ресурсах для инвестирования в новые рынки и новые продукты.

Квадрант 3 говорит о целесообразности концентрации ресурсов на главных, наиболее выгодных направлениях.

Квадрант 4 свидетельствует о возможности проведения активной наступательной стратегии с целью максимального захвата рынка по выпускаемым продуктам.

Средство анализа 3. Опыт других фирм

Основные экономические и производственные показатели сравниваются с показателями предприятий, работающих в аналогичных сегментах рынка. При этом анализируется, за счет каких конкретных факторов конкуренты добиваются лучших результатов и можно ли этот опыт применить у себя. За рубежом существуют консультационные фирмы, которые собирают и анализируют статистику о работе предприятий и готовы предоставить необходимую информацию.

Например, Институт стратегического планирования с 1975 г. ведет банк данных PIMS о своих клиентах, содержащий более 200 переменных. А это — около 300 предприятий и 3000 стратегических деловых единиц (продуктов). Предприятие, вводя свои данные, может отыскать аналогичные симптомы болезни у других фирм и запросить о неудаче или успехе тех или иных методов оздоровления. Ввод данных производится по итогам минимум четырех лет работы предприятия.

Средство анализа 4. Консультант

Консультант эффективен только в том случае, если на самом предприятии есть специально выделенные люди, ведущие стратегический анализ и планирование. Консультант совместно с ними разрабатывает и реализует проект оздоровления. Но при этом следует учитывать, что консультант подобен человеку, стоящему на берегу реки на сухом месте и оценивающему положение плота с находящимися на нем людьми, которые стараются удержаться на плаву в бурном течении реки.

При диагностике целесообразно использовать комбинацию различных методов.

Детальный анализ. Внутренняя экспертиза. Для выбора объекта внутреннего анализа используют метод АБС, в основе которого лежит принцип Парето 20/80, т.е. выделяется ограниченное количество критических объектов (не более 20% стратегических деловых единиц), ре-

организация которых при достаточном финансировании позволит достичь 80% экономического успеха предприятия. Стратегический детальный анализ включает методы, перечисленные ниже.

Экспертиза 1. Положение на рынке и удельный вес на рынке

Анализируется динамика состояния стратегической деловой единицы за три-четыре года и делается вывод об утрате или завоевании позиций на рынке.

Экспертиза 2. Положение с инвестициями и инновациями (рис. 2.26)

Матрица инвестиций позволяет сделать вывод о направленности инвестиций для конкретного продукта в зависимости от роста рынка и его доли на рынке по отношению к конкурентам. Это помогает избежать ошибок, связанных с тем, что в продукты с незначительным ростом рынка делаются крупные капиталовложения.



Рис. 2.26. Матрицы инвестиций и инноваций

Матрица инноваций определяет стратегию развития способа производства продукта. Например, при высоких затратах и низком росте рынка должна быть принята стратегия отсева продуктов с высоким риском или стратегия кооперации с государством по освоению этого продукта, и наоборот, при низких затратах и высоком росте рынка применяется стратегия быстрого освоения продукта за счет приобретения лицензий на его производство.

Экспертиза 3. Состояние капитала

Матрица состояния капитала позволяет определить степень задолженности как соотношение заемного капитала и собственного (рис. 2.27). При помощи этой матрицы можно оценить динамику влияния конкретного продукта на потерю или рост капитала предприятия и сделать вывод об экономической целесообразности его сохранения или ликвидации.



Рис. 2.27. Матрица состояния капитала

Экспертиза 4. Опрос на предприятии

Исследование проводится по пяти направлениям — продукция, рынок (маркетинг), технология, капитал, менеджмент, для каждого из которых разрабатывается блок вопросов (см. приложение 2.2).

Пример обработки результатов опроса показан на рис. 2.28.

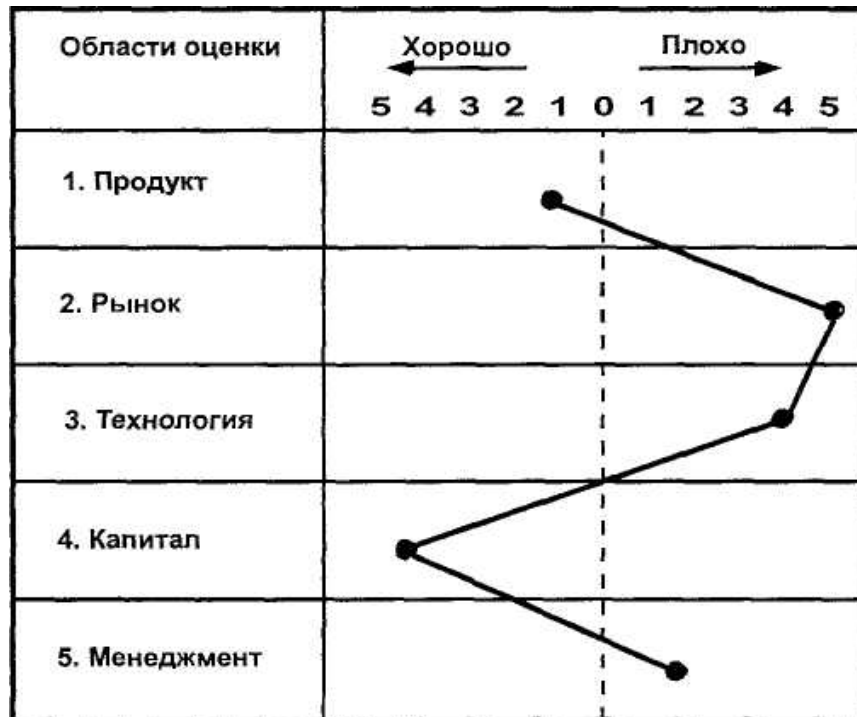


Рис. 2.28. Пример обработки результатов опроса

Экспертиза 5. Анализ потенциала по PIMS

С помощью банка данных PIMS можно анализировать конкретные характеристики продукта по сравнению с продуктами фирм-конкурентов. На рис. 2.29 приведен пример анализа соотношения цены и качества для четырех вариантов одного и того же продукта по сравнению с «полем» PIMS для аналогичного продукта других фирм.

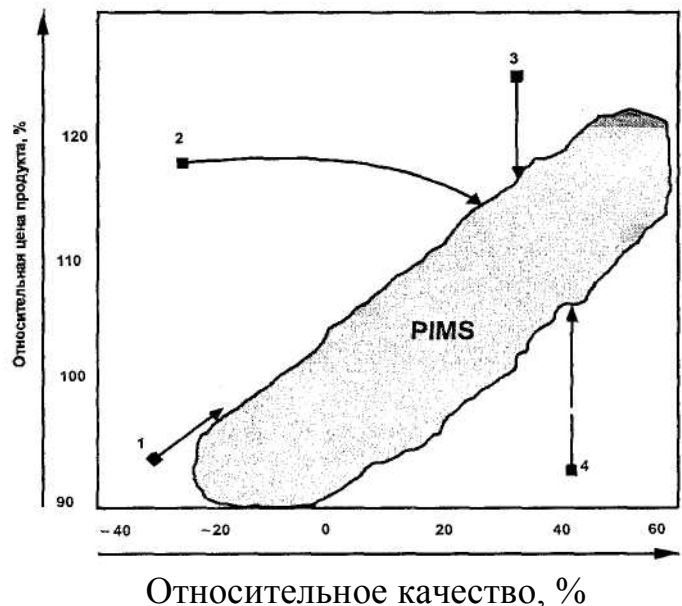


Рис. 2.29. Матрица качества (использование анонимного банка данных PIMS)

Позиция 1 означает необходимость повышения качества с возможным увеличением цены.

Позиция 2 для успешной продажи требует повышения качества без увеличения цены, от чего возникает вопрос о целесообразности выпуска этого продукта.

Позиция 3 говорит о целесообразности сохранения этого продукта (аналог — «Дойные коровы»).

Позиция 4 свидетельствует об устойчивом положении продукта на рынке и о возможности давления на него и увеличения эффективности.

Экспертиза 6. Анализ человеческих ресурсов

Ноу-хау сотрудников — одно из важнейших отличий от потенциала конкурентов.

Для оздоровления решающее значение имеет квалификация менеджмента. Это решающий фактор успеха или неудачи.

Для анализа используются две матрицы:

=> матрица конфликтов в менеджменте, в которой сопоставляются способность менеджера к кооперации и его компетентность.

При выборе команды, возглавляющей оздоровление предприятия необходимо опираться на таблицу совместимости руководителей в команде ключевого персонала (рис. 2.30);

=> матрица интеллекта (креативности) и работы (рис. 2.31).

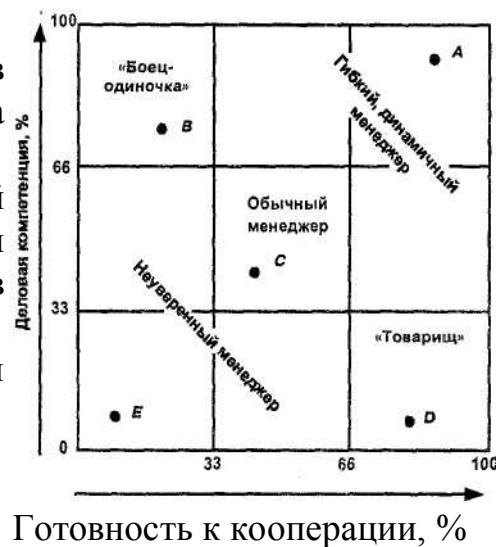


Таблица совместимости руководителей в команде ключевого персонала

	Руководитель команды	Возможные члены команды	Члены команды, которых следует исключить
Команда 1	A	A, B, C, D	E
Команда 2	B	A - C, D	E, B
Команда 3	C	A - - D	E, B
Команда 4	D	A - - -	E, B, C

Рис. 2.30. Матрица конфликтов в менеджменте

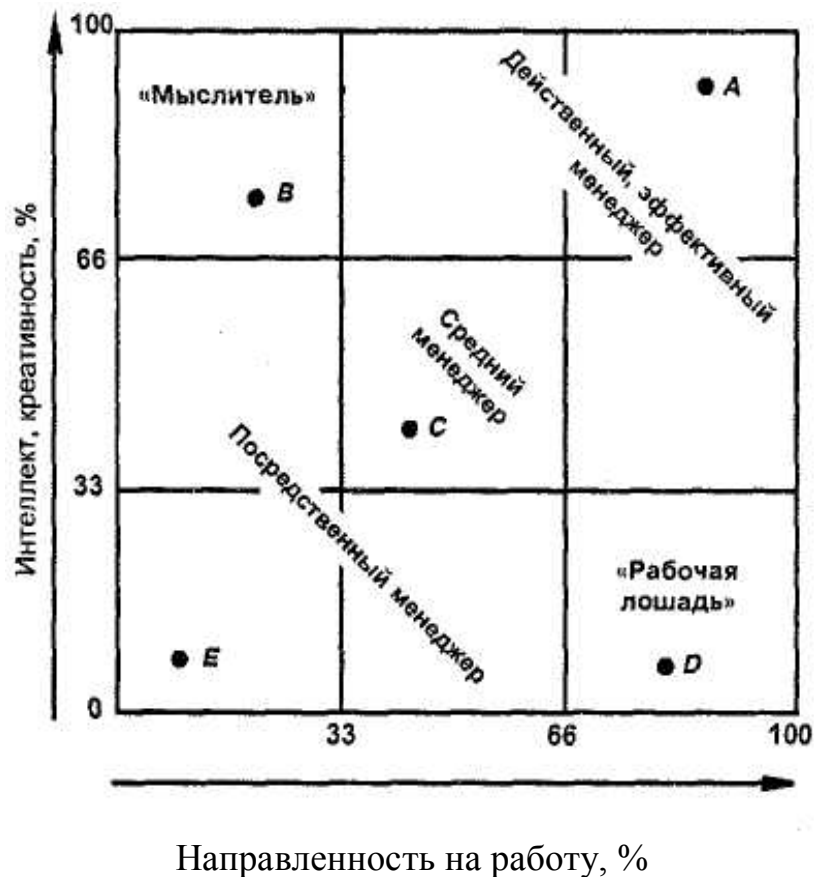


Рис. 2.31. Матрица интеллекта и работы

Значения характеристик сотрудников по осям матриц находятся экспериментальным путем с использованием специальных методов и тестов.

Для оздоровления предприятия в качестве лидера желательно привлекать эффективных, действенных менеджеров, «Рабочую лошадь» — нежелательно. В команде проектировщиков-консультантов можно оптимально сочетать все типы менеджеров.

Детальный анализ. Внешняя экспертиза. Очень часто новые руководители, приходя на предприятие, допускают ошибку, считая, что отныне все пойдет лучше, если устранить внутренние причины.

Однако зачастую проблема оздоровления лежит за пределами предприятия, если имеет место отраслевой или конъюнктурный кризис. Для обнаружения этого служат методы экспертизы 7 и 8.

Экспертиза 7. Анализ отрасли

Оценка положения в отрасли включает:

- качество отрасли (например, рост рынка, рентабельность и т.д.);
- рыночные барьеры (например, капиталоемкость, монополия и т.д.);
- окружающая среда отрасли (например, зависимость от конъюнктуры, налоги и т.д.).

Экспертиза 8. Профиль ресурсов отрасли

При такой экспертизе само предприятие сравнивается со средними показателями отрасли («О» на рис. 2.32). Желательно, чтобы оценку проводили сторонние организации: заказчик, поставщик, консультант. Доскональное знание конкурентов — необходимое условие для того, чтобы сформулировать стратегию оздоровления. Полученный результат представляет собой профиль сильных и слабых сторон предприятия с точки зрения отраслевого окружения.



Рис. 2.32. Профиль ресурсов отрасли

Стратегия проведения оздоровления

При оздоровлении предприятий практикуются два типа мероприятий: *краткосрочные*, направленные на обеспечение текущего выживания предприятия, и *долгосрочные*, направленные на реализацию новых целевых установок, способных обеспечить благополучие будущего предприятия.

Пути текущего оздоровления. Текущее оздоровление, проводимое на основании краткосрочных мер, позволяет обеспечить определенную свободу действий для предприятия и создает базу для стратегического оздоровления. При текущем оздоровлении необходима реализация следующих установок:

=> немедленное проведение мероприятий по снижению издержек и обеспечению ликвидности;

=> формирование доверия к руководящим кадрам и сотрудникам;

=> возвращение доверия банков, покупателей, поставщиков.

Анализ мер по снижению издержек целесообразно проводить по пяти направлениям, рассмотренным в табл. 2.4. При этом необходимо вести строгий учет по видам затрат и видам продаваемых продуктов, одновременно проводя анализ покрытия издержек по каждому из продуктов.

Таблица 2.4 Направление и содержание мер по снижению издержек

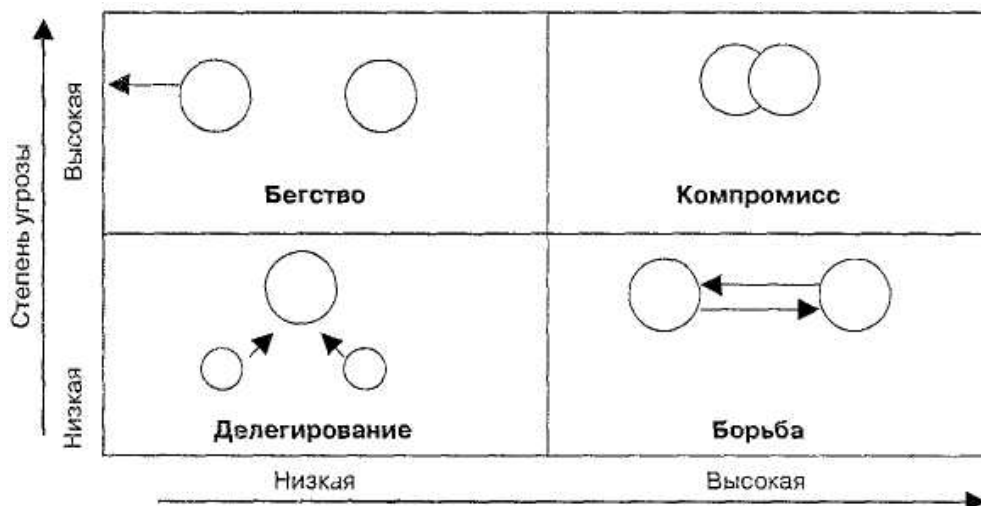
Направление снижения издержек	Содержание мер по снижению издержек
1. Продукция	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Проверка уровня качества ◆ Сокращение времени изготовления ◆ Осуществление ремонта собственными силами ◆ Соблюдение сроков поставок ◆ Ликвидация промежуточного складирования ◆ Проведение мер экономии в отношении: <ul style="list-style-type: none"> • расхода материалов; • энергии и других используемых ресурсов
2. Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Изменение цены/скидки ◆ Увеличение/ликвидация сервисных услуг ◆ Установление премий для продавцов ◆ Проведение рекламных кампаний ◆ Сокращение времени доставки потребителю ◆ Расширение/сокращение сбытового ассортимента ◆ Взятие/отказ от функции складирования и поставок ◆ Интенсификация работы с общественностью ◆ Обеспечение ответственности производителей ◆ Проверка платежеспособности клиентов
2. Закупка	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ликвидация складских запасов ◆ Установление новых источников закупок ◆ Изменение объема заказов ◆ Получение сравнимых предложений ◆ Снижение транспортных и складских расходов ◆ Переложение складирования заказанных товаров на поставщиков

Направление снижения издержек	Содержание мер по снижению издержек
4. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Прекращение приема на работу ◆ Сокращенная рабочая неделя ◆ Ликвидация сверхурочных ◆ Увольнения ◆ Ликвидация добровольных социальных услуг ◆ Отступные за увольнение ◆ Отпуск за счет предприятия ◆ Преждевременный выход на пенсию ◆ Замораживание зарплаты
5. Финансы	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ускорение взимания долгов ◆ Использование факторинга (покупка банком требований продавца к покупателю для инкассации) ◆ Замедление выплат: <ul style="list-style-type: none"> • лучшее использование кредитов; • использование кредитов поставщиков; • использование выплаты задатков клиентами; • отсрочка задолженностей

Проведение стратегического оздоровления. Стратегическая цель-установка по обеспечению оздоровления содержит требование перестроить предприятие и руководить им так, чтобы оно было способно приспособливаться к постоянно меняющимся условиям окружающей среды.

Существует четыре основных варианта оздоровления в случае конфликта предприятия с окружающей средой: бегство, компромисс, делегирование, борьба (рис. 2.33).

Выбор способа оздоровления определяется в зависимости от степени угрозы внешней среды и имеющегося на предприятии потенциала защиты. Например, при высокой угрозе и низком потенциале защиты необходимо сворачивание производства и уход с рынка. Стратегия компромисса используется в случае наличия большого потенциала защиты и высокой угрозы. В этом случае целесообразно согласование стратегии с конкурентом. При стратегии делегирования необходимо часть ответственности и прав по управлению предприятием передать другому лицу и тем самым повысить потенциал защиты. В случае стратегии борьбы благодаря высокому потенциалу защиты возможно проведение агрессивной политики завоевания рынка или активное удержание завоеванных позиций.



Потенциал защиты
Рис. 2.33. Матрица конфликтов

Каждый из перечисленных вариантов оздоровления может быть реализован различными способами.

Стратегия *бегства* предполагает четыре способа действий:

- => подчинение более сильному конкуренту;
- => медленный уход с рынка;
- => быстрый уход с рынка;
- => ликвидация предприятия.

Стратегия *компромисса* применяется, когда у предприятия есть высокий потенциал защиты, но на рынке присутствуют сильные конкуренты. В этом случае необходимо идти на переговоры с одним или несколькими конкурентами для выработки общей стратегии борьбы с другими конкурентами. Возможны два пути:

- => проникновение предприятий друг в друга путем создания общих производств или совместных предприятий;
- => договоренность о союзе в борьбе против общих конкурентов при сохранении полной самостоятельности производств.

При выработке общей конкурентной стратегии нужно объединить сильные стороны предприятий. Объединение двух предприятий с низким потенциалом защиты только ухудшит положение обоих. Из двух хромых не получится бегуна, а из двух слепых — зрячего.

Стратегия *делегирования* означает сохранение предприятия за счет полной или частичной потери самостоятельности. Важно найти заинтересованное лицо, которое взяло бы на себя задачу оздоровления предприятия, получив взамен определенные права на управление им.

В этом случае возможны три направления изменений:

- => передача прав новому собственнику;
- => передача прав кредиторам;
- => передача прав предприятию, имеющему интерес к этому рынку.

При выборе варианта *борьбы* молено остановиться на одном из четырех вариантов поведения:

- => проведение агрессивной политики захвата рынка;
- => выжидание удобного момента для нападения;
- => активная защита путем объединения с другим предприятием;
- => активная защита с временным отступлением на рынке.

При оздоровлении важно правильно выбрать тот или иной вариант стратегии, а следовательно, ее содержание и характер необходимых структурных изменений. При этом структурные изменения могут включать изменения технологической и производственной структуры, организационной структуры, структуры рынка и продукции. На рис. 2.34 показаны содержание стратегии и структурные изменения в зависимости от выбранного варианта оздоровления.



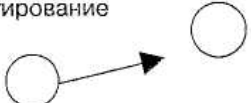

Варианты стратегий оздоровления	Содержание стратегии	Характер структурных изменений
Бегство 	Уход с рынка или ликвидация предприятия	Никаких структурных изменений
Компромисс 	Кооперация с конкурентами в виде союза или совместного предприятия	Изменение структуры, осуществляемое совместно с партнером
Делегирование 	Просьба о помощи и дотациях, передача прав управления	Изменение структуры исходя из условий помощи
Борьба 	Завоевание рынка или удержание позиции на нем	Проведение необходимых структурных изменений как можно быстрее

Рис. 2.34. Содержание и характер структурных изменений

При стратегическом оздоровлении в случае структурных изменений необходимо решать конкретные задачи проведения реорганизации внутри предприятия с целью разработки и реализации новой целеус-тановки обновления. Как правило, для этого нужно разработать концепцию продукта и концепцию производства. В качестве примера приведем перечень вопросов, которые необходимо рассмотреть при разработке концепции продукта и концепции производства.

Вопросы к концепции продукта

В каких стратегических зонах хозяйствования (СЗХ) вы можете оставить вашу программу работ? В чем особенно сильные стороны предприятия при этой СЗХ:

- цена;
- качество;
- технический/специфический ноу-хау;
- отношения с клиентами;
- квалификация работников;
- патенты и т.д.

Какие СЗХ в будущем:

- стратегически необходимы;
- устойчивы;
- неустойчивы;
- находятся в состоянии ликвидации (концентрация на сильных сторонах предприятия)?

Насколько интересен (по масштабам, динамике) рынок для этих СЗХ?

Какого удельного веса на рынке может достичь предприятие в кратко-, среднесрочном периоде?

Кто в настоящее время является конкурентом?

Характер конкуренции на рынке?

Как велик разрыв между предприятием и его главными конкурентами с точки зрения главных показателей работы предприятия (цена, производительность, технология, качество и т.д.)?

Как можно сократить этот разрыв, если в арсенале у руководителя имеются следующие средства: время, финансы, менеджмент?

Какие инновации запланированы для продуктов в этот период? Какие новые продукты запланированы?

Какова продолжительность разработки новых продуктов вплоть до внедрения на рынок?

Могут ли лицензионные продукты включаться в программу?

Как будут реализовываться продукты?

От каких СЗХ следует отказаться и по каким причинам:

- а) стратегическим;
- б) экономическим;
- в) рыночным;
- г) технологическим?

Вопросы к концепции производства

В каких местах целесообразно размещение производства?

Какие есть производственно-технологические преимущества по сравнению с конкурентами?

Как улучшить эффективность производственной инфраструктуры (например, логистику) и системы (например, электронную обработку данных)?

Как можно снизить расходы или повысить производительность, не прибегая к инвестиционным мерам? Путем:

- а) сокращения числа работников;
- б) привлечения новых поставщиков материалов;
- в) уменьшения масштабов производства;
- г) рационализации материальных потоков;
- д) мотивации работников?

Куда и с каким приоритетом во времени следует инвестировать: а) в НИОКР;

- б) в производство;
- в) в сбыт;
- г) в прочую инфраструктуру;
- д) в персонал?

Когда проявится результат этих инвестиций?

Какие имеются собственные источники финансирования инвестиций? (Например утилизация, продажа ненужного для производства имущества.)

Какие виды финансирования со стороны могут приниматься в расчет:

- а) кредит;
- б) партнеры по совместному предприятию;
- в) лизинг?

Как велики затраты на выплату процентов?

Возможно ли для обеспечения занятости сохранение зарплаты за выполненную работу?

Существуют ли уже договора, касающиеся зарплаты за произведенную работу?

Менеджмент оздоровления

Предприятие следует рассматривать как жизнеспособную систему, в которой соблюдается *три принципа*:

=> жизнеспособная система состоит из подсистем (принцип целостности);

=> жизнеспособная система может перестраиваться;

=> жизнеспособная система состоит из подсистем, которые сами должны быть жизнеспособными.

Оздоровление всегда начинается с собственника предприятия. Предприятие можно сравнить с автомобилем, проезжающим по разным доро-

гам: например, автобан — это незначительная конкуренция, а, скажем, извилистая дорога — это возрастание конкуренции и неопределенность окружающей среды. На извилистой дороге с подъемами, спусками, да еще с гололедом большое значение имеет состояние самого автомобиля, т.е. в нашем случае предприятия.

При оздоровлении бурные дискуссии «в салоне автомобиля» вредны. Движение по пути к оздоровлению, как и любое лечение, — процесс не демократический. Для реализации выбранной стратегии необходима сильная рука. При выборе менеджера оздоровления (управляющего командой) собственник должен принимать во внимание, отвечает ли будущий руководитель таким требованиям, как:

- наличие логического мышления;
- опыт в решении аналогичных проблем;
- личностные качества, соответствующие ситуации (коммуникабельность, воля к достижению результата, лидерство и т.д.);
- умение принимать комплексные решения и признавать само—организующиеся системы.

Можно назвать следующие критерии для отбора менеджера оздоровления:

- интеллект;
- компетентность;
- готовность к кооперации;
- стремление к успеху;
- потенциал опыта;
- одаренность и мастерство;
- системный подход;
- гибкость;
- представление о ценностях.

Для вновь назначенного менеджера оздоровления важны несколько правил:

1. Разрабатывай простую и достоверную программу оздоровления.

2. Особое значение придавай личным контактам со «вторым уровнем».

3. Развивай личные контакты с сотрудниками на предприятии, с советом предприятия и окружением (работа с общественностью).

4. Сознательно и компетентно пользуйся символическими действиями (такими, например, как отказ от личного шофера или уменьшение своей зарплаты),

5. *Давай ясные целеустановки и указания к действию в форме письменных программ-мероприятий.*

Перед началом оздоровления необходимо в первые 3—4 месяца произвести стратегический анализ (диагностику). Затем после предварительного подведения итогов разрабатывается сценарий стратегии оздоровления. При обсуждении стратегии составляется каталог мероприятий по структурным изменениям, сокращению затрат и обновлению продуктов. Общая схема процесса оздоровления показана на рис. 2,35. Естественно, что время проведения отдельных этапов зависит от сложности ситуации и объекта и может быть изменено.

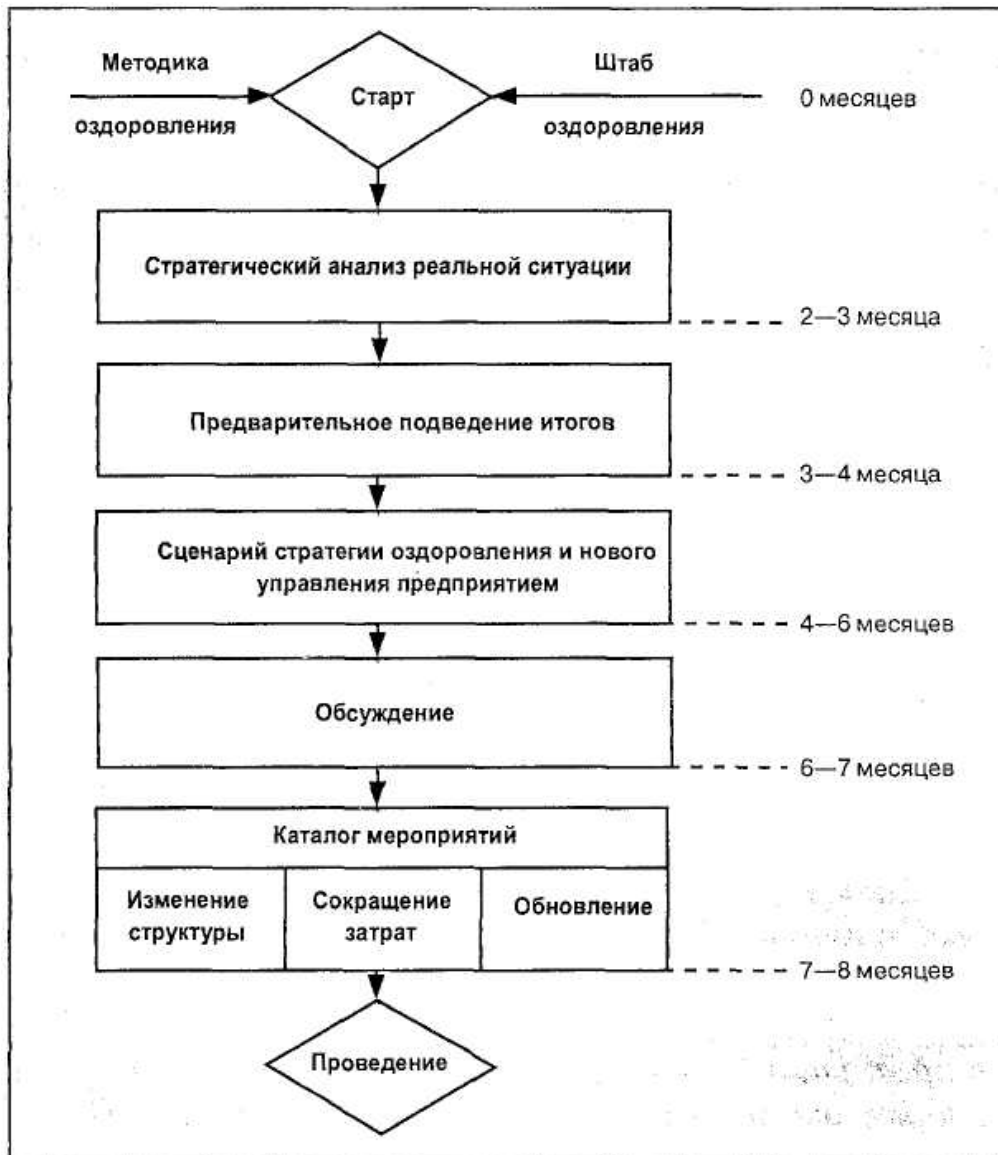


Рис. 2.35. Процесс оздоровления

Практическая ситуация 1

Проблемы в стратегии предприятия «Квант»¹

Утренняя заря

Завод «Квант» по праву считался лидером советской электронной промышленности. Построили его в 1984 г. на деньги тогдашнего Минэлектронпрома. Правда, поначалу «Квант» ориентировали стратегически неверно — на выпуск компьютеров серии ДВК, архитектура которых копировала решения американской компании DEC. Но в 1992 г. завод переоборудовали по самому последнему слову электронной индустрии.

Сборочные линии японской фирмы Daefuku, смонтированные тогда на «Кванте», не устареют, по крайней мере, до конца века. Завод обошелся казне примерно в 100 млн. долл. Другого такого предприятия в России нет и не будет. Предельная мощность «Кванта» оценивается в 1 млн. персоналок в год — примерно столько же, сколько всего в прошлом году было продано компьютеров в России.

В 1993 г. компания IBM открыла собственную сборку компьютеров на «Кванте» — единственном, пожалуй, российском заводе, где это действительно возможно было осуществить на мировом уровне. IBM вложила в свое производство на «Кванте» около 2 млн. долл.

Рассвет

На первых порах перспективы IBM в Зеленограде представлялись самыми радужными. Слово руководителю зеленоградского проекта IBM Алексею Елисееву: «Все ожидали, что компьютеры IBM местной сборки получатся дешевле, чем импортные. Проект поддерживался на государственном уровне — ведь речь шла о развитии высокотехнологичного производства в России. Правительство предоставило нам льготы, освободило от налога на импорт — это позволило снизить цены на 11%. Мы ожидали, что эти модели будут пользоваться большим спросом, и намеревались использовать часть прибыли для дальнейшего развития производства. Ведь сборка из готовых комплектующих — это только первый этап. Мы хотели довести долю производимых в России компонентов до 40% стоимости компьютера».

Поначалу поддержало проект и московское правительство: оно приняло постановление, согласно которому все властные структуры Москвы в течение трех лет обязаны были закупать машины только зеленоградского производства. Имея в виду такие перспективы, IBM приобрела оборудование и обучила людей на своих заводах. «Квант» начал выпускать компьютеры IBM. Но в процессе работ ситуация стала меняться.

Полдень

Первые трудности появились уже весной 1994 г. — завод иногда останавливался из-за нехватки комплектующих. Но главные проблемы начались, когда производ-

¹ Ситуация взята из статьи: *Синицкий А.* Наступит ли время собирать?.. // Коммерсанта. 1996. № 4.

ство уже раскрутилось. Покупать зеленоградские компьютеры IBM оказалось почти некому.

В своих планах IBM весьма рассчитывала на госзаказ. По словам г-на Елисеева, только московское правительство предполагало закупить до 100 тыс. компьютеров. Купили около сотни. А потом началась политическая кампания по борьбе с импортными льготами. Отменяли их и Госдума, и Правительство, и Президент. И всякий раз кто-то снова их получал. Не останавливаясь на подробностях, отметим, что IBM в итоге всех льгот лишилась.

Добили же проект сами компьютеры фирмы IBM. Дело в том, что компьютерные фирмы-импортеры, как правило, находят для себя льготные каналы импорта. И такой импортный компьютер IBM оказался дешевле своего зеленоградского аналога. По словам Роберта Мандла, менеджера по связям с общественностью отделения IBM по Центральной Европе и России, из-за конкуренции со своими же компьютерами IBM в России недополучила миллионы долларов прибыли.

Сумерки

Мало того... Как с изумлением обнаружила IBM, за установленное на «Кванте» оборудование компании необходимо платить налоги, а разрешение на временное его использование оказалось ограничено одним годом. Когда срок истек, зеленоградским таможенникам по ходатайству «Кванта» удалось продлить разрешение еще на год. Но потом и они оказались бессильны. И вот IBM, не дожидаясь решения ГТК, решила просто вывезти с «Кванта» почти все свое оборудование — оно пригодится ей на других заводах.

В беседе с корреспондентом «Ъ» представители IBM признали, что их надежды трехлетней давности себя не оправдали. Сейчас компании приходится искать новые формы работы в России.

Один вариант «Кванту» IBM уже предложила. Руководство завода в принципе согласилось, и сейчас две фирмы уточняют детали новых отношений. Идея простая. Если раньше российское представительство IBM формировало заказ для «Кванта» и несло ответственность за продажу собранных машин, то сейчас оно этого делать не будет. «Квант» займется этим сам. Найдет покупателей на свои компьютеры — будет их собирать. Не найдет — не будет.

Хмурое утро следующего дня

Преимуществ в таком варианте два — явное и скрытое. Явное заключается в том, что «Квант» будет собирать машины совершенно конкретной конфигурации — той, которую потребует заказчик. Для этого IBM обязуется предоставлять всевозможные комплектующие, а называться новая форма работы будет «Конфигурационным центром IBM».

Намек на неявное преимущество улавливается в словах генерального директора «Кванта» Сергея Кабаева. Владелец завода — компания IBM — тоже собирает на нем компьютеры. Сами по себе компьютеры ИВК с компьютерами IBM не конкурируют. Названия в чем-то сходные, но торговые марки и авторитет все-таки разные. Важно другое: комплектующие для своих компьютеров ИВК ввозит по тем самым уже упоминав-

шимся льготным каналам. IBM же не считает возможным недоплачивать российскому государству значительную часть импортных пошлин. Возникшие трудности, смеем предположить, могут сделать подход IBM к этому вопросу более гибким. Во всяком случае ничто не мешает ей оставить в ведении российского партнера те вопросы, в которых он лучше ориентируется.

А что случится, если все те немногие организации, которые обладают льготами на импорт, вдруг их лишатся?

Сергей Кабаев: «Когда снимут все льготы, собирать компьютеры станет выгодно только за границей. Я вот изучал ситуацию с Индией. Ну, может, качество там немного пониже будет, чем у нас на «Кванте». Но в Индии, чтобы организовать сборку компьютеров в СЭЗ, требуется 30—40 тыс. долл. А мы (ИВК. — «Ъ») потратили на «Квант» в сто раз больше».

Не хочется, да и едва ли возможно, из одного — пусть и настораживающего — события делать вывод о том, что иностранные компании покидают российское производство. Тем более нет основания обвинять кого-либо в злонамеренности. Однако так уж сложились обстоятельства, что крупная и уважаемая компания фактически отказалась от проекта организации в России собственного производства. А ведь могла бы инвестировать и дальше. Совсем недавно Виктор Черномырдин заявил, что за пять лет суммарный объем иностранных инвестиций в российскую экономику составляет около 6,7 млрд. долл. Для сравнения: только в исследования и разработки IBM вкладывает примерно 5 млрд. долл. ежегодно.

Практическая ситуация 2

2.1. Искусство работать на пиках¹

Свой бизнес корпорация РУЯН строит на правильном выборе рыночных ниш, наблюдательности сотрудников и зажигательных идеях

Лина Калянина

На сегодняшний день корпорация РУЯН одна из самых динамичных компаний на российском потребительском рынке. Корпорация, насчитывающая 300 сотрудников, имеющая оборот в десятки миллионов долларов, производит товары по всему миру, в большинстве своем под собственными брэндами. Во многих рыночных нишах, например в обувной косметике и инсектицидах, РУЯН уже много лет сохраняет лидерство. Ежегодно компания начинает два-три новых проекта, а ее обороты возрастают в два—два с половиной раза. При том что средняя рентабельность руюновских проектов составляет 75%, в компании немало продуктов, которые приносят прибыль в сотни процентов. И наконец, РУЯН одна из немногих российских корпораций, которая считает прибыль на одного сотрудника. «Для нас этот показатель самый важный, — говорит г-н Кравцов, — важнее, чем рентабельность или оборот, и мы будем стараться постоянно его улучшать».

На трех китах

В корпорации РУЯН шесть направлений бизнеса: обувная косметика, инсектициды и репелленты — средства против насекомых, товары для спорта и туризма, «новогодние» товары, товары для пикника и ресторан. Львиную долю оборота (порядка 60— 65%) составляют обувная косметика и инсектициды.

Свой бизнес компания РУЯН начала в 1995 г. с продажи популярной обувной косметики Salamander и средств от насекомых. За два года компания стала лидирующим импортером на этих рынках. Однако только привозить «чужое» скоро надоело, и через два года компания приняла решение о создании собственных брэндов. Так появилась марка «Раптор» в инсектицидах и Salton — в обувной косметике, которые быстро, поскольку уже имелись налаженные каналы сбыта, вошли в тройку лидеров в своих сегментах. Параллельно открылись филиалы РУЯНа в других российских городах — для того, чтобы, по словам Кравцова, «на корню придушить региональную конкуренцию».

После кризиса руководство компании приняло решение о существенном расширении ассортимента и более активном проникновении на российский потребительский рынок. В результате появился большой ассортимент товаров для активного и пассивного отдыха под марками Forester, Norveg, среди репеллентов появились продукты под маркой Gardex, в обувной косметике — марка Patisson, открылся ресторан «Экспедиция».

В хаотичном, на первый взгляд, нагромождении продуктов и проектов есть своя логика, обеспечивающая корпорации успешное продвижение на рынке и высокую эффективность бизнеса. Эта логика держится на трех китах: правильном выборе продуктов и рыночных ниш, постоянном поиске новых идей и информации и специфической корпоративной политике.

Ежегодно в РУЯНе появляется около 300 новых продуктов под своими торговыми марками. Каждый из них запускается в производство, только если он соответствует определенному набору критериев, установленных в компании. Первый критерий — продукт должен находиться на стыке отраслей или рыночных ниш. «Как правило, в каждой рыночной нише уже есть лидер, а на стыках — никого, — говорит Александр Кравцов. — Например, обувная косметика. В обуви есть крупные игроки, в косметике — тоже, в то время как в обувной косметике на тот момент времени, когда мы туда пришли, крупных игроков не было».

Второе правило — сезонность продукта. В связи с тем что спрос на сезонные продукты и предпринимательские риски, с ними связанные, очень высоки, рентабельность сезонных продуктов в несколько раз больше всесезонных. «Идею сезонности мы подсмотрели у некоторых своих клиентов — ларечников и мелких дистрибуторов, — которые в зависимости от сезона меняют ассортимент. Если посмотреть график рентабельности всесезонного продукта, то мы получим ровный тренд. Графики рентабельности продаж сезонных продуктов — это пики. Наша задача — в течение года «перепрыгивать» с пика на пик: после того как происходит спад продаж одного сезонного продукта, быстро мобилизовать ресурсы для следующего продукта, следующего пика», — рассказывает г-н Кравцов.

Третий критерий — оптимальная емкость ниши. Емкость рынка того или иного продукта должна быть достаточно мала для того, чтобы заинтересовать крупные мультинациональные корпорации, и достаточно велика для того, чтобы рядовые отечествен-

ные производители могли претендовать на лидерство, а РУЯН мог бы его добиться легко. Например, рынок обувной косметики сравнительно невелик — 70 млн. долл. в год, а, например, инсектицидов — 50 млн. Оптимальный размер рыночной ниши ружа-новского продукта, считает Кравцов, — 30—50 млн. долл.

Четвертое правило выбора состоит в том, что рентабельность бизнеса по созданию и продвижению нового продукта должна быть не ниже 60%. «С рентабельностью меньше шестидесяти процентов, — говорит Кравцов, — нам ну совсем не интересно работать. Сто процентов и выше — это то, что мы считаем достойно сделанным проектом».

И, наконец, последний критерий: продукт должен быть достаточно технологичным, с инновационным оттенком, чтобы сразу отмести возможных конкурентов-производителей

Все сходится

Александр Кравцов сопровождает меня в прогулке по расположенному неподалеку от офиса торговому дому компании, в котором все продукты представлены на обозрение клиентам — дистрибуторам, оптовикам, рыночникам, лоточникам и проч. «У нас есть собственные, действительно инновационные продукты, которые мы придумываем сами и которые вы больше нигде в мире не увидите», — говорит Кравцов и выхватывает с полки крем для обуви «Salton — три в одном». Это жидкий крем для обуви в изогнутой эргономичной бутылке с обувной ложкой на кончике и отдельно вмонтированной вращающейся губкой для чистки обуви. Упаковка для этого продукта была найдена у испанских производителей, крем — у итальянцев, а «заливалось» все в Москве сторонней косметической компанией, которой РУЯН просто привез ингредиенты. «Все сходится, — говорит Кравцов, — сезонный продукт, стык ниш, достаточная технологичность, рентабельность — выше ста процентов».

«Все сошлось» и в другом продукте — реппеленте от комаров, созданном под маркой Gardex. «У косметических производителей есть такой продукт — крем от солнца с маленькой гигиенической помадкой внутри пробки, — рассказывает Кравцов. — Мы придумали сделать такой же продукт с кремом от укусов комаров и бальзамом после укусов в пробке. Мы этот продукт придумали два года назад, но не могли найти упаковку — такой тюбик с пробкой, внутри которой можно сделать маленькую помадку, реально в мире делает одна компания. Наконец мы нашли эту упаковку и сейчас делаем сильнодействующий крем от комаров в тюбике и бальзам после укуса на месте этой помадки. Такого продукта в мире нет ни у кого. Рентабельность — сотни процентов».

Еще один пример инновационности компании — электрофумигатор «Раптор» с жидкостным наполнителем, помогающий избавиться от мух. «Сейчас, по крайней мере в Европе, такого продукта нет. Честно говоря, я такого продукта не знаю в мире», — говорит Кравцов.

Другое изобретение компании РУЯН — аэрозольную краску для меха — сейчас производят немцы под маркой Salamander. «Они делали аэрозольную краску для нубука. Мы их убедили, что нужна аэрозольная краска для меха, они ее сделали, и я думаю, что совокупная рентабельность немцев плюс наша по этому продукту — зашкалит».

Немало у РУЯНа и чисто маркетинговых изобретений. Например, продукты для командированных. Один из них — это косметичка, в которую кладется жидкий стираль-

ный порошок (его в РУЯНе придумали давно), затычка для раковины и веревка на двух присосках, которые можно ткнуть в стены. Продукт позволяет в условиях гостиницы что-то постирать и посушить. Или еще более простой пример — расческа для шуб. «Нигде в мире я не видел такого продукта. Мы ее просто придумали, и она хорошо продается под маркой Patisson вот уже два года». Несмотря на культивируемую в компании изобретательность, только одна треть продуктов — результат этой изобретательности. «Мы инноваторы лишь на тридцать процентов, в остальном мы просто хорошие наблюдатели», — говорит Александр Кравцов. В 70% случаев идеи для новых проектов черпаются на западных рынках с высокой конкуренцией. Главное, чтобы они были абсолютно новыми для российского потребительского рынка.

Александр Кравцов гордо подходит к стеллажу с продуктами под маркой «Рап-тор». Взяв в руки один из них, рассказывает: «"Раптор-аквафумигатор" — специальный продукт для удаления различных насекомых в помещении. Ему нет аналогов в Европе, я уже не говорю про Россию. Но этот продукт относительно давно продается в Японии — там это средство номер один. Это стакан с определенными химическими ингредиентами. Просто вскрываешь упаковку, наливаешь стакан воды и выходишь из комнаты. В стакане две составляющих: одна химическая, которая убивает насекомых, а вторая — гашеная известь, которая при попадании на нее воды быстро нагревается до высокой температуры. В итоге специально подобранное вещество в виде дыма заполняет полностью все углы и трещинки. Никакими аэрозолями, никакими там ловушками, никакими гелями это сделать невозможно. Рентабельность, как на наркотиках».

Вскоре в РУЯНе появится еще один новый продукт, которого пока нет в Европе — это жидкая «глажка» в аэрозольном баллоне. «Правда, подсмотрели мы эту жидкую «глажку» в Америке. Но мы создали свою рецептуру, кардинально отличающуюся от американской и гораздо лучше нее; нашли в Италии производителя, который в состоянии сделать продукт по этой рецептуре и упаковку к нему. Рентабельность будет не меньше 100%».

Другой новый продукт руяновцы подсмотрели в Финляндии. «В Финляндии в супермаркете мы увидели доску для чистки рыбы. Доска деревянная, вытянутая, металлическая клипса для фиксации рыбы, на доске полоски, чтобы рыба не скользила, и специальный нож. И все это продается в комплекте примерно за 15 евро. Я смотрю, опять все сходится: стык ниш — с одной стороны, хозтовары — с другой, что-то близкое к рыболовству, туризму, отчасти сезонный товар, емкость рынка невелика, конкуренции не будет никогда и так далее. Мы берем эту доску, отправляем ее в Китай, чтобы наши китайские друзья быстренько ее воспроизвели. Скоро мы ее будем продавать под маркой Forester на российском рынке. Пока такого продукта я здесь не видел».

А есть какие-либо примеры провальных с точки зрения рынка продуктов?

Да, есть. В прошлом году на рынке был жуткий дефицит детских пластиковых санок-ледеянок. Мы быстро сделали собственную пресс-форму и разместили производство в Китае. Однако продукт оказался технологически простым, и не одни мы подсутились. В результате в этом году рынок завален этой продукцией как российского, так и китайского производства, и мы вынуждены продавать свою по цене ниже себестоимости. Но наш труд совсем уж даром не пропадет — мы планируем перестроить эту технологию под производство пляжных летающих тарелок.

А есть ли какой-либо пример продукта, от производства которого вы отказались?

Вот простой пример бизнеса, в который мы не пошли. Два года назад я шел со своим партнером в Кельне по выставке семян. Емкость рынка семян примерно представляю и понимаю, что здесь высокая конкуренция, сложно что-либо придумать. Смотрю, стоит одна компания и торгует грибницами. Грибницы белых грибов, лисичек, рыжиков, сыроежек — все в пакетиках таких. Я загорелся, все сходится: стыки ниш, сезонный бизнес, достаточно большая ниша, чтобы она была интересна нам, и достаточно маленькая для того, чтобы ее затоптали большие конкуренты. Звоню в Россию и узнаю, что толком грибницами у нас никто не торгует. Мы исследовали эту идею месяца четыре и, в конце концов, отказались. Оказывается, белые грибы очень плохо всходят, если на участке нет сосен и еще чего-то. Да и цена у этой западной компании была высокой — мы не получали нужной нам рентабельности. Но если предположить, что грибы всходили бы хорошо, а цена у западной компании была бы чуть ниже, то мы очень легко могли бы стать лидерами в области торговли грибницами.

Большинство продуктов в РУЯНе (порядка 80%) создается под собственными брэндами. В компании считают, что произвести товар под собственной маркой намного перспективнее, чем просто его импортировать, и дело не только в себестоимости такого продукта. «На сегодняшний день у нас нет конкурентов, которые, как мы, работали бы во всех интересующих нас сегментах, — комментирует Кравцов. — В каждом из сегментов эти конкуренты есть, и они пытаются копировать наши действия. Если мы просто найдем какой-то товар и его привезем, то завтра любая компания может взять его или похожий там же и его привезти. Если этот товар становится лидером в категории с каким-то своим брэндом, то сделать это уже труднее».

Кроме того, создание и продвижение собственных брэндов позволяют постоянно наращивать интеллектуальную стоимость продуктов. По словам президента РУЯ На. в 2002 г. треть чистой прибыли компании была заработана за счет прироста интеллектуальной стоимости продуктов.

Экспедиция за знаниями

На мой вопрос: «А как создаются все эти продукты, позволяющие иметь такую высокую эффективность бизнеса?» — Александр Кравцов ответил: «Пойдемте, я вам покажу самое главное — нашу «библиотеку». Это наша гордость, главное достояние. Многие иностранные партнеры, мировые лидеры в наших отраслях, не могут такой библиотекой похвастаться». Мы зашли в просторное помещение, все стены в котором от пола до потолка заставлены шкафами и стеллажами с каталогами и образцами различной продукции со всего мира — от стелек для обуви и вешалок для одежды до хитроумных приборов непонятного назначения. «Ежегодно в сбор информации мы вкладываем порядка миллиона долларов, — говорит Кравцов. — Умение работать с информацией позволяет нам постоянно создавать и продвигать новые продукты и обгонять конкурентов».

В РУЯНе считают, что идеи и информацию о новых продуктах они получают элементарным способом, который доступен каждому и который не использует почти никто. Помимо того что внутри самой компании идет постоянный поиск инновации, идеи черпаются по всему миру. В компании существует так называемая выставочная команда сотрудников, у которой «заточен нюх» на все интересы РУЯНа и которая тщательно изу-

чает все специализированные выставки, конференции, а также розницу во всех городах, куда попадает. Все увиденное — буклеты, образцы товаров, каталоги и проч. — привозится в «библиотеку». Образцы тщательно описываются по десяти параметрам: кто купил, где купил, за сколько купил, зачем купил, кто производитель, кто дистрибутор. «Мы постоянно снаряжаем команду в экспедицию за новыми знаниями. Ежегодно мы посещаем более сорока выставок. Наши люди прочесывают все магазины в тех городах, где бывают. Когда они возвращаются, устраивается презентация привезенных знаний и продуктов, все тщательно фиксируется, изучается — кто производитель химии, упаковки, кто дистрибутор. В дальнейшем наши специалисты придумывают, как мы это можем использовать, чем нам может быть полезен тот или иной производитель или потребитель. Сейчас мы пытаемся создать систему файлов, в которую наши люди могут положить любую информацию, любую мысль, где бы она ни попала: в журнале, на выставке, в рознице».

На сегодняшний день в «библиотеке» РУЯНа хранится более 14 тыс. образцов продуктов и более 16 тыс. брошюр и каталогов. Благодаря скрупулезной работе «наблюдателей» база данных потенциальных и уже задействованных производителей, дистрибуторов и клиентов насчитывает порядка 2000 компаний.

Наличие такой базы данных позволяет РУЯНу быстро мобилизовывать ресурсы при переходе с одного пика на другой. Наиболее важным здесь является знание возможностей производителей. По словам Кравцова, наличие хорошей производственной платформы — исчерпывающей информации о производителях — позволяет сокращать издержки на производство, оптимизировать цепочки логистики и, как следствие, держать высокую рентабельность. «Мы знаем, что производить аэрозоли лучше в Италии, металлические изделия — в Юго-Восточной Азии, пластмассы — в Испании». Для того чтобы не использовать дорогостоящий труд в Европе, в РУЯНе обзавелись и собственным производством в Подмосковье. «Если в Европе какая-то операция по какому-то продукту предусматривает элемент ручного труда, мы просто все в коробках везем в Россию и собираем здесь».

Существующая технология бизнеса позволяет вести и постоянный поиск новых рынков сбыта. Сегодня главная рыночная цель РУЯНа — выход в сегмент business-to-business: поставка товаров на открытый рынок не для конечного потребителя, а для организаций на основе тех же коммерческих идеологий, принципов, которые используются компанией на открытом рынке, и на основе тех данных о производителях и продуктах, которые есть в компании. «Мы хотим построить систему, позволяющую на одной и той же производственной и товарной платформе производить продукт как для организаций, так и для частных лиц. Например, сейчас у нас есть в Юго-Восточной Азии производитель металлических изделий, у которого мы производим продукцию под маркой Forester — решетки для барбекю, мангалы и прочее. Мы, например, знаем, что розничные сети сегодня — наиболее динамичный сегмент российского потребительского рынка. Проводя цепочку от этого быстро развивающегося сегмента к нашей производственной платформе, которая занимается производством металлических изделий, мы очень легко приходим к мысли, что тележки для супермаркетов — это огромный рынок, и дешевле и лучше их производить в Юго-Восточной Азии. Так появляется поле деятельности», — рассказывает президент корпорации РУЯН.

Причин запланированного перехода РУЯНа от конечного потребителя в нишу business-to-business две. Первая — нежелание покупать рекламное время на телеви-

дении, чтобы продвигать товар для массового потребителя. Вторая причина — увеличение срока жизни создаваемых продуктов. Так, максимальный срок жизни товара для конечного потребителя — четыре года (а в большинстве случаев не более двух лет), а тот же самый товар в сегменте business-to-business может жить десять лет. «Например, мы производим стельки для обуви под какими-то торговыми марками для конечного потребителя. Скорость изменения продукта, дизайна, сертификации, позиционирования очень высока. И, допустим, мы поставляем утепляющие стельки нефтяникам или гаишникам — им созданный один раз товар можно продавать десять лет. Чем больше у нас будет таких продуктов, тем на большее количество времени *будут* расплываться затраты на создание товара».

Путешествия без компьютеров

Корпорация РУЯН — компания с горизонтальной структурой — состоит из пятнадцати юридических лиц, друг от друга не зависящих. Всем «бизнес-единицам», начинающим какой-либо проект, ставится только одна главная задача — удвоение оборота. Об этой динамике роста в компании все договорились на основе некоего эмпирического опыта. «Удвоение, — говорит Кравцов, — на наш взгляд, достигается разумным риском. Если бы речь шла об утроении оборотов, то это тоже возможно, но риск при этом был бы выше разумного». Разумность и неразумность риска тоже устанавливается эмпирическим путем. Те «бизнес-единицы», которые выполняют обещание и удваивают обороты, получают карт-бланш на развитие новых проектов и расширение своего бизнеса, но опять-таки с тем же условием удвоения. Капитану этой маленькой шлюпки в составе нашей корпорации (директору «бизнес-единицы») мы не мешаем, главное, чтоб средства удваивал, — говорит Кравцов, — Единственное, за чем мы следим, так это за тем, чтобы у них появлялись все новые и новые проекты и не было избыточных ресурсов, иначе быстро наступит «ожирение».

Достижение таких непростых результатов обуславливается не только грамотным маркетингом и отработанной технологией бизнеса, но и внутренней корпоративной культурой, специфической этикой взаимоотношений. Александр Кравцов искренне считает, что в неудаче любого проекта на 90% виноваты отношения в коллективе. «Кто-то кого-то не любит или не хочет с кем-то работать. Мы стремимся, чтобы в нашей компании этого не было».

Достижению полной человеческой гармонии способствуют вице-президент компании по межличностным отношениям и культивируемая в корпорации идеология «бизнеса как экспедиции». Для любого сотрудника участие в проекте должно означать путь, который интересно пройти всем вместе, одной командой. «Белове "путь" для нас очень многое скрыто. Мы не преследуем цели котироваться на каких-то биржах, как это делают многие компании, — обычно за этим стоит желание продать часть своего бизнеса. Мы не планируем "рожать детей" для того, чтобы их потом продавать. Нам просто нравится этот процесс».

Поддерживать коллективный драйв и убеждать своих сотрудников в том, что бизнес — это прежде всего интересный путь, топ-менеджеры корпорации пытаются собственным примером и различными сумасшедшими идеями, которые реально могут увлечь и, как следствие, еще больше привязать сотрудника к корпорации.

Задания для самостоятельной работы

1. Есть ли на известном вам предприятии четко сформулированная и доведенная до сведения персонала стратегия? Если нет, то почему, и как это отражается на работе предприятия?

2. На известном вам примере проанализируйте, кто и как реализует стратегический менеджмент.

3. Оцените с помощью матрицы обоснования стратегии и матрицы стратегического баланса бизнес, которым вы хотели бы заниматься.

4. Приведите собственные примеры возможности применения на практике бостонской матрицы, метода выбора стратегических зон хозяйствования, техники сценариев, мониторинга.

5. Оцените целесообразность применения в собственной работе методов опережающего управления.

6. Приведите известные вам примеры использования бизнес-планирования по следующим основным направлениям:

- обоснование новых проектов бизнеса;
- исследование привлекательности бизнеса;
- стратегическое планирование бизнеса на действующих предприятиях.

Оцените приведенные примеры бизнес-планирования с точки зрения эффективности использования инструмента стратегического менеджмента.

7. Найдите реально разработанный бизнес-план (внедренный, действующий или планируемый к реализации). Проанализируйте его на соответствие рекомендуемой структуре и содержанию разделов бизнес-плана (приложение 2.1). Обоснуйте причины имеющихся различий.

8. Проанализируйте необходимость и содержание оздоровления на известном вам плохо работающем предприятии. Определите направления текущего и стратегического оздоровления.

9. Проведите диагностику и определите фазу развития известного вам предприятия согласно классическому жизненному циклу организации и жизненным циклам по А. Адизесу и Л. Грейнеру. Дайте рекомендации по стратегии поддержания жизнеспособности предприятия. При диагностике используйте источники библиографического списка.

10. Проанализируйте ситуацию по стратегии предприятия «Квант» и ответьте на следующие вопросы:

а) сформулируйте стратегию предприятия «Квант», в чем заключались ее ошибки;

б) какие инструменты стратегического менеджмента были неэффективно применены при разработке стратегии предприятия «Квант»;

в) предложите более успешную стратегию работы предприятия «Квант».

11. Проанализируйте ситуацию 2 и ответьте на следующие вопросы:

а) сформулируйте основные факторы конкурентоспособности корпорации РУЯН, выделите среди них долгосрочные конкурентные преимущества;

б) какие новые тенденции развития стратегии использует корпорация РУЯН?;

в) оцените соответствие стратегии выбранной структуре и культуре организации.

Литература

1. **Аакер Д. А.** Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2002.

2. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

3. **Вайсман А.** Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. М.: Экономика, 1995.

4. **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: ИНФРА-М, 1996.

5. **Виханский О. С.** Стратегическое управление: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998.

6. **Герике Р.** Опыт успешной санации предприятия: Материалы семинара для преподавателей российских вузов. Берлин, 1991.

7. **Дак Д.** Соблазны механического мышления // Управление компанией. 2001. №5.

8. **Каплан Р., Нортон И.** Организация, ориентированная на стратегию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

9. **Курс МВА по стратегическому менеджменту:** Пер. с англ./ Под ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Паблишер, 2002.

10. **Минцберг Г. и др.** Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.

11. **Молодчик А.В.** Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: Уро РАН, 2001.

- 12. Питерс Т.** Представьте себе: превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
- 13. Попов С. А. и др.** Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров. Модуль 4 / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. М.: ИНФРА-М, 1999.
- 14. Портер М.** Конкуренция. СПб.; М.; Киев: Вильямс, 2001.
- 15. Планкетт Л., Хейл Г.** Выработка и принятие управленческих решений. М.: Экономика, 1984.
- 16. Расиели И.** Метод Mc KINSEY. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
- 17. Томпсон А.А. (мл.), Стрикленд А.Дж. (III).** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. М: ИНФРА-М., 2000.
- 18. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И.** Теория жизненных циклов организации А. Адизеса и российская действительность // Социос. 1996. № 10.
- 19. Хамел Г., Прахалад К.** Конкуренция за будущее (создание рынков завтрашнего дня). М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
- 20. Probleme Iosen, Entscheidungen vorbereiten.** Munchen: Simens, 1980.
- 21. Streicher R., Turnheim G.** Strategisch Planen. Manz Verlag, 1987.
- 22. Turnheim G.** Sanierungs Strategie. Manz Verlag, 1988.

3. СТРУКТУРА

3.1. Теоретические основы организации

Общие правила построения и работы организации

Любое совместное производство товаров или услуг, в рамках которого объединяются усилия некоторого числа людей, можно назвать организацией. Минимальное количество людей в организации при регистрации не может быть меньше двух: директор и бухгалтер. Максимальное число не ограничено: практика знает случаи, когда большие акционерные общества насчитывают более 200 тыс. сотрудников. Любую организацию, независимо от численности, можно представить в виде системы, преобразующей поступившие в нее *ресурсы*, в некоторый *продукт* или, иначе говоря, *результат* деятельности организации (рис. 3.1). Причем, существенно важно то, что в условиях рыночной экономики продукт должен продаваться по цене, как правило, не меньше стоимости ресурсов и затрат на работу по созданию продукта. Только такой продукт можно назвать положительным результатом организации.

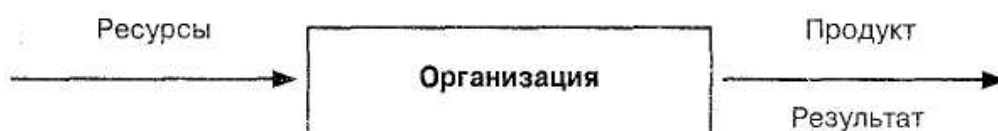


Рис. 3.1. Общая схема организации

В основе построения эффективной организации лежат принципы, законы и правила. Принципы и законы являются предметом изучения в курсе «Теория организации». Здесь же мы рассмотрим саму технологию формирования организации, для чего обоснуем и сформулируем девять общих правил.

Правило 1. Чем лучше построена организация, тем больший результат она имеет.

В основе построения любой организации лежит разделение и специализация труда, система договоров и согласованных взаимоотношений. Нарушение договоров или отсутствие согласованных отношений приводит к хаосу и отрицательному результату.

Любой продаваемый продукт производится по определенной технологии. Чем сложнее продукт, тем большее количество технологических операций необходимо для его производства, тем более сложной будет структура организации, производящей этот продукт.

Правило 2. В основе построения любой организации лежит технология производства продукта.

Это означает, что производство первично, а структура управления организацией вторична. Организация может производить товары или услуги. В качестве примера возьмем технологию производства финансовых услуг. Для их оказания необходимо выполнить следующие технологические операции: найти свободные финансовые ресурсы, заплатив за них определенную цену, отдать собранные средства за большую цену или инвестировать их в выгодное дело, произвести все необходимые финансовые расчеты по каждому клиенту.

Упрощенная структура финансовой организации, построенной на основе выделения технологических операций, показана на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Построение организации по технологическому принципу

Наряду с технологией важное значение для построения организации имеет структурное выделение продаваемого продукта. В условиях конкуренции это позволяет получить более качественный продаваемый продукт, быстро и гибко реагирующий на потребности рынка. В этом случае структурное выделение может быть произведено по видам про-

изводимого продукта, по видам покупателей продукта и по месту расположения покупателей. Такая целенаправленная ориентация на покупателя позволяет лучше учесть его потребности, а следовательно, получить больший положительный результат работы организации.

Правило 3. Структуризация организации по продуктам и покупателям способствует увеличению положительного результата.

Упрощенный пример организации, оказывающей финансовые услуги, аналогичной показанной на рис. 3.2, но построенной по принципу структуризации по типам покупателей продукта, приведен на рис. 3.3.

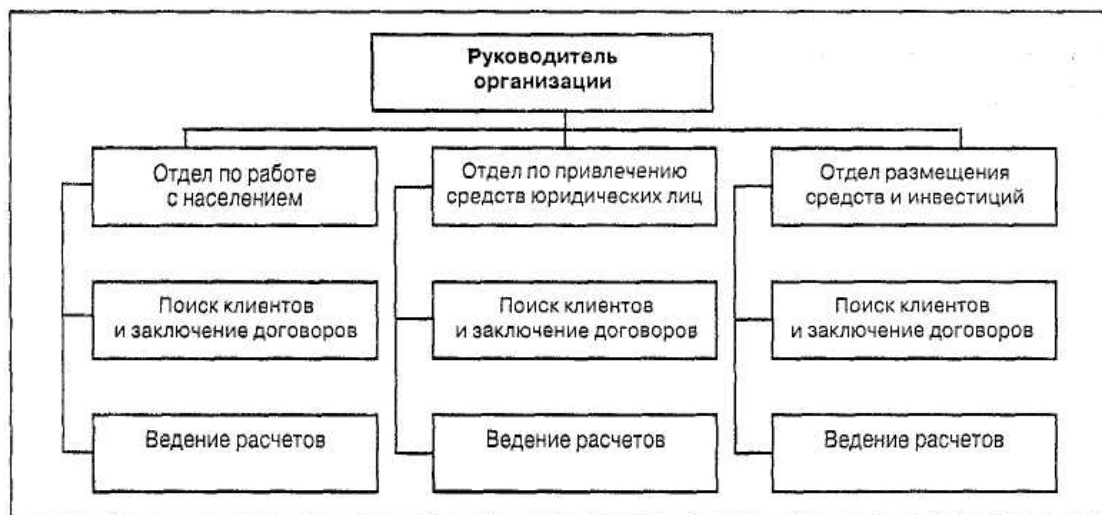


Рис. 3.3. Построение организации по принципу структуризации по типам покупателей продукта

Безусловно, правило 3 выражает лишь общую тенденцию в построении структуры организации. В каждом конкретном случае целесообразность выделения структурных продуктовых подразделений должна быть экономически обоснована.

Вся работа в организации выполняется людьми (персоналом). В эффективно построенной организации каждый человек должен знать, какая работа ему поручена и за какую область деятельности он несет ответственность. Отсутствие ответственных за конкретную работу или наличие нескольких человек, выполняющих одну и ту же работу (дублирование функций), вносит хаос и неразбериху в деятельность организации. Аналогичное закрепление работ и зон ответственности должно распространяться и на структурные подразделения.

Правило 4. Каждое подразделение и каждый человек в организации должен иметь работу, за которую отвечает только он.

Очень важно, чтобы результат был полезен для других, был куплен другими. Если результат продается за пределы организации, то его цена определяется в стоимостном выражении по законам рынка.

В случае, если результат используется внутри организации, его полезность также должна быть определена, но она может выражаться не только в деньгах и подчиняться не только рыночным законам. Процесс этот сложный, и в каждом конкретном случае количественное выражение определяется при участии вышестоящего руководителя экспертно-расчетным путем. В дальнейшем анализируется статистика получаемого результата и производится корректировка его полезности.

Каждый человек может выполнять несколько дел и, соответственно, получать несколько результатов от своей деятельности.

Если работа, выполняемая подразделением или отдельным человеком, не нужна ни внутри организации, ни за ее пределами, т.е. никто не покупает полученный результат, в этом случае мы имеем нулевой или отрицательный результат и, следовательно, должны поставить вопрос о необходимости для организации данной должности или подразделения.

Правило 5. Выполнению каждой работы должен соответствовать конкретный результат, и только он определяет полезность для организации данного подразделения или человека.

Предполагая, что результат всей организации или работы, выполняемой отдельным человеком, полезен, т.е. со знаком «плюс», выведем общую формулу его получения:

$$\text{Результат} = [\text{Работа} + \text{Ресурс}] \times \mathcal{E}_{орг} \times K \times M,$$

где $\mathcal{E}_{орг}$ — эффективность построения организации; K — квалификация; M — мотивация. Величины «Работа» и «Ресурс» определяются в стоимостном выражении по фактическим затратам. Коэффициенты $\mathcal{E}_{орг}$, K , M отражают функциональную зависимость величины положительного результата от перечисленных факторов и определяются экспертным путем.

Правило 6. Положительный результат, с одной стороны, определяется эффективностью построения организации, а с другой стороны, квалификацией и мотивацией работающих в ней людей.

Таким образом, суть организации заключается в следующем:

=> формирование организационной структуры в соответствии со стратегией и целями предприятия;

=> закрепление работ и результатов за подразделениями и должностями, т.е. делегирование полномочий по иерархии управления организацией;

=> подбор, обучение и назначение квалифицированного персонала на должности;

=> оценка достижения результатов и мотивация.

Итак, у нас есть все составляющие, которые входят в понятие «организация», и это позволяет нам выделить основные этапы и последовательность формирования организации.

Этап 1. Цели организации формируются обязательно сверху вниз.

Этап 2. Под каждую цель определяется работа и результат, необходимые для достижения цели:

Цель → Работа → Результат.

Этап 3. Выполнение каждой работы или совокупности работ возлагается на конкретное подразделение, которое и несет за это ответственность. В самом подразделении работы закрепляются за должностями.

$\left\{ \begin{array}{l} \text{Подразделение} \\ \text{Должность} \end{array} \right\} \rightarrow \text{Работа} \rightarrow \text{Результат.}$

Этап 4. Определяются количественные показатели результата и соответствующая ему доля общего денежного дохода всей организации, т.е. вознаграждение за полученный результат.

$\left\{ \begin{array}{l} \text{Подразделение} \\ \text{Должность} \end{array} \right\} \rightarrow \text{Работа} \rightarrow \text{Результат} \rightarrow$
→ Вознаграждение (Компенсация затрат + Доля прибыли).

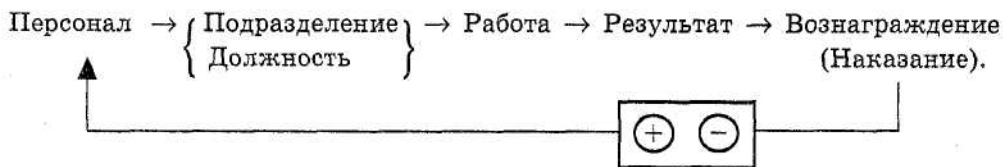
Совокупность подразделений и работ образует организационную структуру — каркас организации, образно говоря, машину по производству нужных обществу продуктов и услуг. Совокупность результатов и вознаграждений образует систему мотивации и оплаты труда — двигатель организации (топливо или энергия для работы машины). Но самая хорошая машина, имеющая самые надежные двигатель и топ-

ливо, мертва без водителя. Мы подошли к пятому, чрезвычайно важному этапу.

Этап 5. Подбор на каждую должность квалифицированного персонала.



Правило 7. Организация строится и функционирует по правилу управленческого цикла.



Если в организации отсутствует система взаимосвязи и соответствия элементов управленческого цикла или отсутствуют отдельные элементы, она обречена на неудачу.

Обратная связь в управленческом цикле может быть нулевой, положительной (+) и отрицательной (-). О положительной обратной связи говорят, когда вознаграждение или наказание персонала объективно соответствует полученному результату.

При построении организаций, работа которых основана на принципе финансовой самостоятельности подразделений, необходимо соблюдать еще одно условие. Известно, что сам результат помимо эффективности построения организации (E_{opz}), квалификации персонала (K) и мотивации (M) зависит от наличия чувства заинтересованного собственника, получающего результат. Чувство собственника появляется у нас, когда мы знаем, каков будет результат и вознаграждение за него, реально имеем оговоренную долю от продажи произведенного нами продукта и реально можем по своему усмотрению сами распоряжаться этой долей.

Правило 8. Правило «своего кармана» предполагает: знаю, имею, распоряжаюсь определенной долей проданного продукта.

Реально для организации это означает, что подразделения и должности, производящие собственный продукт, продаваемый вне органи-

зации или внутри нее, имеют возможность работать и зарабатывать по принципу финансовой самостоятельности.

В эффективно работающей организации действует система внутренних договоров и согласованных взаимоотношений.

В основе их, как правило, лежит система долгосрочных экономических нормативов, позволяющих подразделениям заранее спланировать финансовые результаты своей работы. И здесь появляется соблазн, *во-первых*, решить финансовые проблемы предприятия или плохо работающих подразделений за счет изъятия средств у хорошо работающих подразделений; а *во-вторых*, волевым порядком, «сверху» ужесточить экономические нормативы для хорошо работающих подразделений на основании того, что остающаяся в их распоряжении прибыль слишком велика.

Если предприятие решается пойти по этому опасному пути, результат оказывается весьма далеким от желаемого: и в том и в другом случае организация разрушается и перестает эффективно работать.

Правило 9. Установленный в организации порядок никто, даже глава фирмы, нарушать не имеет права.

При регулярном возникновении проблем необходимо изучить ситуацию, выявить причину осложнений и изменить нужные элементы организации, к которым относятся: цели, стратегия и организационная структура; делегирование полномочий; персонал; мотивация.

Изменение экономических нормативов должно производиться по мере изменения внутренней и внешней ситуации. Предварительно делается объективное обоснование необходимости и целесообразности изменений, а затем они утверждаются коллегиальным органом управления с участием всех заинтересованных лиц.

Эффективность построения организации

Организация — это объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей. В этом определении присутствует два объекта, находящихся во взаимосвязи, но в то же время разных по своей природе и принципам жизнедеятельности: организация и человек.

Организация подчиняется закону жизненного цикла и согласно принципам целостности и самосохранения стремится к повышению производительности, прибыли, росту стоимости бизнеса, развитию и

инновациям. Отрицательными характеристиками деятельности организации являются бюрократия, хаос, застой, убытки.

Человек по своей природе более индивидуален и субъективен и руководствуется прежде всего личными интересами. В основе его действия лежат как объективные экономические мотивы, так и субъективные личностные психологические факторы.

Наряду с положительными качествами, такими как работоспособность, инициатива, творчество, заинтересованность, в каждом человеке присутствуют и в определенной ситуации могут проявляться отрицательные качества: равнодушие, лень, зависть, воровство. Причем, в каждом человеке баланс положительных и отрицательных качеств индивидуален и может проявляться по-разному.

Поэтому при построении эффективной организации необходимо обязательно рассматривать систему взаимодействия и согласования «человек — организация». Согласование целей человека и организации должно производиться на каждом из четырех базовых уровней управления: собственник, главный менеджер, руководители подразделений, персонал (рис. 3.4). Причем, чем выше уровень управления, тем

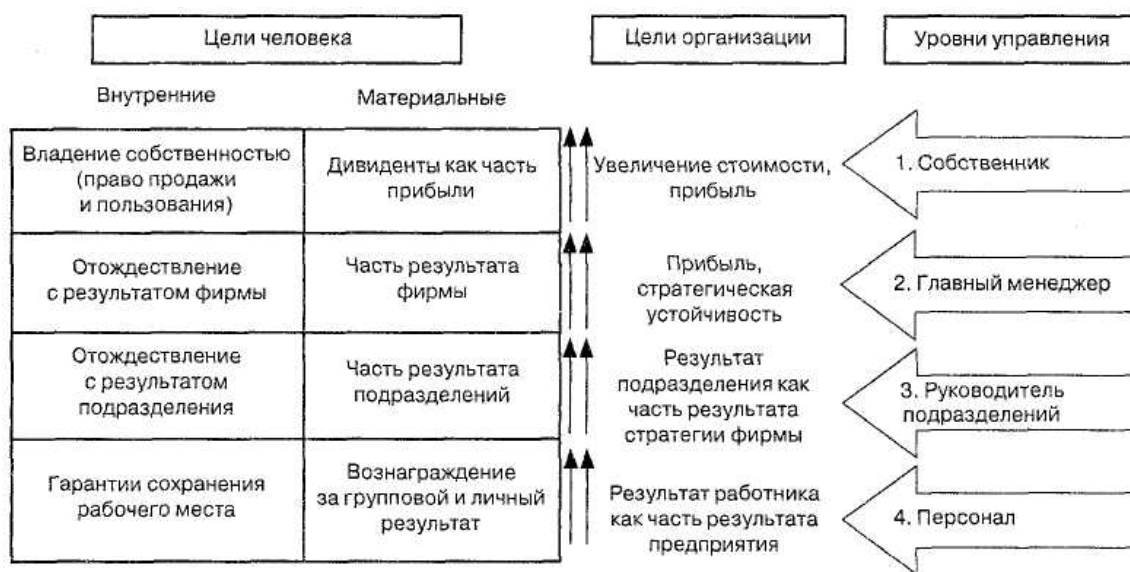


Рис. 3.4. Эффективность системы «человек — организация»

большее значение для жизнеспособности организации имеет согласование целей. Например, одной из причин длительной и эффективной

работы фирмы «Bosch» является то, что более 100 лет собственник фирмы, семья Bosch, получает 8% от прибыли, не меняя этот процент, а остальные средства идут на достижение стратегических целей организации. Поэтому очень важно наряду с краткосрочными показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, рентабельность, текущая стоимость бизнеса и т.д.) иметь в составе целей человека и организации долгосрочные показатели:

- показатели жизнеспособности организации (конкурентоспособность, адаптивность, обучаемость и т.д.);
- показатели развития компании (продукт, рынок, персонал, структура, процессы);
- динамика изменения краткосрочных показателей.

Если цели организации объективны и их вектор всегда ориентирован на достижение краткосрочных и долгосрочных показателей эффективности, цели человека на разных уровнях управления могут полностью или частично не совпадать с целями организации. В этом случае, как правило, внутренняя мотивация ориентирована только на достижение личных целей человека, а величина материальных стимулов слабо связана с результатами деятельности организации и подразделений. Особенно часто данная ситуация наблюдается в области достижения долгосрочной эффективности.

Это связано, с одной стороны, с трудностью измерения и отдаленностью достижения результата, а с другой стороны, психологически быстрое достижение только личной выгоды более просто в понимании и реализации для отдельно взятого человека, особенно если в его руках сосредоточена власть и право принятия решений. Например, на уровне собственника и главного менеджера цели человека могут быть ориентированы на достижение личной выгоды за счет управления финансовыми потоками предприятия, причем, это делается в ущерб целям организации.

Безусловно, причины банкротства и плохой работы предприятий нельзя сводить только к корыстным интересам отдельных людей. В условиях жесткой конкуренции совпадение целей человека и организации является необходимым условием, но недостаточным. Для победы в конкурентной борьбе необходима лучшая, чем у конкурентов, стратегия, более эффективная структура и, безусловно, мотивированный на достижение краткосрочных и долгосрочных целей персонал.

В общем случае выделяют два типа эффективных организаций:

- на базе делегирования полномочий и финансовой самостоятельности;
- на базе административной системы с жесткой иерархией подчиненности.

Сравнительный анализ принципов построения этих двух типов организаций приведен в табл. 3.1.

Выбор принципа построения организации зависит от стабильности внешней среды и характера производственного процесса. Для более стабильной внешней среды и неменяющегося производства предпочтительна административная система. В случае нестабильности среды, необходимости быстрого реагирования на требования рынка введением большого количества инноваций более эффективной оказывается организация, построенная на экономических отношениях. Возможно и сочетание этих двух принципов в рамках одной организации, когда в целом она построена по принципу финансовой самостоятельности выделенных продуктовых структурных подразделений, а внутри подразделений работа организована по административному принципу.

При выборе принципа построения организации следует учитывать и тенденции развития современного менеджмента. Наиболее конструктивной инновацией в менеджменте в 1990-е годы была признана идея перехода от многоуровневых, пирамидальных иерархических организаций к небольшим горизонтальным организациям, задачи которых согласованы и направлены на достижение общих корпоративных целей. На практике это означает, что крупные организации численностью от 500 человек и более заменяются сетью небольших структур численностью 5—60 человек. Реструктуризация проводится на основе сегментации работ и производимых продуктов. При этом оценка работы таких организаций строится на основе конечного результата: прибыли, издержек, введения инноваций. Традиционный административный контроль за их деятельностью практически отсутствует. Он сводится к изменению стратегической установки или замене руководителя организации в том случае, если конечные результаты неудовлетворительны и она стоит на грани самоликвидации или банкротства¹.

¹ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. С. 8.

Таблица 3.1

Тип организации	Организация на базе административной системы	Организация на базе делегирования полномочий и финансовой самостоятельности
Характеристики организации		
Главный регулятор в получении результата	Приказ, установленные сверху экономические показатели	Деньги, совместно выработанные экономические нормативы
Роль первого руководителя	Гарант неотвратимости наказания или поощрения	Гарант выработки соблюдения правил игры, направленных на достижение целей организации
Принцип формирования структуры	Четкое определение сферы ответственности, обязанностей и получаемых результатов	Выделение подразделений, наделяемых финансовой самостоятельностью (производящих или продающих услуги или товары). Формирование обслуживающих подразделений, продающих свои результаты работы внутри организации
Принцип взаимоотношений	Жесткая иерархия подчиненности и соблюдения исполнительской дисциплины	Установление взаимовыгодных договорных финансовых отношений между руководством организации, зарабатывающими подразделениями и обслуживающими подразделениями
Принцип оценки работы	Оценка результатов работы исходя из выполнения установленного сверху расчетного планового задания и динамики роста	Самооценка финансовых результатов на основе соблюдения экономических нормативов
Контролирующий орган	Специальное подразделение, отвечающее за сбор и анализ статистики	Нет специального контролирующего подразделения
Ответственность за стратегию по отдельным продуктам	Первое лицо организации	Руководитель продуктовых подразделений
Главное преимущество	Четкое выполнение поставленной сверху цели	Развитие инициативы и быстрое реагирование на запросы рынка

3.2. Организационная структура управления

Факторы, определяющие организационную структуру управления

На построение организационной структуры управления оказывают воздействие три группы факторов:

- влияние внешней рыночной среды;
- специализация управленческого труда;
- соотношение централизации и децентрализации.

Каждому временному этапу развития рыночной экономики был присущ свой главный фактор построения организационной структуры. Это определялось прежде всего требованиями окружающей среды и достижением успеха производственной деятельности. Соответственно на каждом временном этапе появлялись новые организационные формы, наиболее полно отвечающие на воздействие вновь возникающих факторов. И те предприятия, которые перестраивались быстрее других, имели наибольший успех и шансы на выживание. Эволюция факторов, определяющих структуру управления, и развитие организационных форм показаны в табл. 3.2. Появление каждого нового типа структуры не означало исчезновения и отмену всех структур, существующих ранее. Скорее новый тип структуры дополнял существующее многообразие организационных форм построения предприятий. Причем одно и то же предприятие зачастую строится на основе сочетания нескольких типов структур.

Требование специализации управленческого труда наряду с ростом масштабов производства диктует необходимость функционализации подразделений в зависимости от основных видов управленческой деятельности. В табл. 3.3 представлены основные функциональные отделы и их стратегическая ориентация.

Наконец, еще одним общим фактором, влияющим на построение структуры, является целесообразный уровень централизации или децентрализации управления в зависимости от типа и характера производства. Невозможно однозначно сказать, что лучше — централизация или децентрализация. Их соотношение определяется индивидуально для каждого предприятия. Помимо объективных факторов на введение принципов децентрализации влияет стиль руководства первых лиц предприятия.

Таблица 3.2 Эволюция факторов, определяющих организационную структуру управления

Годы	1920	1930	1950	1980	1990
Фактор					
Доминирующий фактор внешней среды	Производство	Конкуренция	Инновации	Стратегия	Адаптация и развитие
Требования рынка и успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение спроса • Ускорение роста • Снижение себестоимости 	<ul style="list-style-type: none"> • Учет предпочтений потребителя • Влияние на заказчика • Ограничение роста 	<ul style="list-style-type: none"> • Интернационализация • Распространение технологий • Создание нового продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальная конкуренция • Социально-политические требования • Гибкость 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание долгосрочных конкурентных преимуществ • Быстрая реакция менеджмента • Инициатива персонала • Повышение продуктивности
Тип организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> • Линейно-функциональная 	<ul style="list-style-type: none"> • Дивизиональная (продуктовая) • Центры прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • Проектная • Матричная • Венчурная 	<ul style="list-style-type: none"> • Многоструктурная • Холдинговая 	<ul style="list-style-type: none"> • Децентрализация предпринимательства • Обучающиеся организации • Лидерство

Таблица 3.3

Функциональный отдел или служба	Основная стратегическая ориентация
Отдел маркетинга	Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены
Производственный отдел	Полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимизация контроля качества
Финансовый отдел	Функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов для организации
Бухгалтерия	Стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок
Технический отдел	Разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограничение числа моделей и вариантов, концентрация на улучшении качества
Отдел снабжения	Приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержке оптимальных запасов
Отдел исследований и разработок	Поиск технологических прорывов, улучшение качества продукции, выявление нововведений

Окончание таблицы 3.3

Функциональный отдел или служба	Основная стратегическая ориентация
Юридический отдел	Обеспечение защищенности стратегии от решений правительства, конкурентов, участников каналов сбыта и потребителей
Отдел стратегического планирования	Определение наиболее эффективной стратегии развития организации на основе приспособления ее потенциала и миссии к меняющимся условиям рынка
Отдел управления персоналом	Обеспечение кадрами и развитие персонала исходя из целей организации

При выборе соотношения централизации и децентрализации при построении организационной структуры следует руководствоваться достижением максимума преимуществ (табл. 3.4), которых можно добиться в конкретной ситуации. Как правило, больший уровень централизации целесообразен в стабильном, массовом производстве. К недостаткам централизации относится прежде всего невозможность

Таблица 3.4 Преимущества централизации и децентрализации управления¹

Преимущества централизации
<p>1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.</p> <p>2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.</p> <p>3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.</p>
Преимущества децентрализации
<p>1. Управлять особо крупными организациями невозможно из-за огромного количества необходимой для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.</p> <p>2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.</p> <p>3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью данного подразделения. Этот руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.</p> <p>4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале своей карьеры, что обеспечивает приток в компанию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в организации и растет вместе с ней.</p>

¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 352

получения преимуществ децентрализации. В свою очередь, при децентрализации затрудняется координация работы подразделений по достижению общих целей организации.

Линейно-функциональный принцип построения структуры

Линейно-функциональный принцип построения организационной структуры является наиболее распространенным. Он характеризуется единством руководства (линейная связь) по отношению к процессу производства и специализацией функциональных подразделений с их компетенцией (функциональной связью) по отношению к линейным подразделениям (рис. 3.5). Таким образом, в линейно-функциональных структурах соблюдается принцип единоначалия и в то же время имеется функциональное разделение управленческих работ, способствующее их более качественному и эффективному выполнению.

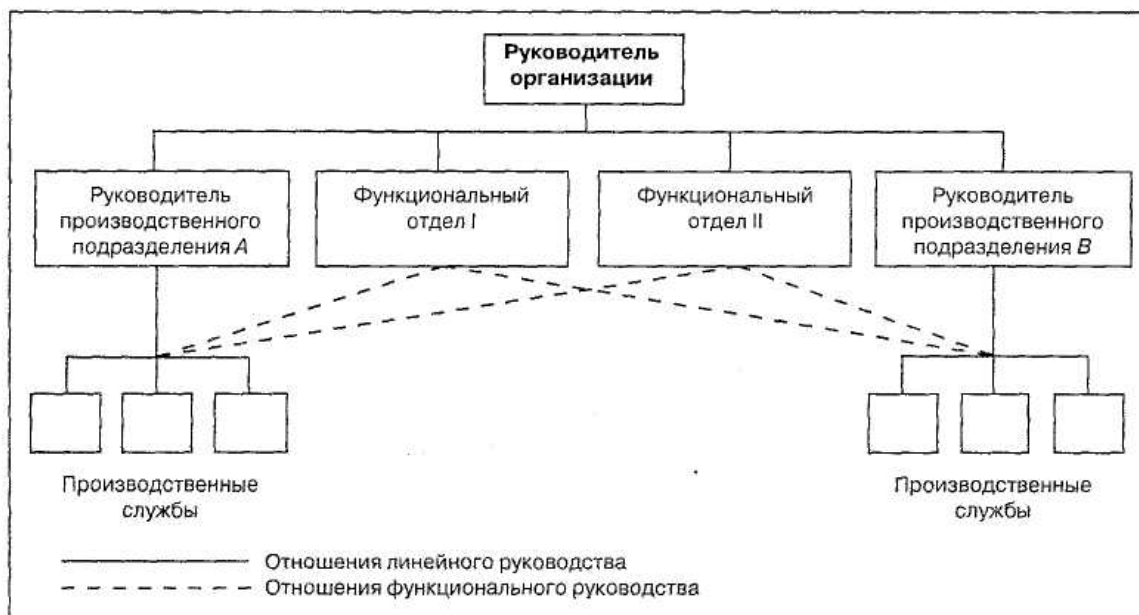


Рис. 3.5. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура, как правило, применяется в небольших и средних организациях, а также в крупных организациях со стабильным характером производства. Вместе с тем с увеличением объемов производства и ростом организации начинают появлять-

ся следующие недостатки, свойственные линейно-функциональным структурам:

- 1) быстрое, трудноуправляемое дробление и увеличение количества функциональных служб;
- 2) увеличение количества плохо контролируемых горизонтальных связей;
- 3) дробление целей с утратой ориентации на главные;
- 4) присвоение командных функций функциональными службами, в результате чего появляется масса противоречивых распоряжений и нарушается принцип единоначалия;
- 5) увеличение количества согласований и совещаний;
- 6) сложность адаптации к нововведениям;
- 7) большая загрузка верхнего уровня руководства решением оперативных вопросов согласования.

На практике встречаются и другие типы структур, построенных по линейному принципу. Линейно-штабная структура (рис. 3.6) характеризуется специализацией штабных органов на функциональном управлении и отсутствием функциональной связи с линейными подразделениями. Функция штабов сводится к экспертизе и подготовке управленческих решений для их непосредственного руководителя.

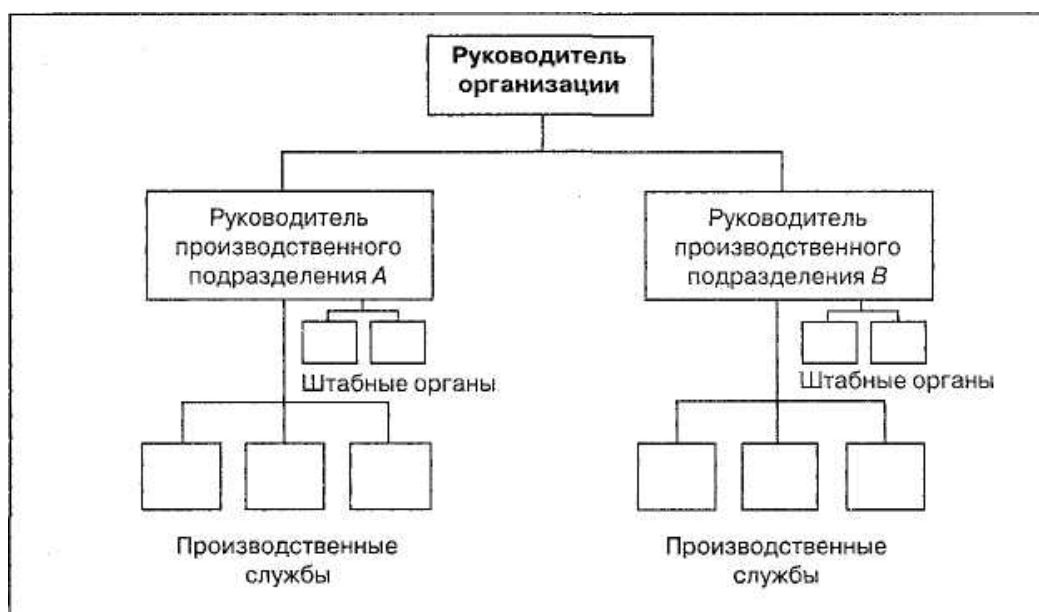


Рис. 3.6. Линейно-штабная структура управления

Линейная структура (рис. 3.7) характеризуется отсутствием специализации в управлении. Все работы выполняются линейными руководителями при полном соблюдении принципа единоначалия. Такая структура в чистом виде применяется редко, в небольших организациях и в организациях, где необходима строгая иерархия подчинения.

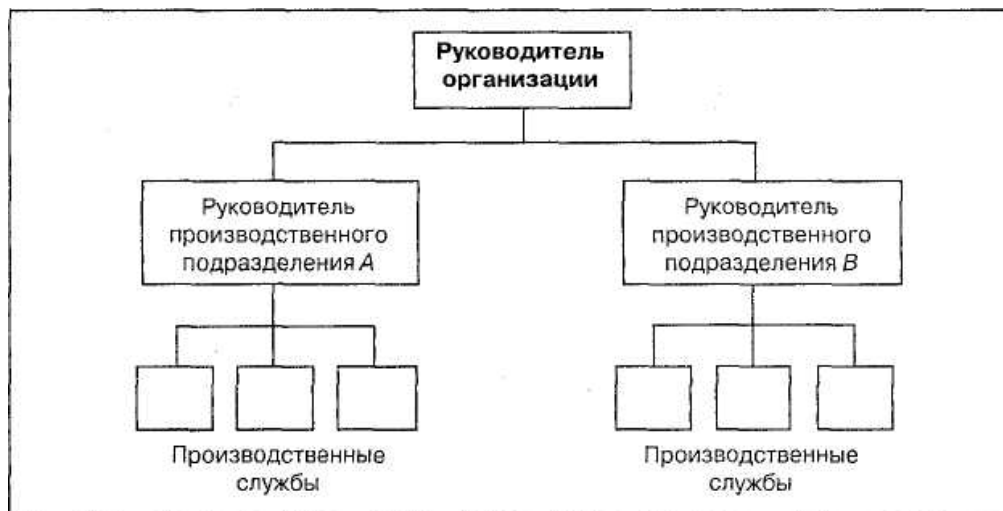


Рис. 3.7. Линейная структура управления

Продуктовая (дивизиональная) структура

С увеличением масштабов организации и возрастанием конкуренции в линейно-функциональных структурах появляется множество недостатков и самый главный из них — отсутствие связи между результатом труда и правом распоряжаться его определенной долей. Это ведет к несоблюдению правила «своего кармана» и, как следствие, к уравниловке и слабой мотивации работы.

Многие проблемы удастся решить, переходя на другой принцип построения организационной структуры — продуктовой. Для этого необходимо:

- => выделение объективно независимых по производству и продаже подразделений, производящих продаваемый за пределы фирмы результат;
- => подчинение каждого из таких производств общим целям и интересам всей фирмы;
- => минимальное вмешательство в дела отдельных производств со стороны руководителей фирмы.

Общая схема построения продуктовой структуры показана на рис. 3.8. Здесь мы видим, что ряд функциональных подразделений остаются централизованными на уровне фирмы и обслуживают все производственные подразделения. В то же время в самих производственных подразделениях обязательно имеются службы организации производства, обеспечения выпуска новой продукции, сбыта, бухгалтерия, которые работают только на свой продукт.

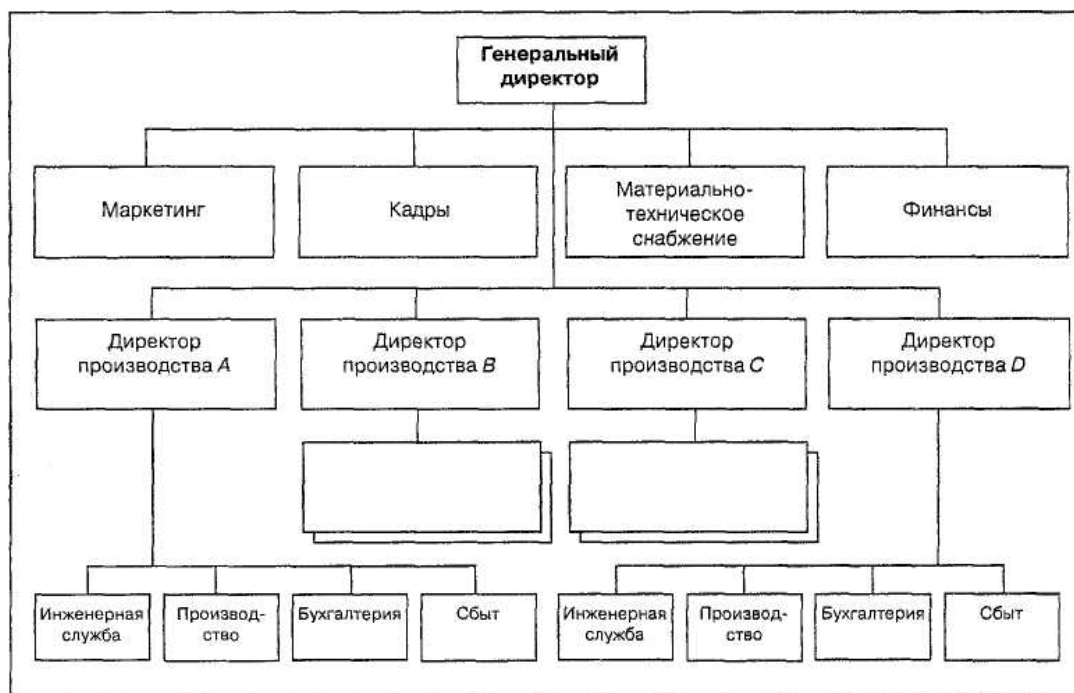


Рис. 3.8. Продуктовая организационная структура

К достоинствам продуктовой структуры относятся: гибкость и быстрая адаптация к внешним условиям, высокий уровень удовлетворения потребностей покупателей продукта, более точная идентификация персонала с целями производства и более высокая мотивация.

Недостатками такой структуры являются: некоторое увеличение персонала за счет децентрализации ряда функциональных служб, а также трудности по достижению общих интересов всей фирмы.

Конкретный пример построения одного из продуктовых подразделений показан на рис. 3.9.

К отдельным продуктовым подразделениям относятся различные формы финансовой самостоятельности:

- выделение субсчета в рамках единого счета фирмы в банке;
- выделение отдельного корреспондентского счета в банке;
- выделение самостоятельного счета с предоставлением статуса юридического лица в форме филиала или дочерней фирмы.



Рис. 3.9. Фрагмент продуктовой структуры на примере производства систем тиристорного управления фирмы «Siemens»

В том случае, когда имеется четкое юридическое оформление финансовой самостоятельности продуктового подразделения и взаимоотношение между ним и фирмой в основном сводится к отчислению определенной доли прибыли, такие подразделения еще называют *центрами прибыли*.

Матричная и проектная структуры

Предпосылками применения матричной структуры являются:

- высокие требования к выпуску новых продуктов и их качеству;
- более эффективное использование ресурсов в случае невозможности их увеличения.

Матричная структура используется в рамках существующей линейно-функциональной структуры как временная организационная форма, предназначенная для решения важных целевых проблем. Данная структура характеризуется двойным подчинением специалистов — непосредственному начальнику отдела и руководителю проекта (рис. 3.10). Матричные структуры имеют такие преимущества, как: гибкость и способность адаптироваться к изменениям, эффективное использование ресурсов, высокая оперативность реализации новых проектов, рост профессионализма, освобождение высшего руководства от решения оперативных вопросов по решению проблемы.

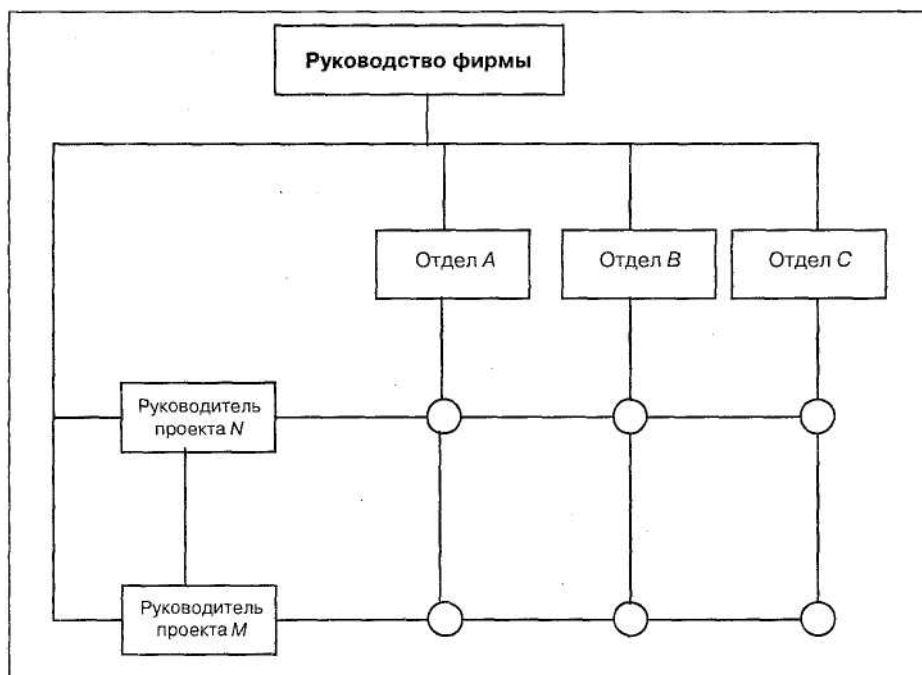


Рис. 3.10. Матричная структура

В то же время матричные структуры имеют ряд недостатков, среди которых отметим прежде всего следующие: двойное подчинение приводит к конфликтам и хаосу, обостряется борьба за власть, предъявляются высокие требования к совместимости работников.

Применение проектной структуры (рис. 3.11) решает проблему двойного подчинения, так как специалисты временно переводятся из своих отделов в проектную группу и подчиняются только руководителю проекта. Но при этом возникает проблема их использования после окончания проекта. Временный характер такой структуры создает атмосферу «временного дома», неуверенности в будущем.

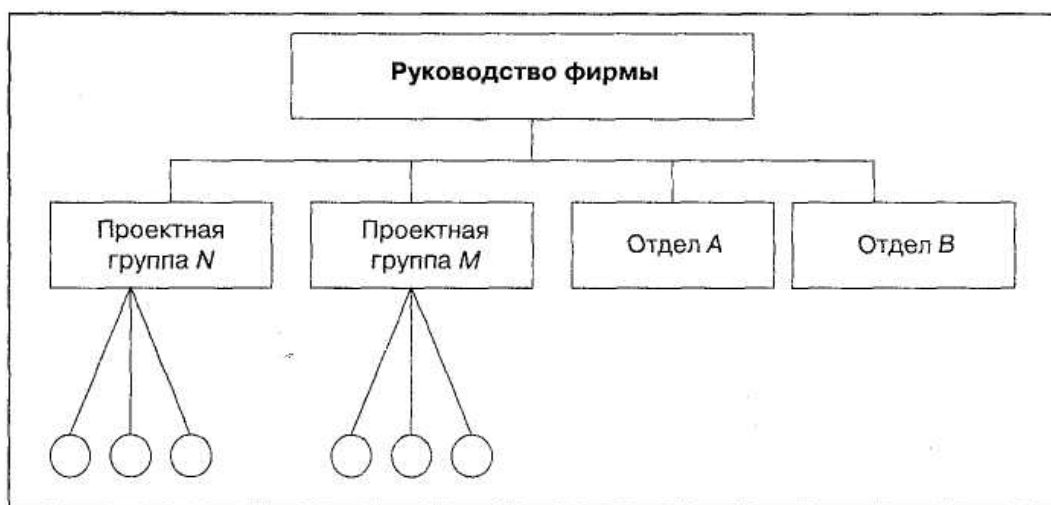


Рис. 3.11. Проектная структура

Холдинговая структура

В условиях концентрации производства, его специализации и диверсификации по различным сегментам рынка происходит объединение различных фирм в многоструктурные комплексы. При этом, как правило, выделяется общая группа управления, которая отвечает за эффективное использование капитала и общую стратегию всего комплекса. Причем отдельные предприятия объединяются в группы по отраслям — холдинги. Такая структура называется *холдинговой* (пример холдинговой структуры приведен на рис. 3.12). В ней имеется возможность единого управления большим капиталом и концентрации финансов для решения важных проблем. В рамках холдинга действует принцип специализации и закрепления предприятий за определен-

ными продуктами, что уменьшает конкуренцию внутри холдинга и дает положительный эффект за счет разумной кооперации.

При управлении холдингом важно соблюдать следующие принципы:

- хорошо работающие предприятия не должны финансировать слабые;

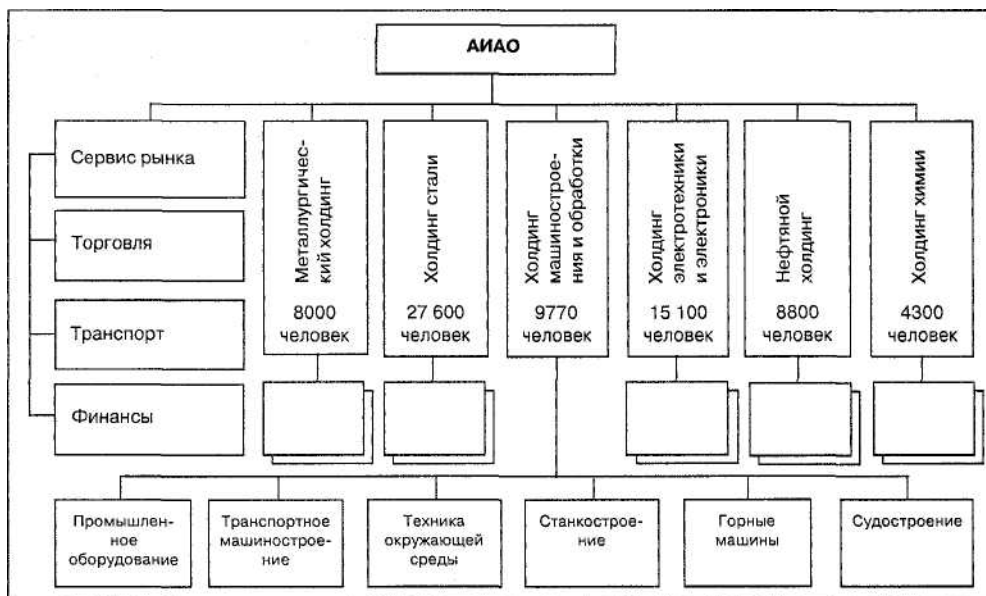


Рис. 3.12. Холдинговая структура Австрийского индустриального акционерного общества

- каждое предприятие должно платить дивиденды (минимальная величина их, судя по зарубежной практике, должна быть 10—15%);
- выплатой дивидендов распоряжается вышестоящий орган.

Распределение интересов и ответственности в холдинговой структуре показано на рис. 3.13. Менеджеры холдингов обеспечивают достижение компромисса в согласовании интересов собственника и персонала предприятий. Они должны гарантировать, с одной стороны, дивиденды и увеличение капитала собственнику, а с другой — достойную зарплату работающему персоналу. Достижение компромисса способствует развитию производства и повышению его эффективности. Аналогично распределение интересов можно представить и в любом другом акционерном обществе.

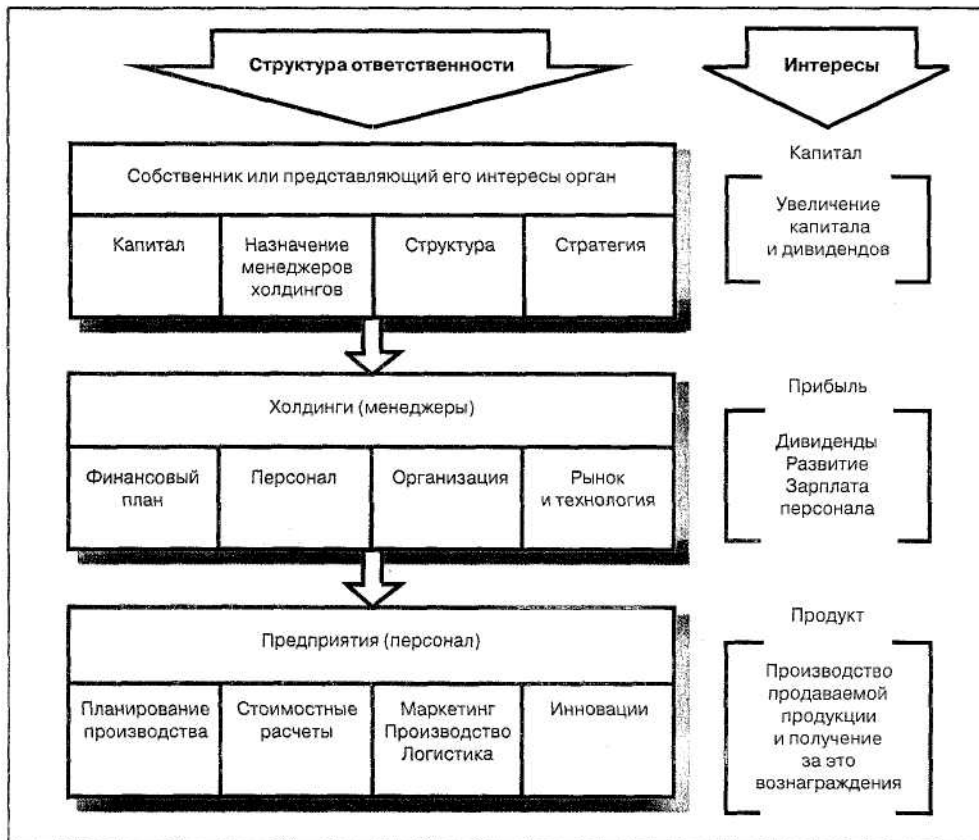


Рис. 3.13. Схема распределения интересов и ответственности в холдинговой структуре

3.3. Делегирование полномочий

Под *делегированием* понимается возложение руководителем части своей ответственности и полномочий на кого-либо из своих подчиненных. Считается, что руководитель работает тем лучше, чем более искусно он делегирует полномочия. Делегировать — это значит:

=> преобразовать проблему в целевые задачи и поручить их решение сотрудникам;

=> передать полномочия тем сотрудникам, чьи знания и опыт необходимы для выполнения поставленных задач;

=> разъяснить сотруднику его обязанности, вытекающие из определенного для него задания;

=> систематически контролировать работу сотрудников.

Однако, несмотря на делегирование, начальник является гарантом своевременного и качественного выполнения задач перед вышестоящим руководством.

Делегирование должно производиться с учетом способностей и мотивов сотрудников. В ряде случаев делегирование может выступать как форма поощрения растущей компетентности. Делегирование дает возможность активизировать знания и умения сотрудников, их творческий потенциал.

За счет делегирования начальник может освободиться от текущих мелких задач.

В рамках процесса делегирования различаются три метода контроля:

1) проверка конечных результатов работы сотрудников;

2) контроль важных промежуточных пунктов, когда конечный результат отдален, но при этом существует уверенность в правильности продвижения вперед;

3) периодический отчет о работе над порученными проектами.

Эффективность делегирования полномочий зависит от двух факторов: с одной стороны, от умения и желания руководителя делегировать свои полномочия, а с другой, — от умения и желания подчиненных брать на себя ответственность.

Нередко это чисто поведенческая проблема, которая зависит от личностных качеств, психологии поведения, стиля руководства. Поэтому полезно знать причины неэффективного делегирования.

Нежелание руководителя делегировать полномочия может быть следствием заблуждения, типа «Я это сделаю лучше»; отсутствия способности руководить или доверия к подчиненным; боязни риска; отсутствия выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Подчиненные же не желают брать на себя ответственность чаще всего по другим причинам: удобнее спросить шефа, что делать, чем самому решить проблему; боязнь критики за ошибки; отсутствие информации и ресурсов; загруженность работой; отсутствие уверенности в себе или мотивации.

Однако существует ряд задач и обязанностей, не подлежащих делегированию. Речь идет прежде всего о соблюдении дисциплины, поручении заданий, мотивации сотрудников, постановке целей и планировании нововведений, о контроле результатов работы.

В практике управления существует три основных стиля руководства:

- руководство с передачей ответственности;
- демократический стиль;
- авторитарный стиль.

Каждый из названных стилей имеет свои особенности, а их эффективное применение зависит от конкретных условий.

Например, в тех случаях, когда необходимо задействовать инициативу и творчество подчиненных при сохранении контроля и ответственности за конечный результат применяют стиль с передачей ответственности, т.е. делегирование полномочий. При этом каждый сотрудник имеет свой собственный круг полномочий, где он может самостоятельно действовать и принимать решения, неся при этом всю полноту ответственности перед руководителем.

При управлении с передачей ответственности руководитель заботится о том, чтобы его сотрудники обладали высокой квалификацией и деловой инициативой и соответствовали данному стилю руководства; после передачи ответственности сотруднику предоставляет ему самостоятельность в принятии решений; регулярно информирует своих сотрудников о продвижении к цели и решении задач всей организации; при освобождении должности выявляет, есть ли среди сотрудников фирмы специалист, который может занять эту должность; обеспечивает сотрудничество различных рабочих групп.

Руководство с передачей ответственности предполагает выполнение сотрудниками следующих обязанностей: в рамках своей сферы передачи ответственности самостоятельно действовать и принимать решения согласно имеющимся инструкциям; о чрезвычайных случаях сообщать своему руководителю; быть подотчетным перед своим руководителем; интенсифицировать сферу своей работы; информировать своих коллег; повышать свою квалификацию.

Благодаря передаче ответственности руководитель получает возможность больше внимания уделять другим задачам управления.

Для правильного выбора стиля управления важно знать преимущества и недостатки каждого из них.

А. Стиль руководства с передачей ответственности

Преимущества:

- преобладает четкая, определенная организация и регулирование полномочий;
- поощряются хорошие сотрудники, им предоставляют самостоятельность. Тем самым обеспечивается преемственность в руководстве;
- четко регулируется ответственность. Руководитель больше несет ответственности за все, что происходит в его сфере, так как он может передать ответственность.

Недостатки:

- на первый план постоянно должна выступать мотивация;
- существует вероятность принятия ошибочных решений из-за недостаточной квалификации сотрудников.

В. Демократический стиль руководства

Преимущества:

- хороший психологический климат в коллективе;
- лучшее восприятие идей сотрудников.

Недостатки:

- как показывает практика, эффективность работы такого стиля, вопреки ожиданиям, обычно меньше, чем при строгом руководстве;
- не всегда мнение и решение одного руководителя. Целая группа едва ли примет непопулярное решение, как это должен при необходимости сделать руководитель;
- установление ответственности неоднозначно: член группы несет ответственность за групповое решение не в той мере, как за индивидуальное решение;
- система предъявляет относительно высокие требования к личности сотрудника.

С. Авторитарный стиль руководства

Преимущества:

- руководство может быть строго организовано;
- установление ответственности однозначно, т.е. руководитель несет ответственность в каждом случае в последней инстанции;
- в этом стиле могут лучшим образом раскрыться сильные руководящие личности.

Недостатки:

- система нерациональна, поскольку руководитель выполняет задачи, которые он мог бы передать (делегировать) другим. Поэтому он в

большинстве случаев сильно загружен и у него нет времени на тщательное выполнение своих задач по управлению;

- квалифицированные сотрудники, недовольные тем, что их практически не привлекают к принятию решений и они несут малую ответственность, меняют место работы. Остаются более слабые сотрудники, кто неохотно берет на себя ответственность и принятие решений;

- преемственность в отделах с авторитарным стилем руководства вряд ли возможна, так как рядом с сильным авторитарным руководителем не могут развиваться другие сильные личности.

Высшее руководство организации

В эффективной работе организации важное значение имеет высшее руководство. Понятие высшего руководства одинаково для всех типов структур. К нему, как правило, относятся: первый руководитель предприятия, его заместители и руководители ведущих подразделений. Первого руководителя и его заместителей часто называют **командой высшего руководства**. Руководители ведущих подразделений и заместители первого руководителя входят в *команду ключевого персонала*. Первый руководитель, команда высшего руководства и команда ключевого персонала образуют на предприятии иерархию высшего руководства. Роль каждого звена в цепочке названных структурных образований разная и зависит от таких факторов, как:

- стиль управления первого руководителя;
- тип организационной структуры управления;
- личные и профессиональные качества членов команды ключевого персонала.

Безусловно, определяющее значение в этом списке имеет позиция первого руководителя. Чем более он профессионален, тем более сильных заместителей и руководителей ведущих подразделений он подбирает. Степень активности участия команды ключевого персонала в принятии жизненно важных для предприятия стратегических решений зависит от умения и желания первого руководителя делегировать им часть своих полномочий и создать из формальной команды ключевого персонала команду единомышленников, отождествляющих свои личные цели с общими целями предприятия, а себя — с предприятием. Такой процесс эффективен при преобладании у первого руководителя коллегиального стиля с делегированием полномочий. При авторитар-

ном стиле большую часть важнейших решений первый руководитель принимает единолично, зачастую даже не информируя членов команды высшего руководства и ключевого персонала. Им отводится лишь роль исполнителей уже принятых решений. В этом случае высшее руководство отождествляется с первым руководителем.

Как уже отмечалось, на тип организационной структуры главное влияние оказывают факторы внешней среды и характер производства, которые, в свою очередь, объективно влияют на роль в управлении каждого из уровней высшего руководства. Стабильное производство и линейно-функциональный тип структуры предполагают преобладание у команды ключевого персонала исполнительских функций. И наоборот, эффективность управления в дивизиональной структуре повышается с ростом активности команды ключевого персонала при принятии управленческих решений.

Наконец, роль команды ключевого персонала зависит от того, какие личности в нее входят. Высокий профессионализм и авторитет членов команды подталкивают первого руководителя к активному сотрудничеству с ними, а следовательно, к более компетентному принятию стратегических решений и более мотивированной их реализации.

В мировой практике управления существует общая тенденция возрастания роли команды ключевого персонала. При этом умение подобрать такую команду профессионалов и включить ее в процесс обоснования и принятия важнейших решений зачастую становится главным при назначении человека на должность первого руководителя. В этом случае на должность первого руководителя находится человек, который сочетает в себе формального (по должности) и неформального (по авторитету) лидера в команде ключевого персонала. Предприятия, имеющие таких лидеров, более конкурентоспособны за счет включения человеческого фактора в процесс управления и производства. Это проявляется в более сильной стратегии развития предприятия, а самое главное — в эффективном проведении в жизнь управленческих решений.

Существует несколько правил эффективной работы команды высшего руководства.

1. Каждый, несущий ответственность за определенную область, обладает в ней решающим голосом. Каждый член говорит от имени всей команды. Подчиненные не могут апеллировать по поводу решения одного члена руководства к другому члену команды.

2. Никто не принимает решений в делах, где он не несет главной ответственности. При появлении такого вопроса необходимо переадресовать его к ответственному за его решение.

3. Члены команды за ее пределами не должны высказываться о своих коллегах.

4. Капитан команды должен быть не хозяином, не начальником, а лидером. В момент кризиса он принимает ответственность на себя.

5. Некоторые решения, касающиеся, например, выбора продукта, крупных инвестиций, ключевых кадровых перестановок, должны приниматься коллективно или, по крайней мере, тщательно обсуждаться.

6. Все члены команды постоянно и широко информируют друг друга о важнейших решениях в своих областях.

3.4. Структуры, построенные на принципах предпринимательства и саморазвития

Одним из возможных способов повышения адаптивности организации является децентрализация управления и стимулирование предпринимательских процессов в структурных подразделениях фирмы. В отличие от централизованных систем адаптации данный подход строится на основе принципиально иных механизмов. Ключевая роль в децентрализованных системах адаптации принадлежит прежде всего самим подразделениям, которым делегировано право самостоятельного принятия решений в случае изменения внешней среды. Качество адаптационных механизмов в таких организациях, а следовательно, и успех фирмы зависят от следующих факторов:

- имеет ли место радикальная децентрализация полномочий и ответственности;
- найдены ли и работают ли мотивационные механизмы, способствующие развитию инициативы и предпринимательства в подразделениях;
- достигнута ли сплоченность компании, заключающаяся в согласовании целей подразделений и развитии эффекта синергии.

Наиболее полное исследование концепции создания организации на основе сети организационно-предпринимательских единиц было выполнено под руководством Х. Виссеми по заданию Фонда изучения менеджмента (Management Studies Foundation). Х. Виссема пишет: «Управ-

ление подразделениями применяется в тех компаниях, которые стремятся увеличить одновременно и конкурентоспособность и прибыльность в условиях, для которых характерны все возрастающие внешние изменения и(или) внутренняя сложность. Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной предпринимательской ответственности за определенную продуктово-рыночную комбинацию на уровень подразделений фирмы»¹. Принцип построения структуры такой организации показан на рис. 3.14.

Концепция управления подразделениями по Х.Виссеме содержит шесть элементов:

- 1) децентрализация интегральной предпринимательской ответственности;
- 2) организационные проекты, ориентированные на потребителя;
- 3) внутреннее предпринимательство (антрепренерство) через дерегулирование;
- 4) децентрализация работ, ведущая к интеграции стратегической и оперативной ответственности;
- 5) регулирование внутренних отношений на контрактной основе;
- 6) синергия стратегического управления, корпоративная культура и концепция «самоизучающей» организации.

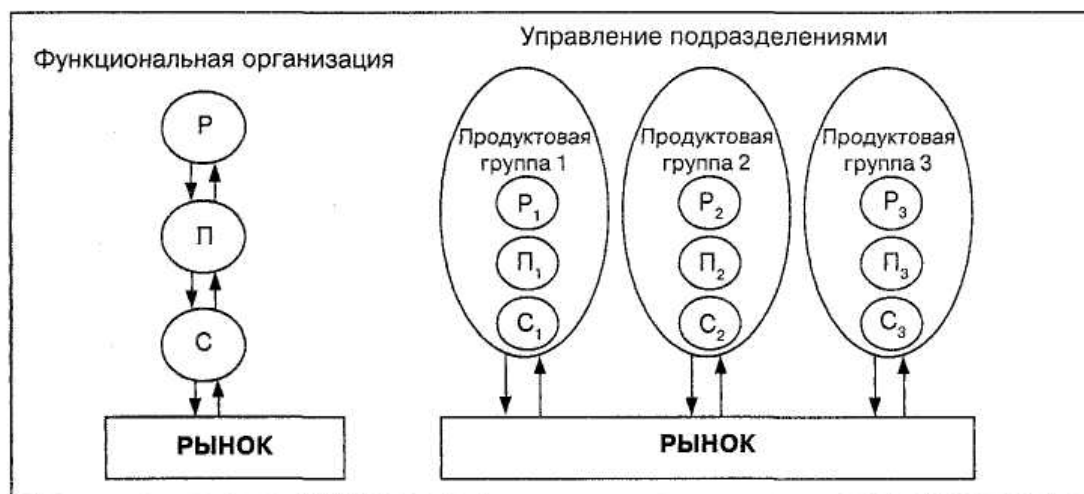


Рис. 3.14. Принципы построения функциональной структуры и структуры, состоящей из предпринимательских единиц: Р — разработки; П — производство; С — сбыт

¹ Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 27.

Эффект адаптивности и саморазвития в организации, построенной на основе данной концепции, обеспечивается за счет следующих факторов:

- система децентрализации управления, способствующая развитию персонала, повышению его способности к проявлению инициативы и творчества;
- система управление подразделениями, порождающая процесс «расщепления». Таким образом, увеличивается «площадь» соприкосновения с внешней средой;
- значительно расширяющиеся возможности мотивации процессов, связанных с инновациями и адаптивностью;
- возможность перехода на принципы саморазвития и обучения организации.

В табл. 3.5. приведен обобщенный анализ предпосылок перехода к управлению подразделениями, основных характеристик предпринимательских единиц и получаемых преимуществ.

Таблица 3.5 Предпосылки и преимущества управления подразделениями

Предпосылки для введения управления подразделениями	Основные черты предпринимательской единицы	Преимущества управления подразделениями
Внешняя среда становится более динамичной	Своя стратегия	Улучшение качества продукции
Люди хотят большей ответственности	Ответственность за результат	Усиление рыночных позиций
Компания становится неуправляемой	Свои основные функции	Рост числа нововведений
Необходимо изменение поведения с ориентацией на развитие инициативы и самостоятельности	Своя продукция	Сокращение линий коммуникаций
Построение адаптивной организации.	Свои рынки Внутренний контроль Один руководитель Предпринимательский «климат» Самоотождествление работников с подразделениями Внутренние узы	Ускорение принятия решения Развитие предпринимательства Развитие межличностных контактов Усиление мотивации Более адекватное понимание рынка в подразделениях

В структурах, построенных на принципах внутреннего предпринимательства, создаются предпосылки для формирования новых механизмов, регулирующих организационные и финансовые отношения в самой организации. Это, в свою очередь, порождает новое качество организации — способность к саморазвитию,

В основе механизма саморазвития лежит переход от традиционной модели распределения рыночной напряженности к сетевой.

Под рыночной напряженностью мы понимаем воздействие на предприятие внешней среды в виде проблем, которые необходимо решать на разных уровнях управления с использованием имеющейся ответственности, правомочности, информированности, компетентности, заинтересованности (рис. 3.15). В идеальном случае уровень принятия решений, на который поступает воздействие рыночной напряженности, совпадает с уровнем максимальной компетентности по данной проблеме.

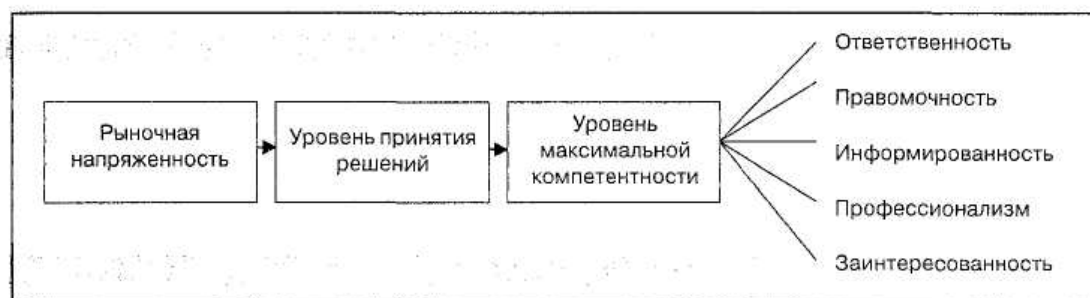


Рис. 3.15. Рыночная напряженность и ее воздействие на организации

В традиционной модели рыночная напряженность воздействует на первый уровень руководства, директора или иногда, при соответствующем делегировании прав, его заместителей. Именно на этом уровне сосредоточены основные составляющие рыночной напряженности (рис. 3.16).

На последующие уровни управления 2, 3, 4 рыночная напряженность передается частично и, как правило, административными методами, которые по своей природе не всегда адекватно вписываются в рыночные механизмы. Безусловно, такая модель может эффективно работать при условиях:

- на первом уровне есть все составляющие компетентности в полном объеме;

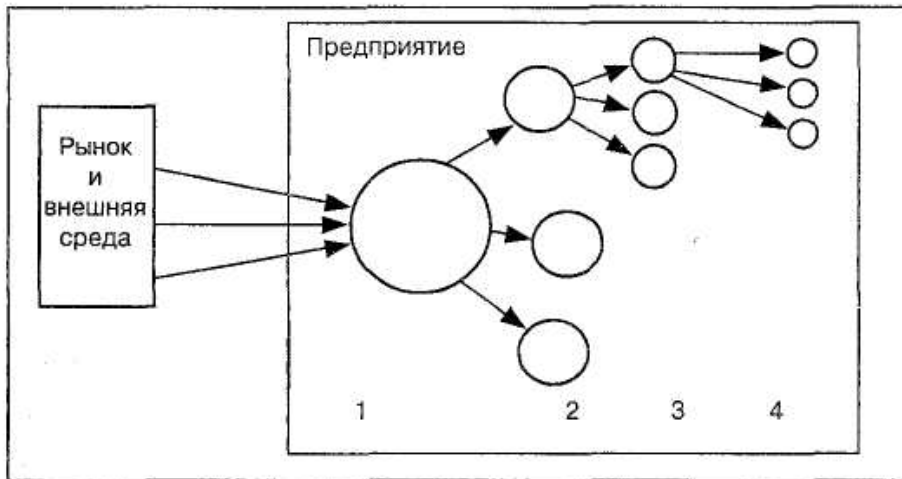


Рис. 3.16. Традиционная модель централизованной системы распределения рыночной напряженности: О — подразделения; 1,2,3,4 — уровни управления

- хорошо отлажен и действует административный механизм поддержания внутренней напряженности;
- уровень сложности и динамика изменений внешней среды относительно невелики и стабильны;
- характер технологии производимого продукта и масштабы производства позволяют создать эффективно работающую административную систему управления.

Организация, построенная в соответствии с принципами внутреннего предпринимательства и саморазвития (рис. 3.17), может иметь принципиально иной механизм распределения напряженности внутри предприятия, который по своей природе будет адекватен внешней рыночной напряженности.

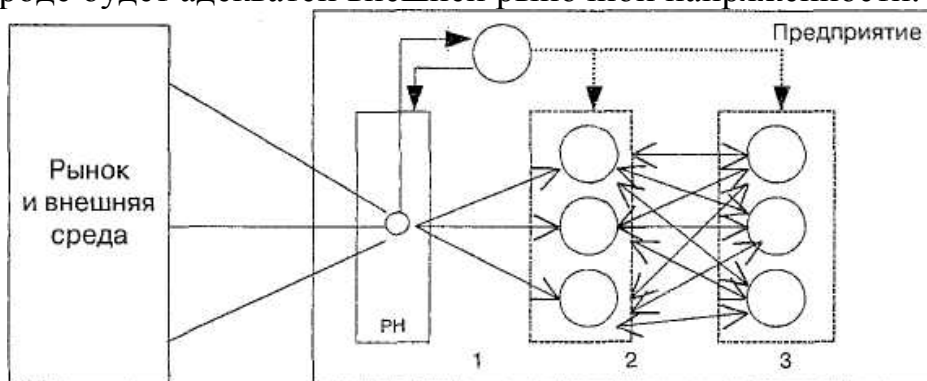


Рис. 3.17. Сетевая модель распределенной рыночной напряженности: РН — распределитель напряженности; 1,2,3 — уровни управления

Прежде всего, за счет децентрализации и гибкой системы мотивации формируется механизм распределения рыночной напряженности и доведения ее без потерь и ослабления до подразделений 2-го уровня. Каждое такое подразделение и персонально его руководитель отвечают за жизнеспособность на рынке данной организационной единицы. Для этого им передаются в полном объеме все составляющие компетентности: ответственность, правомочность, информированность, заинтересованность. Для подразделений 3-го уровня, прямо не выходящих на рынок, напряженность поддерживается за счет внутренних прямых договоров на оказание услуг подразделениям 1-го и 2-го уровней. Причем в этих договорах прописываются все составляющие напряженности применительно к результату, за который отвечает данное подразделение. *Роль первого уровня руководства заключается в создании механизма распределения напряженности (РН), формировании и поддержании принятых правил поведения внутри организации.* В результате, по аналогии с электротехникой, удастся реализовать схему параллельного подключения к рыночной напряженности как первого руководителя, так и руководителей ведущих подразделений 2-го и 3-го уровней без потери величины напряжения.

В свою очередь, высокий потенциал напряжения создает условия и предпосылки реализации других характеристик адаптивной саморазвивающейся организации: распознавание изменений в окружающей среде, формирование многоуровневого лидерства и командной работы, развитие персонала, закрепление норм и правил поведения в культуре фирмы. *Реализация в организации всей совокупности признаков саморазвития посредством модели распределения рыночной напряженности постепенно создает долгосрочное конкурентное преимущество как умение организации реализовать новую функцию саморазвития.*

Не менее важное значение при создании предпринимательской, саморазвивающейся организации имеет переход от схем жесткого централизованного управления финансовыми потоками (рис. 3.18) к децентрализованному управлению подразделениями, наделенными финансовой самостоятельностью (рис. 3.19).

Финансовый распределитель, определяющий долгосрочные нормативы финансовых отношений центра, является основой распределения напряженности. Наиболее простым для предприятия является введение системы внутренних лицевых субсчетов с определенными права-

ми руководителей по их распоряжению (схема центров финансовой ответственности). Юридически более сложной является перевод части подразделений в дочерние предприятия.



Рис. 3.18. Централизованное управление финансами

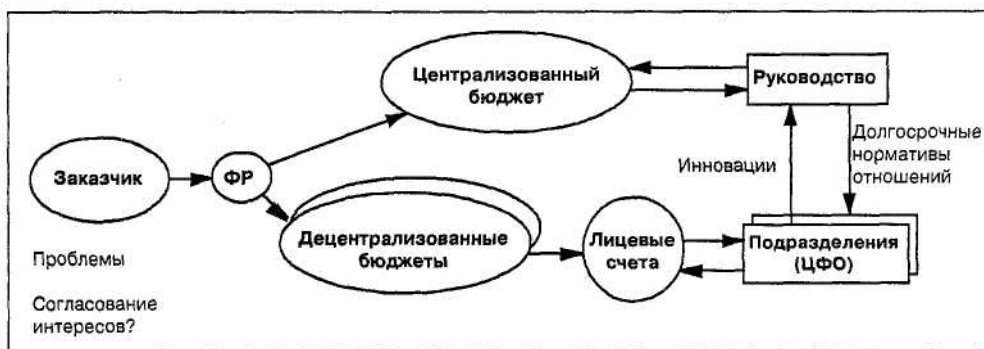


Рис. 3.19. Децентрализованное управление подразделениями с финансовой самостоятельностью (центра финансовой ответственности): ФР — финансовый распределитель; ЦФО — центры финансовой ответственности

Каждая из приведенных схем управления финансами имеет свои плюсы и минусы. Простота и административная эффективность централизованного управления часто порождает такие проблемы, как недостаточная предпринимательская инициатива, затратность финансовых механизмов. Действенная и эффективная система бюджетирова-

ния, применяемая многими предприятиями, может свестись на нет планированием от достигнутого.

В децентрализованной схеме плюсом являются предпринимательская инициатива и процессы саморазвития, но возникают проблемы согласования интересов центра и подразделений, а также появляются центробежные тенденции, вплоть до ухода отдельных ключевых фигур или команд в самостоятельный бизнес или к конкурентам.

При правильном построении мотивационных механизмов внутреннего предпринимательства у руководителей подразделений постепенно формируется психология отождествления себя с результатом труда, т.е. создается механизм мотивации «виртуальной» собственностью¹.

Появляющиеся новые идеи в построении организационных структур управления: лидерство, предпринимательство, саморазвитие, научение — призваны ответить на вызовы динамично меняющейся внешней среды и требований эффективности бизнеса. Как и в стратегии, часть идей остается теорией, а часть находит воплощение на практике. Готовых рецептов нет. Есть понимание множественности вариантов достижения успеха в построении структуры организации, ориентированной на зарабатывание средств и экономию затрат.

3.5. Новые типы организаций

Научающаяся (обучающаяся) организация (Learning Organization)

Авторы теории Learning Organization, получившей свое развитие в начале 1990-х годов, связали возможность организации изменяться под воздействием факторов внешней среды с ее способностью непрерывного обучения. В концепции научение проходит красной нитью и является главным отличительным признаком научающейся организации. По мнению Б.З. Мильнера, «организации предстоящего столетия будут быстро адаптироваться к изменениям...». Достигаться же это будет за счет «обеспечения целенаправленного обучения и тренировки работников, включением самоанализа в процесс деятельности»¹.

¹Более подробно см.: *Молодчик А.В.* Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.

²*Мильнер Б.З.* Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 261.

П. Сенге, один из авторов теории научающейся организации, в своей работе говорит о том, что скорость, с которой происходит научение организации, может стать ее главным конкурентным преимуществом.

М. Диксон прямо связывает научение с изменениями в организации. Научение — это процесс, который подготавливает и порождает изменение. Изменение — это дитя научения. Причем необходимо различать три его уровня: научение организации в целом; научение на уровне группы; научение индивида.

М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл выделяют одиннадцать признаков, характерных для научающейся организации¹:

1. Формирование стратегии предприятия как процесс научения.
2. Политика предприятия, основанная на вовлечении работников в принятие решений (парсипативная политика).
3. Свободные информационные потоки.
4. Простая четко определенная система контроля и учета.
5. Взаимовыгодные отношения внутри организации (отношения между отдельными подразделениями построены по схеме «поставщик—потребитель»).
6. Гибкая система вознаграждений и поощрений.
7. Открытые и гибкие организационные структуры (структура должна предоставлять возможности для экспериментирования, роста, саморазвития, самообучения для отдельного члена организации, для группы людей, для организации в целом).
8. Постоянное отслеживание изменений во внешнем окружении для обеспечения раннего и адекватного стратегического реагирования.
9. Сотрудничество с другими научающимися организациями (научение на уровне отрасли, региона).
10. Творческий климат, соответствующий научению.
11. Возможности саморазвития для всех и каждого.

Особая роль в создании научающейся организации, как отмечает П. Сенге, принадлежит ее руководителю. Роль руководителя в научающейся организации коренным образом отличается от роли харизматического лидера, принимающего решения. Новая роль руководителя-лидера требует новых умений: способности «...создать разделяемую

¹ *Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The Learning Company, F-Strategy for Sustainable Development. N.Y.: Mc. Graw-Hill Book Company, 1994.*

другими точку зрения, вынести на поверхность и оспаривать преобладающие ментальные модели и поощрять более системные образцы мышления. Короче говоря, руководители в обучающихся организациях ответственны за создание организаций, где люди непрерывно развивают свои способности для формирования своего будущего»¹.

П. Сенге в своей книге «The Fifth Discipline» различает пять факторов, которые необходимы для создания обучающейся организации: личное мастерство; ментальные модели; раздельное видение; обучение в команде; система мышления. В первых двух факторах он видит предпосылки для изменения процесса мышления на предприятии, три последних служат для изменения последовательности действий.

М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Войделл предлагают модель обучающейся организации в виде «фонтанного дерева»² (рис. 3.20).

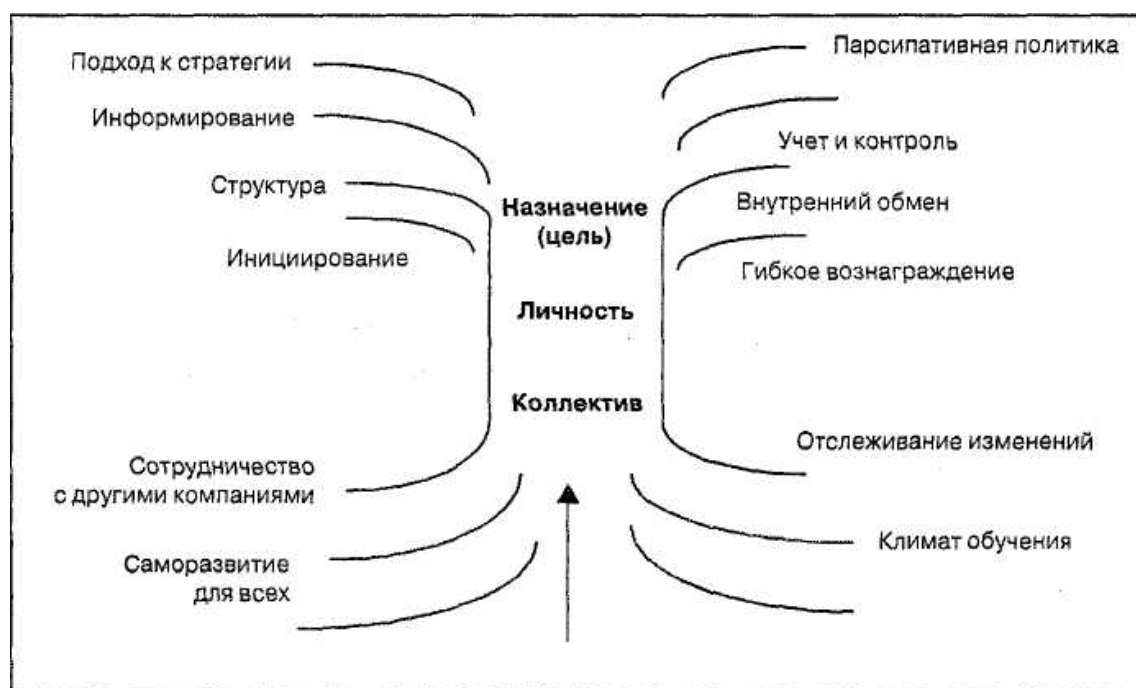


Рис. 3.20. Модель обучающейся организации

Данная схема показывает процесс. Поток энергии проходит от середины вверх, распределяется там наружу и вниз, после чего вновь воз-

¹Переосмысление развития сферы управления в новой Европе: Доклад Туринской группы. Люксембург. Служба официальных публикаций ЕС, 1999.

² Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. Op. cit.

вращается к центру. Коллективная тождественность создается людьми, генерирующими свою энергию и поставляющими ее на службу цели всего предприятия, поэтому поток энергии зависит от взаимодействия между людьми и, следовательно, становится переменной величиной.

Вертикальный поток энергии объединяет здесь коллективную цель с индивидуальными целями и коллективную идентичность с личной идентичностью, которые благодаря этому взаимно поддерживают друг друга. Индивидуальная цель образуется на основе общей тождественности, которая опять-таки обогащает коллективную цель. Это придает сотруднику уверенность, помогая найти свое место на предприятии и, в конечном итоге, смысл жизни.

Горизонтальный поток энергии соединяет точку зрения с действием. Внутренний процесс поиска, по результатам которого вырабатывается политика предприятия, реализуется коллективом организации. Обучение и развитие человека достигаются через индивидуальное действие. В результате этого сотрудники получают следующую установку: всегда есть что-то, что можно улучшить, никогда не прекращают учиться и постоянно пытаются заново выразить и воплотить свою идентичность. Это и является коренной задачей менеджмента и его действий в целях развития сотрудников и создания на предприятии тяги к учебе. Подобно индивидууму предприятие как единое целое также стремится заново выразить свою коллективную идентичность и коллективную цель.

Как отмечают критики, названные выше концепции научающейся организации носят слишком теоретизированный характер, не апробированный на практике. Несколько более прагматичную модель научающейся организации предлагает Д. Гарвин. Он выделяет пять составных частей процесса создания научающейся организации:

- систематическое решение проблем;
- эксперименты с новыми подходами;
- изучение опыта прошлого;
- изучение чужого опыта и знаний;
- эффективный обмен информацией и накопленными знаниями.

¹ *Garvin D.A. Building a Learning Organization // Harvard Business Review. July/ August. 1993. P. 80.*

Как видим, в настоящее время нет единого рецепта создания научающейся организации. Однако идеи ее привлекательны и все чаще упоминаются в литературе как возможная альтернатива организаций будущего.

Горизонтальная организация

Идеи построения горизонтальной организации родились у Ф. Остроффа в поисках ответа на вопрос, имеется ли организационная форма, которая бы успешно справлялась с быстро меняющимся миром, и какой она должна быть. Работая консультантом по управлению, Ф. Острофф, используя собственный опыт и наблюдая за изменениями организаций множества фирм, сформулировал ряд общих принципов построения адаптивной организации, которую назвал *горизонтальной*.

Главная особенность горизонтальной организации заключается в построении структуры на основе ключевых процессов, каждый из которых ориентирован на предоставление определенных благ потребителям. Все люди, работающие в данном основном процессе, собираются в одну группу, что позволяет легче координировать их усилия и максимизировать ценность, которую они представляют потребителям. Такая группа, объединяя людей из прежней вертикальной организации, приводит к менее иерархической и более сфокусированной на потребность организации. Это и есть, как утверждает ее название, «горизонтальная организация»¹. Концепция построения горизонтальной организации включает идеи реинжиниринга, повышения индивидуальной производительности и командной работы, т.е. это своеобразный гибрид, использующий множество подходов, комбинация которых «скроена» под конкретную ситуацию, в которой находится предприятие.

Основными принципами построения горизонтальной организации являются следующие:

1. Организация вокруг межфункциональных ключевых процессов, а не заданий или функций.

2. Назначение «собственников» (менеджеров) процессов, полностью за них отвечающих.

¹ *Ostroff F.* The Horizontal Organization. N.Y.; Oxford: Oxford University Press, 1999. P. 27.

3. Использование команд, а не отдельных работников, в качестве краеугольного камня организационного дизайна и деятельности.

4. Сокращение иерархии путем удаления рабочих мест, не добавляющих стоимости, и наделение членов команд (которые не обязательно являются старшими менеджерами) полномочиями для принятия решений, непосредственно относящихся к их деятельности во всем процессе.

5. Интеграция с потребителями и поставщиками.

6. Наделение людей инструментами, навыками, мотивацией и правами для принятия решений, важных для деятельности команды.

7. Использование информационных технологий, чтобы помочь людям достичь должных результатов деятельности.

8. Упор на многочисленные навыки, умения и обучение людей эффективному разрешению вопросов в межфункциональных областях новой организации.

9. Поощрение владения разными навыками, способности творчески мыслить и гибко реагировать на новые задачи, возникающие в работе команд.

10. Переориентация функциональных отделов на работу с группами ключевых процессов в качестве «партнеров по процессной деятельности».

11. Измерение результатов процессов, удовлетворенности потребителей, удовлетворенности работников и оценка финансовых вложений.

12. Построение корпоративной культуры, характеризующейся открытостью, взаимодействием и сотрудничеством, культуры, которая сосредоточивается на постоянном улучшении деятельности и ценит полномочия, ответственность и благополучие работников.

Исходя из этих принципов, главными характеристиками, отличающими горизонтальную организацию от традиционной вертикальной (иерархической линейно-функциональной), являются:

- *ключевые процессные группы* объединяют работников в зависимости от набора многосторонних навыков, необходимых для достижения относящихся к процессу целей деятельности и обеспечения благ;

- *команды*, а не отдельные работники, сгруппированные в иерархических отделах, являются основными организационными единицами и побуждаются к самоуправлению;

- *собственники процессов* — либо команды, либо индивидуумы — несут ответственность за управление ими от начала до конца;

- в центре внимания находятся внешние, а не внутренние результаты, последние из которых означают стремление каждого отдела достичь заданного для себя уровня производительности. Причем, горизонтальная организация сосредоточивается на предоставлении выигрышного набора благ потребителям.

В качестве примера, поясняющего переход к горизонтальной организации, приведем реорганизацию отдела обслуживания потребителей компании «Ford».

Раньше в отделе обслуживания потребителей люди из различных функциональных отделов работали над отдельными частями процесса обслуживания, разными способами, с разной скоростью и разным уровнем качества. Процессы в разных регионах были созданы независимо друг от друга и имели различные цели существования.

После решения о переходе к горизонтальной организации было сформулировано правило: «Правильный ремонт с первого раза, вовремя, по конкурентоспособной цене и в удобном месте».

В ходе анализа было выявлено четыре ключевых процесса, являющихся критическими для обеспечения потребителя желаемыми благами. Это четыре законченных в рабочем, информационном и материальном плане потока, которые простираются через весь бизнес и способствуют достижению основных целей деятельности компании:

- => *развитие бизнеса* — процесс, анализирующий конкурентную среду и задающий уровни цен, гарантирующие правильный ремонт по цене, приемлемой и для клиента, и для компании;

- => *снабжение и логистика запчастей* — процесс, отвечающий за приобретение запчастей у производителей и распределение их быстрым, эффективным и дешевым способом;

- => *услуги и программы по автомобилям* — процесс, собирающий информацию о неполадках в настоящих моделях и о том, как их исправить, а затем передающий данные в обслуживающие отделы и разработчикам новых моделей;

- => *техническое обслуживание* — процесс, который обеспечивает наличие в каждом обслуживающем отделе компетентных, обученных технических специалистов, которые предоставляются для работы во-

время и имеют всю необходимую им техническую информацию в удобной форме.

Горизонтальная организация, опираясь на реинжиниринг в рамках формирования процессных групп, ставит и решает более широкие задачи задействования человеческого фактора: закрепление изменений через культуру фирмы, введение лидерства в командах, изменение мотивации путем выделения новой категории собственников процессов.

Биологическая организация

Интересный подход к созданию адаптивных развивающихся организаций разработали Ф. Гуияр и Д. Келли. Они не только рассматривают организацию как живой организм — биологическую корпорацию, у которой есть мозг, тело, дух и здоровье всего организма, но и определяют 12 взаимосвязанных «хромосом», представляющих вместе «...интегрированное программное обеспечение, которое управляет биокорпоративной жизнью». Как отмечает во вступительной статье к книге Ф. Гуияра и Д. Келли профессор С. Филонович, концепция, предлагаемая авторами, является некоторым синтезом методов управления изменениями, организационного развития и реинжиниринга. Но, в отличие от традиционных способов рассмотрения перечисленных методов только как инструментов преобразования организации, Ф. Гуияр и Д. Келли создали образ целостной организации, в которой лидеры «несут ответственность за создание и поддержание генетического отпечатка, который делает компании уникальными и сохраняет их конкурентоспособность... Новая роль лидеров, если она правильно понимается, позволяет им стимулировать развитие всех биологических систем, не вдаваясь в детали управления каждой из них»¹.

Процесс преобразования компании включает четыре элемента: (рис. 3.21).

В свою очередь, каждый из элементов состоит из трех хромосом, общая совокупность которых определяется биокорпоративным геном организации.

¹ Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. М.: Дело, 2000. С. 19.

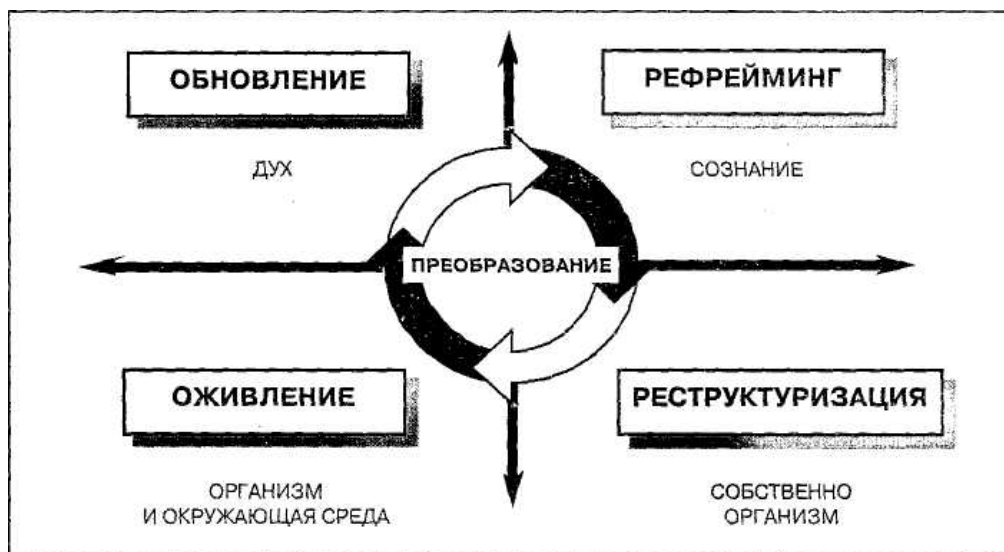


Рис. 3.21. Элементы преобразования компании

Для нас представляет интерес содержание 12 систем («хромосом»), определяющих концепцию адаптивности и жизнеспособности организации.

Три системы рефрейминга — достижение мобилизации, выработка видения перспективы и построение системы показателей — позволяют побудить и раскрыть корпоративное сознание, наполнить его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Три системы реструктуризации — это построение экономической модели, упорядочение физической инфраструктуры и переориентирование архитектуры работ. Все они направлены на преобразование самой компании с целью сделать ее конкурентоспособной. Преобразование затрагивает финансовые потоки, материальные активы и производственные процессы создания продаваемого продукта. Реструктуризация, с одной стороны, приносит видимую быструю отдачу от преобразований, с другой стороны, зачастую связана с трудностями изменения корпоративной культуры.

Три системы оживления — концентрация на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новые информационные технологии — являются возбудителями роста за счет связи компании с окружающей средой. Системы оживления помогают определить направления изменения потребностей покупателя, новые виды бизнеса и ин-

формационно связать внутренние элементы между собой и внешней средой.

Три системы обновления — разработка системы вознаграждения, организация индивидуального научения и развитие организации - обеспечивают возможность дать людям новые навыки, знания и цели, выработать рефлекс адаптации к изменениям окружающей среды, создать мотивацию к изменениям.

Суть адаптивности и саморазвития данной корпорации можно выразить следующей цитатой: «Способствуя индивидуальному научению, корпорация признает ответственность самого работника за его личностное и профессиональное развитие, но принимает на себя ответственность за создание такой среды, в которой все могут процветать. По мере проявления работниками, обладающими высокой самооценкой, своей креативности будут все сильнее меняться очертания самой организации. Корпорация остается живым организмом до тех пор, пока ее сотрудники продолжают адаптироваться к новым условиям, совершенствовать способы своей работы, уточняют содержание ролей, которые они исполняют, а также характер взаимоотношений друг с другом. Вместо управления компанией, которая действует как заведенная или запрограммированная машина, современные руководители становятся дирижерами биокорпоративной симфонии, управляя органическим ростом компании по мере адаптации, изменения и воспроизведения клеток и органов корпоративного тела»¹.

К сожалению, концепция биологической корпорации пока так же далека от практики, как и концепция научающейся организации. В то же время ряд положений представляет практический интерес для построения саморазвивающейся организации.

Говоря о возможности реализации теоретических концепций на практике, следует отметить, что большинство из них страдает отсутствием детальной проработки механизмов запуска и функционирования. Это объясняется, как отмечают сами авторы, отсутствием широкой практики. Наблюдается лишь фрагментарное воплощение отдельных элементов концепций. Наибольшее применение на практике получила централизованная система адаптации. Но она, к сожалению, не содержит по своей природе механизмов саморазвития.

¹ Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Указ. соч. С. 24.

Практическая ситуация 1

Реорганизация стратегии и структуры завода «Топаз»¹

До реформы и в ходе реформы

«Топаз» и в советские времена делал ТНП, но немного — считанные проценты выпуска. Основным же занятием была и остается спецтехника. Директор «Топаза» Геннадий Иванов говорит: «Мы — монополисты по производству вычислительной техники и средств навигационного наведения для надводного флота. Корабельная артиллерия, артиллерийские комплексы, способные поражать низколетящие цели, — это тоже все наше.

Нельзя сказать, что до реформы жить было легко: приходилось постоянно осваивать новое (шла гонка вооружений) и быстро выпускать продукцию, завод всегда работал в очень сложном режиме. Но в целом все шло нормально.

Максимальных показателей мы добились в 1987—1989 годах. Тогда и численность работающих была наибольшей: в 1989 г. было около 2000 человек, сейчас осталось человек 700».

Что же до диверсификации советских времен, то тогда — возможно, кто-то ее помнит — было такое поветрие выпускать ширпотреб из расчета рубль ТНП на рубль зарплаты. «Топаз» перекрывал эту норму в 2,5 раза. Делали светотехнику (люстры, бра, настольные лампы) для самых небогатых слоев населения. Проблем с реализацией ТНП, по словам г-на Иванова, «уже в то время не было, как нет их и сейчас».

Но если до 1989 г. объемы заказа спецтехники (т.е. оборонки) доходили до 102% мощности завода, то затем они снизились до 28—30% и роль «побочной продукции» резко изменилась.

Геннадий Иванов рассказывает: «Надо было определяться самим, как выплывать и что делать, чтобы не только остаться на плаву, но и сохранить свой потенциал. Чтобы люди себя нормально чувствовали, чтобы они были уверены в том, что нужны не только самим себе, но и заводу, и России в целом. Мы собрали свой совет, обсудили, что можно сделать. И пошли по нескольким направлениям.

Первое направление — это поиск продукции для наших постоянных заказчиков танков — ВМФ: что можно сделать, что нужно сделать. Какие шеф-монтажные работы нам нужно провести, какие работы нужно сделать для того, чтобы содержать систему в той готовности, которая отвечала бы сегодняшнему дню.

Второе направление. Мы организовали **небольшие КБ на заводе** по ряду направлений: по светотехнике, по системе охранной сигнализации, по медицине, по водоочистке, по системе плазменной резки, по автоматам мгновенного отключения тока и т.д. В эти КБ входило по два-три человека, пять человек максимум. Их главной задачей было изучить рынок, посмотреть документацию, есть ли возможность изготовить это на заводе и можно ли использовать уже готовую документацию. Заключение договоров с рядом институтов и заводов по новым разработкам».

¹ Ситуация взята из статьи: Привалов А., Черпаков А. А у нас — завод «Топаз». АуВас?//Эксперт. 1996. № 16.

Естественно, никакого дополнительного финансирования завод не получал и все затраты по изучению рынков сбыта вел самостоятельно. Причем маркетинг «Топаз» вел нестандартный — такой маркетинг уместен именно на серьезном оборонном заводе, и, пожалуй, только на нем. Г-н Иванов формулирует основную его идею очень просто: *«Если мы найдем кому и что нужно, тогда нет проблем по изготовлению».*

Диверсификация производства в действии

Итак, «Топаз» двинулся по направлениям, за которые отвечали вышеупомянутые КБ. Одним из самых важных стала водоочистка. Завод обратился в ведущие научные институты — и ему помог НИИ экологии человека и гигиены окружающей среды. Академик Юрий Рахманин предложил заводу ряд разработок по водоочистке и по фторированию воды. Завод купил документацию, разработал стендовое оборудование, сделал оснастку. Испытания показали надежность первых изготовленных образцов, и продукция пошла в серию. Выпускаются индивидуальные (квартирные) водоочистители «Барьер-3» и «Барьер-4», а также фтораторы «Топаз-1», «Топаз-2», «Топаз-3» — собственная разработка завода. Недавно «Топаз» начал выпускать еще и индивидуальные «карандаши», при помощи которых можно пить воду хоть из болота без вреда для здоровья.

Идет работа и по другим направлениям. Геннадий Иванов говорит: «Каждое из пяти созданных нами КБ принесло «в клюве» разработку, которую оно считает нужной для завода. Мы эти разработки на техсовете рассмотрели и дали на ряд вещей «добро». А мы еще поставляем продукцию на экспорт, поэтому нам пришлось создать и отдельную небольшую группу по экспорту: требуется не только поставить изделие, но и обслужить его (здесь я имею в виду не только ТНП, но и спецтехнику).

Не все разработки прошли, что-то из предложенного конструкторами мы отвергли изначально. А что-то одобрили, но не сразу: они сумели нас убедить.

Были и откровенные проколы. Так, честно говоря, потеряли много времени, да и денег на медицине. Мы очень активно занялись медициной, но оказалось, что медицина России не нужна (с моей точки зрения). Потому что, оказывается, закупать лекарства со стороны всегда кое для кого лучше, чем делать их здесь. Это мое сугубо личное мнение. Жаль, мы ведь очень хотели выпускать лекарства. У нас хорошие были цеха по мехсборкам, и они более или менее соответствовали системе ШР по чистоте, по культуре производства. Мы потратили на это два с половиной года, очень много потратили времени, но поняли, что не так просто изготавливать лекарства, тем более в Москве.

Еще пример. Мы в свое время сделали хорошее шокое оружие, так называемый шокоточный пистолет. Но вышел приказ Президента о запрещении такого оружия, и пришлось эти работы свернуть.

Но я не жалею об этих провалах. Мы получили хороший урок — и стали умнее и осторожнее.

Сегодня все КБ работают. Не получилось шокое оружие — приступили к плазменной установке. Здесь сложность в чем? Украина от России отошла, все сварочные наработки остались на Украине (институт Патона и его опытно-производственная база). Мы это поняли и решили создать свою плазменную резку. И создали. Прибор, который режет металл толщиной до 60 миллиметров, ничего особого не требуя, кроме элек-

трического тока. Эта установка может резать любые металлы: списанную военную технику и т.п. Здесь были военные представители. Посмотрели, да, говорят, здорово. Но денег ни у кого нет. Поэтому пришлось установку временно замораживать.

Кроме того, мы делали **установки для очистки емкости от сыпучих грузов**. Идея такова, что раньше всегда вручную чистили резервуары — зачищали их от налипшего цемента, муки, сахара. А мы создали прибор, который при помощи электрического удара очищает стенки, все осыпается. Но цементные заводы встали, цемента стали выпускать меньше, и мало кто может покупать такие установки.

К тому же тут есть сложности другого плана. Так сложилось, менталитет наш такой, что всегда работали пять-шесть человек, счищали все это метлами. Ну и чистят сейчас повсеместно. Надо брать новое оборудование, заставлять людей работать по-новому. Не все так просто оказалось...

Еще мы делаем автоматы мгновенного отключения токоприемников. Раньше при коротком замыкании сначала погибал человек, а потом отключалась система: холодильник, стиральная машина, дрель — любой токоприемник. А мы сделали небольшого размера прибор (три спичечных коробка), который встраивается в бытовую технику. При коротком замыкании он в доли секунды отключает сеть, человек остается жив, а система может опять включиться и работать — человек и не почувствует этого. Причем раньше в ГОСТе не было этого записано — про необходимость оснащения электротехники такими приборами. А теперь в ГОСТе это записано».

Перечисленная г-ном Ивановым «непрофильная продукция» составляет сегодня на «Топазе» 42% *общего объема продукции*.

Перестройка: начни с себя

На «Топазе» основную задачу формулируют так: мы — государственное предприятие. Мы пока не умеем торговать хорошо, надо научиться хорошо торговать. И в ходе такого обучения выяснилось, что необходимо пересмотреть структуру завода. Вновь слово директору.

«Структура завода была коренным образом изменена в течение четырех последних лет. Из девяти моих заводов сейчас осталось три. Из восемнадцати корпусов — три корпуса. Всего два начальника цеха: один — по гальванике, другой — по ремонтно-строительным работам. Нельзя сказать, что мы сразу пришли к этому. Посмотрели, посоветовались — что делать? Каждый дал свои предложения. Изучили опыт других, как другие работают. И начали **убирать лишние звенья**.

Вот, скажем, мы столкнулись с трудностями при штамповке. У наших изготовителей изделий из пластмасс всегда были скандалы с инструментальным цехом — они обвиняли друг друга в низком качестве продукции. Мы подумали: а может, их объединить, чтобы валить стало не на кого? И объединили цех инструментальный с пластмассовым цехом и цехом штамповки. Получился единый комплекс, его руководителя назначили начальником корпуса, убрав оттуда лишние подразделения.

Таким образом, стало звеном меньше по вертикали, и главное — исчезли все проблемы по поводу качества изделий: штамповки и инструментальщики имеют общий кровный интерес.

У нас вообще было очень много излишних звеньев, которые мы ликвидировали, объединив, например, отдел кооперации с отделом комплектации, объединив ряд

подразделений экономического характера в единое целое, сделав централизованную бухгалтерию. Сократилось количество служб».

Учиться, учиться и учиться — торговать

Завод всеми силами стремится довести свою продукцию не только до магазина, но и до конкретного покупателя, зарабатывая и на доставке, и на сервисе.

Г.И.: Мы вот когда делали систему охранной сигнализации, я пригласил конструкторов, сказал: «Ребята, тут один банк хочет, чтобы вы им систему установили. Идите в банк вечером и устанавливайте». Они пошли, установили и получили деньги. Отсюда родилась идея — так надо не только делать датчики, надо их устанавливать и за это получать деньги! Это дополнительный источник, а раньше его не было.

Ведь мы, повторяю, практически не умеем ни торговать, ни предлагать свой товар. Можно просто светильник продать магазину, а можно его отвезти и установить покупателю. Так что лучше? Взять за услуги деньги оказалось лучше. Надо заниматься упаковкой, надо заниматься хорошим дизайном, чтобы человек держал в руках вещь и был рад, что он ее приобрел.

И кстати, здесь мы столкнулись еще с одной проблемой. Я много встречался с иностранцами, они и сюда приезжали, на завод, Так вот, *иностранцам не нравится, что наш светильник работает по 25—30 лет*. Им надо, чтобы он через 5—6 лет уже рассыпался; наверное, это и правильно: человек живет в помещении, ему в конце концов надоедает что-то одно. Но мы по этому пути не пошли».

«Топаз» постоянно ищет — и находит — все новые способы заработать. На апрель, например, намечено начало выпуска **комплекта оборудования для полива**: в небольшом чемоданчике полный набор деталей и приспособлений для дачного участка.

Нашему вопросу, какое из пяти мини-КБ занимается такими разработками, г-н Иванов удивился: «Это делают те, у кого есть возможности по работе. Мы с ними составляем договор, составляем лимитную стоимость за эти разработки, платим деньги, они эту работу делают».

О конкуренции

Конкуренты у завода есть по всем выпускаемым позициям. Это естественно: соответствующие технологические возможности есть у многих. Директор «Топаза» рассказывать о своей конкурентной стратегии начал с притчи: «Есть у нас интересная система, которую мы поставляем в Индию. Меня один индийский офицер и спросил, есть ли такие системы у нас на кораблях? Я говорю: «Есть». «А кто, к примеру, выиграет в бою: наш корабль или ваш?» — «Тот, кто умеет быстрее использовать эту систему, тот и выиграет».

Вот так и в отношении конкуренции. Есть много путей. Можно сделать дешевле и быстрее. Можно сделать качественнее и дороже. Можно сделать несколько по другому профилю. Мы считаем, что надо завоевывать нишу, имея определенные магазины, которые могут и продать, и сказать нам, что нужно изменить, что нужно сделать.

Второй путь — присутствие на выставках, на ярмарках, на всевозможных симпозиумах. Смотри — какие там светильники, почему их производители сделали их имен-

но так, что в этом плане можно изменить у себя. Понятно, что есть гиганты светотехники — например, завод «Сатурн», который выпускает сотни тысяч светильников. Мы стараемся не переходить им дорогу, а делать то, что возможно у нас, **занимать на рынке свою нишу**. Например, мы делаем хорошие лампы школьника, а гиганты их никогда и не делали, а если делают, то в другом варианте: на гибком шланге».

Быть может, самая жесткая конкуренция у «Топаза» по системам водоочистки тому свидетельство — непрерывная реклама зарубежных и отечественных приспособлений этого рода. Но завод не считает битву с ними заведомо проигранной.

Г.И.: В России химия доказала свою жизнеспособность, и, поверьте, здесь можно делать водоочистители не хуже, а гораздо лучше, чем в любой другой стране. Конечно, наши водоочистители — это дорогая вещь и, как любая дорогая вещь, требует дорогой рекламы. Но те водоочистители, которые разработал МЕТТЕМ, а мы купили документацию по ним, они не хуже импортных. Если взять известную немецкую фирму «Брита», водоочистители которой сейчас заполняют наш рынок, то у них картридж рассчитан на 80, максимум 100 литров, а у нас — на 550—600 литров. Есть разница? Кроме того, наш водоочиститель химически позволяет бороться и с холерой, с вибрионами холерного типа.

Это за счет ноу-хау, это чистая химия. Да, у «них» очень хорошая дилерская сеть. Но и у нас уже два года есть хороший фирменный магазин, называется «Топаз» — напротив завода расположен.

Поле деятельности у нас очень обширное. Фактически наши водоочистители и светильники за Московскую область не выходили ни разу. А ведь есть такие регионы, как Астрахань, Волгоград, Саратов, Свердловск, где экологическая ситуация очень тяжелая, реки большие, сложности с водоочисткой. Туда надо заходить. И не просто забивать их рынок, а наладить там работы.

Первое наше представительство открыто в Казахстане. Мы предлагаем им совместную деятельность. Ноу-хау мы не передаем, а то, что они могут у себя сделать, готовы отдать: зачем же воздух возить. Таким образом мы сохраняем и у себя рабочие места, и создаем рабочие места у них, в Казахстане, в Туркмении. Это выгодно. Это одно из ключевых направлений завтрашней нашей стратегии.

Были сложности со сбытом, очень большие сложности, мы натолкнулись поначалу на такие трудности, что не хочется вспоминать... Неплатежи страшные. И наша вина в этих трудностях есть, честно говоря. Мы, например, поначалу совершили глупость, сделав ставку на всякие малые предприятия, которые брали у нас продукцию. А теперь поняли, что надо прежде всего иметь хорошие, устойчивые связи с хорошими устойчивыми магазинами. Вот мы сейчас этим дорожим, а раньше не дорожили.

О низколетящих целях и высоко парящих кредитных ставках

Теперь о профильной продукции, о так называемой спецтехнике. Завод направляет часть денег, получаемых за ее экспорт, на разработку новых изделий — в КБ «Аметист», с которым когда-то составляли производственное объединение. Г-н Иванов твердо уверен, что уровень топазовских специзделий за последние годы ничуть не снизился:

— Мы всегда были в своей области монополистами. И не только в стране, но и в мире: если сравнить наши изделия с европейскими и заокеанскими аналогами, то, уверяю вас, наши никогда не были слабее.

Прежде всего я имею в виду морские артиллерийские комплексы. Мы никогда никому в этом не уступали: не забывайте, что российская артиллерия вообще никогда не уступала за всю свою историю заграничным аналогам. Сегодняшние задачи морской артиллерии — это не только дуэли между кораблями, между кораблями и берегом, но и способность быстро и эффективно поражать скоростные низколетящие цели и ракеты. Это — так называемая зона последнего рубежа: требуется поразить цель, которая непосредственно подлетает к кораблю или какому-то другому объекту.

Экспорт у нас был и в советские времена — и сейчас мы ведем поставки своей продукции на экспорт. Главная страна сейчас для нас — Индия, дальше будут Вьетнам, Китай, Иран, Алжир.

Экспорт в Индию принес нам за два с половиной года 9 млн. долл. — за поставку нескольких наших систем для их флота. Они же тоже великая держава, они же тоже хотят быть великой нацией. Сейчас начинаем переговоры о поставке в Китай.

«Эксперт»: А сколько государство у вас забирает из этих долларов?

Г.И.: Все почти: 87% — конечно, многовато ...

Тут мы не могли не задать главный вопрос. Хорошо — экспорт. Но у родного российского Военно-морского флота нет денег. Заказы спецтехники сокращаются. И конверсионных кредитов в течение четырех последних, самых трудных лет завод не получал. Как же — при безденежном главном заказчике умудряется выживать оборонный завод, ведь не на школьных же лампах?

Геннадий Иванов ответил:

—Завод «Топаз» в течение пятидесяти лет ни одной копейки не брал у государства. Он работал исключительно по договорам. Сейчас я, правда, пытаюсь пробить конверсионный кредит. Но пока мы берем обычные коммерческие кредиты в банке. Мы просто разрабатываем изделие, продаем. Получили деньги — отдали банку.

Итоги и перспективы

Абсолютных цифр Геннадий Петрович называть нам не стал, но заверил нас в поразительном факте. По его словам, в 1995 г. завод «сработал не хуже, чем в 1989-м» — напомним, то был рекордный год за всю историю «Топаза». При этом объем производства относительно 1994 г. вырос почти на треть. «Экспорт спецтехники нам здорово помог», — объясняет директор. Прибыль завода составила около 6 млрд. рублей, три четверти которых, понятно, забрало государство.

На вопрос о том, каких результатов он ждет в этом году, Геннадий Иванов ответил:

—Каждый год страшнее другого. Хотя, считаю, интересней стало работать: нам сегодня никто не мешает. Делай дело, работай. Что же до результатов этого года, то, чтобы точно ответить на этот вопрос, мы должны знать перспективу: ведь любой корабль строится не за один день и даже не за один год: обычный срок — пять-восемь лет. Вот и ответьте точно ...

Насколько мы поняли г-на Иванова, такую же политику («делай дело, работай») завод пытается проводить и внутри своих стен. Замыслы в этом отношении таковы:

Г.И.: Мы приняли решение немножко ужесточить хозрасчет. Каждый цех, отдел должны иметь, и имеют, лимиты, в пределах которых только и могут тратить деньги. Второе: мы не возбраняем никакому цеху или отделу искать дополнительную работу.

Если он ее найдет, пусть дополнительно зарабатывает. Третий вопрос: ужесточение не только лимитных показателей, но и всего контроля работы. Человек должен сделать работу в такое-то время и получить такие-то деньги. Раньше как-то мы старались об этом молчать, а сейчас мы говорим открыто: если хочешь заработать, вот тебе возможность, вот тебе деньги.

Практическая ситуация 2

Структурная перестройка¹

В 2000 г. Петербургское швейное предприятие «Первомайская заря» столкнулось с серьезными проблемами. Начались срывы сроков изготовления коллекций, собственные фирменные магазины не справлялись с реализацией увеличивающегося ассортимента, а среди менеджеров стали часто возникать конфликтные ситуации. Обороты компании неуклонно падали. Кризис решили преодолеть, заменив линейную структуру управления предприятием на матричную.

Юлия Ипатова

Швейная фабрика женской одежды «Первомайская заря» создана в 1926 г. Сегодня она представляет собой производственно-торговый холдинг, оборот которого в прошлом году составил 12 млн. долл., а объем производства достиг 650 тыс. единиц продукции (3% российского рынка женской одежды). В компании работает 1100 человек. В 1992 г. фабрика была приватизирована — акции достались трудовому коллективу. В 1996 г. контрольный пакет "Первомайской зари" выкупила датская компания Kurt Kellermann (позже переименована в SMAPS). Остальные акции остались у сотрудников предприятия. Кроме непосредственно производства компания развивает розничное направление — сейчас у нее около 30 фирменных магазинов и секций «Зарина» в разных городах. Осенью прошлого года был запущен проект по созданию розничной сети Befree — в ближайшем будущем все магазины «Зарина» будут переименованы в Befree.

Фронт работ

1999—2001 гг. стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. Компания вывела на рынок марки сезонной одежды si mi, «Зарина-Complect», «Зарина-Complect-Plus» и новую брючную линию. В это же время началась трехлетняя программа технического переоснащения, в которую было вложено около 200 тыс. долл. В результате объемы производства увеличились более чем на 20% (с 522,5 тыс. до 634,3 тыс. единиц продукции при ассортименте более чем в 300 наименований), а оборот вырос с 4,789 млн. долл. до 9,864 млн. долл.

Расширение ассортимента значительно прибавило работы всему персоналу. Дизайнерам, конструкторам, швеям и административным сотрудникам приходилось од-

¹ Секрет фирмы. 2003. № 6.

новременно «обслуживать» несколько коллекций одежды. **Галина Синцова**, генеральный директор «Первомайской зари»: *Мы начали ощущать неразбериху в отношениях между подразделениями. Сотрудники никак не могли договориться, кто и за что должен отвечать. Все это приводило к постоянным сбоям на производстве — срывам сроков доставки тканей, исполнения заказов и т. д. А ведь рынок женской одежды не терпит задержек. Если к началу весны мы не вывешиваем в магазинах весеннюю коллекцию, то в мае ее уже никто не купит.*

Возникли сложности и в работе фирменной сети. Директор по экономике и финансам «Первомайской зари» **Лариса Воеводина**: *Нам становилось все сложнее контролировать деятельность каждого магазина, где продавались сотни моделей. Многие торговые точки не выполняли план по продажам.*

Сергей Корзун, менеджер проектов аналитического центра «Концепт», считает, что проблемы «Первомайской зари» стали ответной реакцией на ее рост. Такую ситуацию называют потерей управляемости.

Переподготовка

Постепенно руководство «Первомайской зари» поняло, что существующая система управления предприятием себя изжила. Трехмесячная стажировка специалистов компании на французском текстильном предприятии SYM, проходившая в рамках программы TACIS, только подтвердила этот вывод. Именно на SYM менеджеры «Первомайской зари» впервые увидели матричную структуру управления. Ее особенностью является двойное подчинение — основному функциональному руководителю и руководителю отдельных проектных групп, которые создаются для работы над разными коллекциями.

На SYM существует внутрифабричный хозрасчет. Чтобы сделать управление предприятием более эффективным, Французы создали несколько Центров финансовой отчетности. С их помощью каждое подразделение компании может самостоятельно оценить свои издержки и доходы и таким образом контролировать бюджет. Тем, кому удастся сократить расходы и повысить прибыль, полагаются бонусы.

Некоторые вещи петербуржцам показались необычными — например процесс формирования заказов. На французском рынке модной одежды производственному процессу всегда предшествует предпродажный период, когда определяется спрос на продукцию. Торговые представители устраивают презентации моделей и собирают портфель заказов. Они заинтересованы в успешной продаже моделей, поскольку работают не за зарплату, а за процент с выручки. Группа стилистов, формирующая коллекцию, занимается также маркетингом и логистикой. Они решают, куда и когда отправлять изделия, планируют объем дополнительных заказов на случай повышенного спроса.

От линейки к матрице

Изначально структура «Первомайской зари» строилась по линейно-функциональному принципу. Так, отдел снабжения занимался заказом тканей. Ассортиментный блок, куда входили дизайнеры, конструкторы и швеи, подбирали ткани и цветовые решения для коллекций, а также разрабатывали новые модели. Коммерческий — доводил

коллекцию до покупателя. Каждое подразделение подчинялось функциональному директору.

Было решено изменить структуру управления компанией, создав самостоятельные бизнес-единицы. За каждой из них закрепили определенные торговые марки и линии. «В каждой бизнес-единице мы объединили проектирование коллекции, выпуск и продажу изделий», — говорит Галина Синцова. В результате появилось сразу несколько так называемых управлений марками, каждое со своим штатом дизайнеров, менеджеров по закупкам и продажам. Они одновременно подчиняются руководителю управления и функциональным топ-менеджерам «Первомайской зари». А руководители управлений и функциональные директора в свою очередь находятся в непосредственном подчинении у генерального директора.

Ассортиментный блок в компании упразднили — вместо него создали конструкторскую группу, в которую вошли швеи, принимающие заказы от управлений марками. **Лариса Воеводина:** *Бизнес-единицы должны самостоятельно управлять всем бизнес-процессом — от закупки тканей до реализации готовых изделий. Их руководители контролируют движение коллекции по всем функциональным этапам: формируют концепцию, бюджет марки, тонируют сроки исполнения, дают задания дизайнерам, художникам и т. д.*

«В процессе реинжиниринга «Первомайская заря» смогла достаточно четко разобраться со всеми внутренними функциями и бизнес-процессами, — считает Сергей Корзун. — Помимо структуризации системы ей удалось провести и сегментацию собственной продукции по моделям и линиям. В то же время сохранились определенные централизованные функции — учет, бухгалтерия и проч. Компания применила новые принципы управления. Один из них — переход на регулярный менеджмент, основанный на современной и адекватной системе управленческого учета, принятии своевременных и стратегически выверенных решений. Любой оргструктурой управляют живые люди, и менеджеры так или иначе преследуют собственные интересы в области бизнеса. В грамотной оргструктуре должен быть соблюден баланс менеджерских интересов. От того, насколько «Первомайской заре» удастся выдержать этот баланс, будет зависеть эффективность ее бизнеса».

Чтобы без обид

В настоящее время матрица включает в себя такие торговые марки, как Zarina, Zarina-Plus, «Зарина», «Зарина-Plus», Kellermann, Kelly и si mi. Ими руководят в основном бывшие заместители гендиректора. Каждую марку обслуживают около 20 человек. Самостоятельной бизнес-единицей в матрице стала и сеть магазинов «Зарина». Была сформирована единая бухгалтерия всех магазинов и информационная система, позволяющая контролировать товаропоток.

Создание матрицы далось нелегко. Галина Синцова: *Мы мучились весь прошлый год. Когда стали выстраивать новые структуры, пришлось перетасовать многих наших менеджеров, ведь к функциональным директорам теперь добавились и руководители бизнес-единиц. У некоторых сотрудников, опустившихся вниз по иерархической лестнице, возникла обида. Не обошлось и без кадровых потерь — ушли несколько специалистов высокого класса. В это время мы даже ощутили снижение объемов продаж.*

По мнению Сергея Корзуна, новая система управления компанией была выстроена довольно грамотно: «В таком процессе главное — не ошибиться с выделением тех или иных бизнес-процессов. Кроме того, очень часто в подобных оргструктурах возникает сложность с делегированием полномочий. С этой задачей, насколько я понимаю, в настоящее время пытаются справиться и «Первомайская заря». К примеру, решается, каким образом будут распределены полномочия внутри ее торговой сети. Скорее всего, каждый магазин должен стать самостоятельной единицей, ответственной за свой бизнес».

Торговый уклон

На протяжении последних полутора лет «Первомайская заря» вела активный поиск потенциальных инвесторов среди западных компаний. Однако никто не хотел рисковать, вкладывая средства в предприятие, у которого нет четкой структуры и внятного бизнес-плана. После реструктуризации компании удалось привлечь крупного инвестора в лице шведского финансово-инвестиционного фонда East Capital. Скандинавы собираются вложить в «Первомайскую зарю» в течение трех лет около 8 млн. долл., получив взамен 18,75% акций. На сегодняшний день инвестировано уже около 3 млн. долл. **Галина Синцова:** *Инвесторов может заинтересовать только прибыльное предприятие с прозрачной структурой. Создав матричную модель, мы стали более понятны нашим иностранным партнерам.*

Это мнение разделяет и **Сергей Корзун:** *Ни для кого не секрет, насколько серьезно подходит инвестор к организационному процессу в развивающейся структуре. Для иностранного инвестора важно, как в компании соблюдены регламент и другие формальные вещи.*

Руководство «Первомайской зари» полагает, что процесс реорганизации оказался вполне удачным. **Лариса Воеводина:** *При минимальных затратах на создание матрицы удалось повысить эффективность предприятия, за счет чего увеличились объемы производства и обороты. Кроме того, если раньше к концу сезона мы выходили с остатками от коллекции, которые в среднем составляли 20—30 %, то сейчас нам удалось снизить этот показатель до 10—15%, что сопоставимо с западным модным бизнесом. В планах компании — к 2005 г. увеличить объем продаж не менее чем в три раза и довести свою долю рынка до 5%.*

Владельцы «Первомайской зари» разработали бизнес-план дальнейшего развития компании. Ей предстоит пройти через еще одно преобразование — превратиться из производственного предприятия в торговое, ориентированное на рынок, а не на производство. Кроме того, компания намерена и дальше расширять матричную структуру, пополнив ее еще несколькими бизнес-единицами. **Галина Синцова:** *Наша текущая задача — выделить производство в дочернюю компанию и постепенно перенести его в Псковскую область, тем самым сэкономив на стоимости земли. В Петербурге у нас есть несколько собственных зданий. Мы планируем подготовить программу использования питерской недвижимости и расширить нашу матрицу за счет еще одного бизнес-подразделения — по недвижимости.*

Кстати, организационные изменения происходят и у других участников российского одежного рынка. К примеру, Ивановский меланжевый комбинат выбрал для опти-

мизации своей структуры принцип экономии, сокращая штат и совершенствуя производственные процессы. Раньше на комбинате работали 12 тыс. человек, а ежемесячный объем производства составлял 4,5 млн. кв. м тканей. Сейчас число сотрудников сократилось почти в шесть раз, однако объем производства снизился только в два раза. **Иван Кожемяков**, руководитель аппарата президента ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис», в которую входит Ивановский меланжевый комбинат: *Такой оптимизации бизнеса Ивановскому комбинату удалось добиться за счет грамотного структурного переустройства. В отличие от «Первомайской зари» там были отсечены некоторые дублирующие и повторяющие друг друга структуры, сократилось количество управленцев, и предприятие благодаря этому стало более универсальным.*

Бизнес-единицы в матричной структуре «Первомайской зари»			
Торговые марки	Управление марками	Производство	Розничная сеть
«Зарина» Zarina Kellerman Kelli ci mi	Бюджет, разработка, обеспечение, сбыт	Бюджет, изготовление продукции	Бюджет, розничная торговля

Задания для самостоятельной работы

1. Определите тип построения организации, в которой вы работаете (или известной вам):

- а) делегирование полномочий и финансовая самостоятельность;
- б) на базе системы с административной жесткой иерархической подчиненностью;
- в) смешанный.

2. Проанализируйте на основании табл. 3.1 характеристики известной вам организации. Насколько и как реализовано главное преимущество этой организации?

3. Проанализируйте, какие из девяти правил соблюдаются и работают в вашей организации. Какие не соблюдаются, почему, и к чему это приводит?

4. Проанализируйте, какие типы структур есть на вашем (известном вам) предприятии.

5. Перечислите функциональные отделы и службы, имеющиеся на известном вам предприятии, которые не входят в число обозначенных на рис. 3.2. Сформулируйте их стратегическую ориентацию. Какие из отделов отсутствуют на предприятии и почему?

8. Определите уровень централизации и выберите тип структуры управления:

а) для массового производства с ограниченным ассортиментом и численностью работающих 1000 человек;

б) для разнопрофильного предприятия с большой неопределенностью рынка и высокой динамикой инноваций;

в) для консультационной маркетинговой фирмы, ведущей договора по пяти группам заказчиков.

7. Назовите примеры предприятий, на которых действуют линейно-функциональная, матричная, холдинговая структуры. Объясните, чем вызвано их применение в каждом конкретном случае.

8. Дайте характеристику команды высшего руководства и команды ключевого персонала на примере известного вам предприятия или организации. Оцените правила их работы. Проанализируйте причины их эффективной или неэффективной деятельности.

9. Оцените свои отношения с начальником с позиций степени делегирования полномочий по шкале:

а) низкая;

б) средняя;

в) высокая.

Оцените фактическое состояние делегирования с точки зрения начальника и подчиненного.

10. Какой стиль управления у вашего начальника, как стиль влияет на уровень делегирования?

11. Как степень делегирования отражается на эффективности работы вашего подразделения?

12. Проанализируйте ситуацию «Реорганизация стратегии и структуры завода "Топаз"» и ответьте на следующие вопросы:

а) какой тип построения организации применяется на заводе и почему;

б) какие изменения в структуре произведены на заводе и что это дало?

Нарисуйте примерную организационную структуру управления заводом «Топаз», исходя из сформулированных в ситуации стратегических установок.

13. Проанализируйте ситуацию 2 и ответьте на следующие вопросы:

- а) какой тип системы развития преобладает на предприятии «Первомайская заря»;
- б) что является объектами изменений при развитии организации;
- в) в чем особенности сочетания матричной структуры и бизнес-единиц. Почему данной схеме построения организации было отдано предпочтение? Как это сочетается с мировыми тенденциями;
- г) в чем особенности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии? Их роль в построении организации?

Литература

- 1. Гибсон Дж.Л. и др.** Организации: поведение, структура, процессы: Учебник для вузов/ Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000.
- 2. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н.** Преобразование организации. М.: Дело, 2000.
- 3. Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 4. Виссема Х.** Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. М.: Финпресс, 2000. (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
- 5. Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 2001.
- 6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- 7. Мильнер Б.З.** Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999.
- 8. Молодчик А.В.** Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.
- 9. Организационные структуры управления** / Евенко Л.И., Мильнер Б.З., Рапопорт В.С., Шершнева Е.С. М.: Экономика, 1975.
- 10. Саймон Г. и др.** Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995.
- 11. Сенге П.М.** Пятая дисциплина. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
- 12. Управление организацией** / Под ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 13. Garvin D.A.** Building a Learning Organization // Harvard Business Review. 1993. July/August.
- 14. Gotz S.** Methode und Techniken der Organisation. Giessen: Verlag Schmidt, 1991.
- 15. Olfert K.** Personalwirtschaft. Ludwigshafen. Kiehl, 1995.
- 16. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.** The Learning Company, F-Strategy for Sustainable Development. N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1994.

4. ПЕРСОНАЛ

4.1. Управление персоналом¹

Концепция и модели управления персоналом

«Люди — наш главный ресурс». Такой девиз взяли на вооружение многие преуспевающие фирмы. И это не просто лозунг, а сложная система методов и инструментов, помогающая эффективнее задействовать персонал в конкурентной борьбе.

«Эффективное управление «человеческими ресурсами» к 2000 г. выдвигается в число критических факторов экономического успеха. В недалеком прошлом конкурентная борьба была сосредоточена в области технического прогресса, совершенствования технологий, организационных структур, маркетинга, послепродажного обслуживания. Но суть бизнеса определяют прежде всего люди. Люди в организации — вот то, что отличает нашу компанию от конкурентов. Каждый работник выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов. Ключевой составляющей нашего бизнеса сегодня является управление кадрами. Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. В будущем линейные руководители должны принимать на себя большую ответственность за повышение квалификации кадров, вовлечение персонала в достижение целей компании»².

Управление персоналом — одна из ключевых функций современного менеджмента. Это определяется прежде всего самой сутью менедж-

¹ В данном разделе использованы материалы семинара для руководителей российских предприятий, проведенного в Австрии директором по персоналу фирмы OMV Паулем Реттигом.

²Грачев М.В. Суперкадры. М.: Дело, 1993. С. 10.

мента как управлением совместной деятельностью людей. И здесь далеко не безразлично, что это за люди, какова их квалификация и мотивация к работе. Выяснить это — вот главная задача управления персоналом. Управление персоналом значительно шире традиционно сложившейся у нас в стране практики работы заместителя директора по кадрам и отдела кадров.

Современная концепция развития управления персоналом появилась не на пустом месте и имеет свою историю и традиции, подтверждением чего может служить табл. 4.1.

Управление кадрами прямо ориентировано на поддержку достижения предпринимательской цели (рис. 4.1). При этом менеджер по кадрам реализует следующие функции:

- помогает осуществлять стратегию фирмы;
- активно участвует в разработке структуры фирмы;
- является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры.

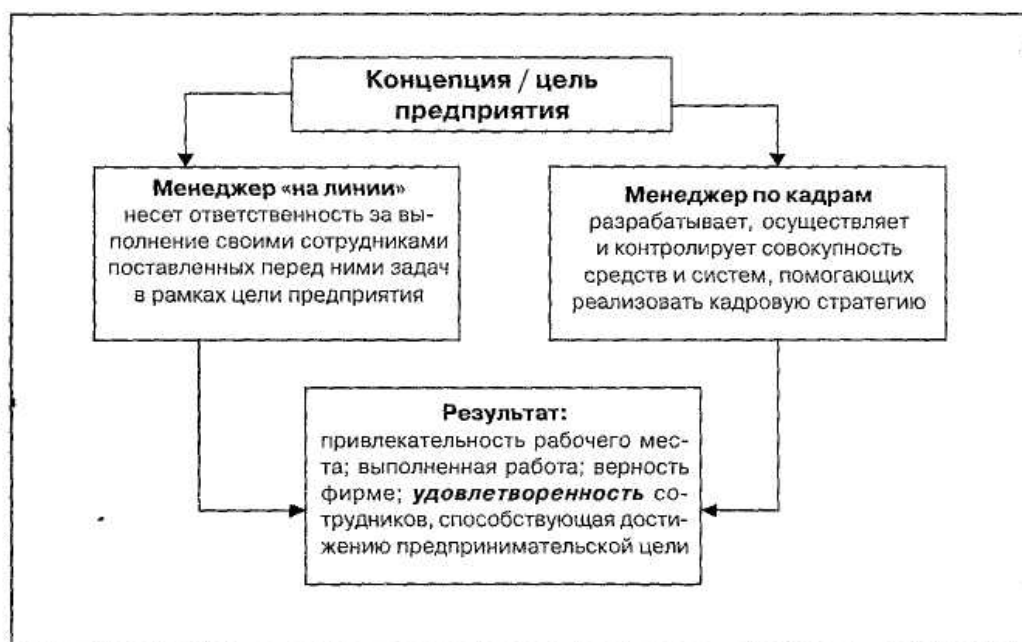


Рис. 4.1. Управление кадрами

Таблица 4.1 Стадии управления персоналом в развитых капиталистических странах¹

Годы	Концепция управления персоналом Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер оргработ	Характер служб управления персоналом
1920-е	Концепция «Экономический человек»	Отсутствие прав наемных работников. Минимализация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям	Авторитарный, ориентир на цели	Децентрализация управления персоналом	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы
1920—1950-е	Концепция «Психологический человек»	«Делай работника довольным, и он будет производить». Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. Основы участия в принятии решений	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека	Децентрализация	То же + социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации
1950-1970-е	Концепция «Профессиональный человек»	«Делай знания производительными», вовлеченность работников в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры	Усиление централизации	То же + развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом
1970-е по настоящее время	Концепция «Социальный человек»	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение узаконенных прав по участию в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течение всей жизни	То же	Усиление децентрализации. Штабные функции	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала

¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. С. 195.

Суть управления персоналом — кадровую стратегию — можно коротко сформулировать следующим образом: нужный человек в нужное время на нужном месте (рис. 4.2).

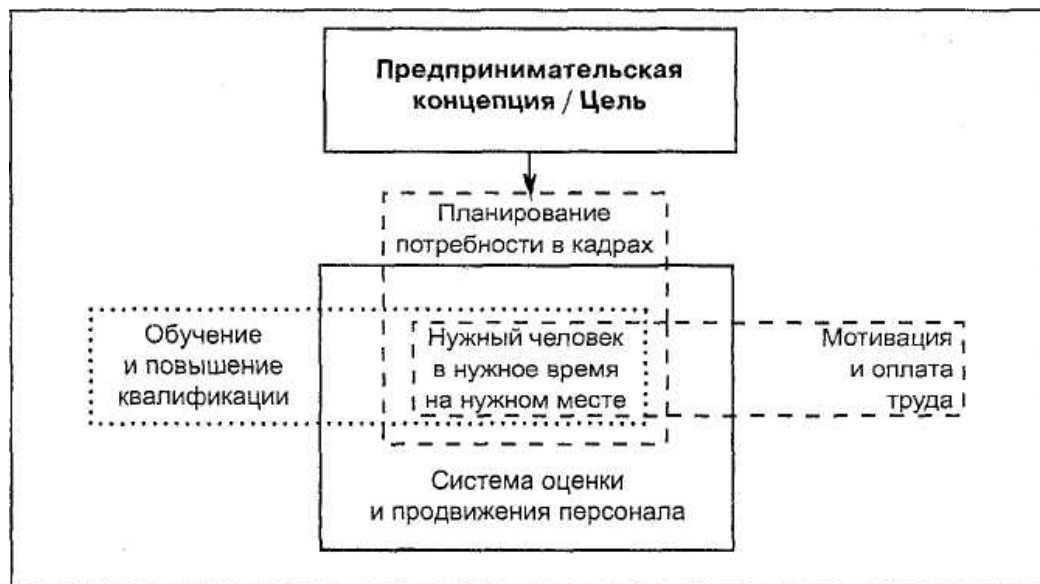


Рис 4.2. Разработка кадровой стратегии

Каковы же основные составляющие кадровой стратегии, необходимые для достижения поставленной предпринимательской цели?

*Во-первых, это **планирование потребности в кадрах**, включающее:*

- анализ предпринимательских целей;
- организационный анализ;
- определение потребности в должностных позициях и их описание;
- количественное и качественное кадровое планирование;
- определение состава сотрудников и их пополнение.

*Во-вторых, **оплата труда и мотивация**:*

- оплата в зависимости от занимаемой должности;
- совокупность всех видов оплаты;
- оплата по объему и успешности выполненной работы;
- долгосрочные формы мотивации;
- стабилизирующие формы мотивации.

*В-третьих, **система оценки и продвижения персонала**:*

- индивидуальная и групповая оценка;
- оценка выполненной работы;
- оценка возможностей и способностей сотрудников;
- планирование преемственности;
- планирование продвижения по службе.

И, наконец, *в-четвертых, обучение и повышение квалификации:*

- специальное, функциональное и управленческое обучение;
- обучение поведению и деловому общению;
- обучение на рабочем месте;
- ротация по должностям;
- стажировки в других фирмах;
- участие в рабочих группах и работе над проектами;
- саморазвитие в процессе трудовой деятельности.

Модель эффективного управления кадрами, показывающая соотношение между человеком, занимаемой им должностью и полученным результатом, представлена на рис. 4.3.

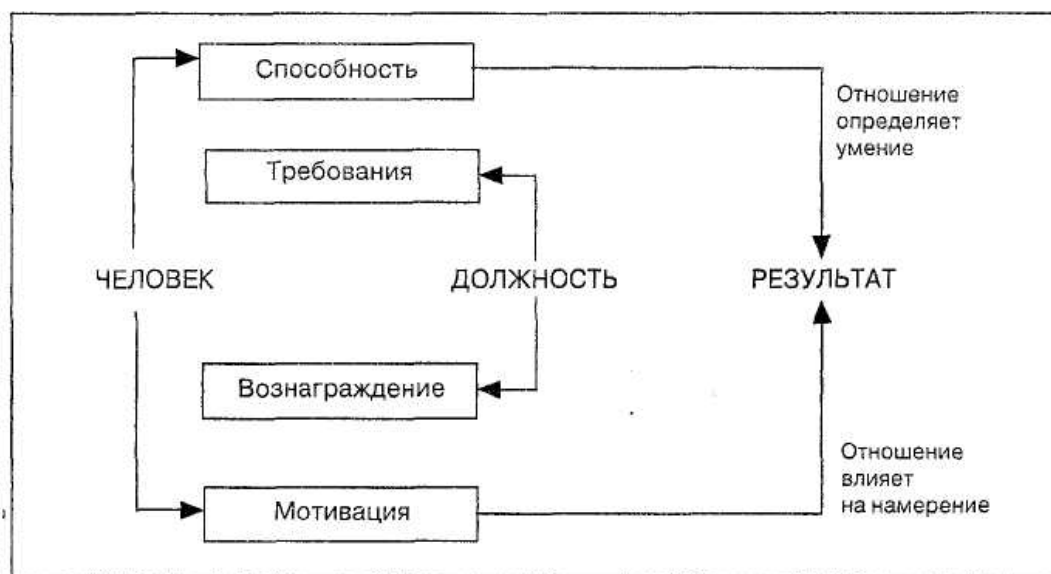


Рис. 4.3. Модель управления кадрами

Каждый человек обладает определенными способностями, о наличии которых можно судить по его личностным и деловым качествам. Однако к каждой должности предъявляются определенные требования, соблюдение которых необходимо для эффективного выполнения работы, закрепленной за данной должностью. И если удастся добиться соот-

ветствия способностей человека должностным требованиям, достигается положительный результат.

В то же время за работу в любой должности полагается конкретное вознаграждение. И если это вознаграждение побуждает человека эффективно работать, соответствующее отношение к труду будет способствовать получению нужного результата.

Таким образом, задача создания эффективного механизма управления кадрами заключается в установлении соответствия между способностями и требованиями и между вознаграждением и мотивацией с тем, чтобы «соединить» умение с намерениями для достижения конкретной цели. Такова простая формула, определяющая суть кадровой работы.

Планирование потребности в кадрах

Менеджер по кадрам должен быть прекрасно осведомлен обо всех предстоящих изменениях в стратегии и структуре фирмы, причем желательно, чтобы он принимал непосредственное участие в разработке таких изменений, поскольку стратегия и структура управления фирмой являются основой для определения потребности в должностных позициях, количественного и качественного кадрового планирования.

Описание должностных позиций содержит некоторые общие характеристики, такие, как:

- наименование должностной позиции;
- код должности;
- занимаемое положение (начальник, сотрудник, заместитель начальника);
- информационные контакты;
- правовые полномочия должностной позиции;
- цели должностной позиции;
- задачи лица, занимающего данную должностную позицию;
- сферы компетенции;
- профиль требований.

Профиль требований конкретно формируется для каждой должности. Например, для руководящих должностей профиль требований может выглядеть следующим образом:

- *профессиональные знания;*

- *качества, располагающие к руководству*: сила убеждения способность добиваться своего, готовность к сотрудничеству, чуткость интуиция, коммуникабельность;

- *способности и опыт*: целостность, аналитическое и целостное мышление, творческие способности, способность к логическим выводам, способность оценить экономическую ситуацию, самостоятельность действий;

- *поведение, ориентированное на выполнение работы*: упорство и выдержка, способность противостоять стрессам, лояльность, карьеризм;

- *административные способности*: способность к планированию, способность принимать решения, организационные способности.

Данные для профиля могут быть получены с помощью различных методов, например, тестирование, экспертная оценка, оценочный центр, самооценка, о содержании которых мы еще будем говорить далее.

Стратегия подбора кадров на должностные позиции в зависимости от внешней ситуации и внутренней установки на фирме может строиться по трем вариантам:

- ориентация на собственных сотрудников с предварительной их подготовкой и обучением;

- ориентация на привлечение квалифицированных сотрудников со стороны;

- сочетание первого и второго вариантов.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала рассмотрены в табл. 4.2.

Таблица 4.2 Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние источники</i>	
Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве) Низкие затраты на привлечение кадров Претендентов на должность хорошо знают в организации	Ограниченные возможности для выбора кадров Возможно возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя

Окончание таблицы 4.2

Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние источники</i>	
<p>Претендент на должность знает данную организацию</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент)</p> <p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации</p> <p>Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики</p> <p>Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации</p> <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала</p> <p>Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров</p> <p>Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента)</p> <p>Решение проблемы занятости собственных кадров</p>	<p>Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами</p> <p>Нежелание отказать в чем-нибудь сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации</p> <p>Снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, поскольку автоматически преемником является заместитель руководителя</p> <p>Количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах</p> <p>Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами</p>
<i>Внешние источники</i>	
<p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом</p> <p>Более широкие возможности выбора</p> <p>Появление новых импульсов для развития организации</p> <p>Новый человек, как правило, легко добивается признания Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров</p> <p>Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров</p> <p>Ухудшается социально-психологический климат в организации</p> <p>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока</p> <p>Плохое знание организации. Длительный период адаптации</p> <p>Блокирование возможностей служебного роста для работников организации</p>

4.2. Мотивация и оплата труда

Теории и виды мотивации

Специально проведенные исследования выявили соотношение между способностями человека и его отдачей на рабочем месте (рис. 4.4). Так, выполняя все вышестоящие указания и действуя строго в соответствии с должностными обязанностями, работник, как правило, задействует 20—30% своих способностей. Но при этом отсутствует ини-

циатива и творческий подход к выполняемой работе. Однако на этом же самом рабочем месте при соответствующей мотивации работник может задействовать 80—90% своих способностей прежде всего за счет личной заинтересованности в результатах труда. Таким образом, искусство начальника и менеджера по кадрам состоит в подключении еще 60% возможностей сотрудника, т.е. задействовании его инициативы и творчества.

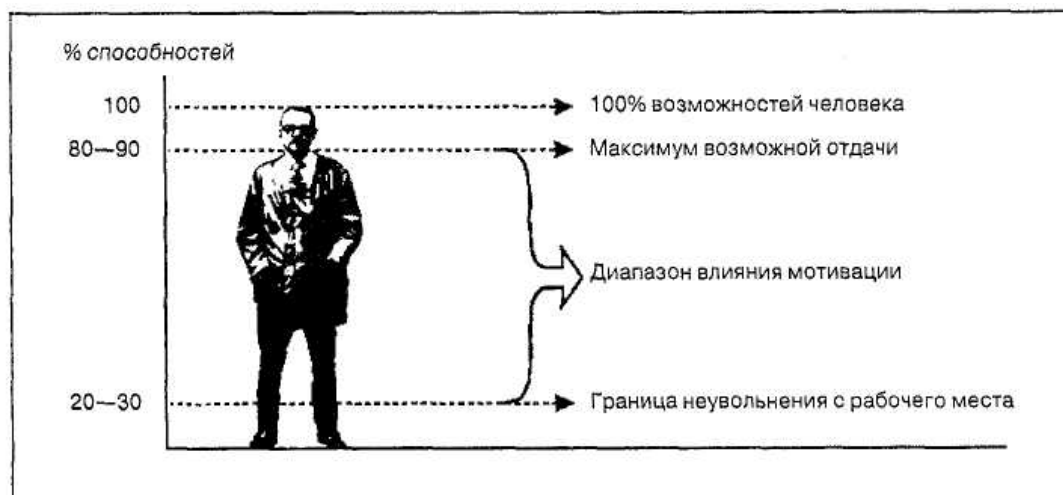


Рис. 4.4. Соотношение способностей человека и его трудовой отдачи

Существует большое количество теорий и принципов построения эффективной системы мотивации. Выделим прежде всего те, которые помогают понять и практически решить проблему творческой, инициативной работы персонала по решению текущих и стратегических задач поддержания и развития конкурентоспособности предприятия.

Теория иерархии потребностей (А. Маслоу) утверждает, что удовлетворение потребностей человека происходит в определенной последовательности (рис. 4.5). Практически это означает необходимость знать величину зарплаты, обеспечивающей для конкретной местности минимально необходимый уровень удовлетворения физиологических потребностей (еда, одежда, жилье, образование детей, здоровье) и обеспечить возможность ее зарабатывания для всех ключевых работников предприятия. Только в этом случае можно говорить о подключении других инструментов мотивации, обеспечивающих лояльность персонала фирме и проявление инициативы на рабочем месте.



Рис. 4.5. Пирамида потребностей А. Маслоу

Внешние и внутренние факторы мотивации, выделенные Ф. Герц-бергом, предполагают разную природу побуждения проявления инициативы работника. Побуждения выполнить работу лучше, результативней может быть задано извне под влиянием внешних факторов (административное воздействие, зарплата, дополнительные льготы, продвижение по службе, условия труда, отношение коллег и начальника) или же исходить от самого человека при наличии у него внутренних векторов мотивации (удовлетворенность содержанием работы, чувство ответственности за результат, при делегировании, стремление к карьере и профессиональному росту, чувство собственника, хозяина при самоотжествлении с результатом работы). Первая группа факторов мотивации достаточно эффективно действует, когда работа хорошо структурирована и требуется ее четкое исполнение. При необходимости максимально задействовать способности человека, его творческий потенциал более эффективная по своей природе вторая группа факторов. Только идущее изнутри человека желание способно побудить его творчески относиться к делу, даже выходя за рамки имеющихся инструкций. Особенно внутренняя мотивация важна для должностей, где заранее трудно или невозможно определить процедуру получения результата, а зачастую — и сам результат.

Теория удовлетворения ожидания (К. Левин) исходит из предпосылки соблюдения трех условий:

- усилия = результат;
- усилия = поощрение;
- валентность вознаграждения.

Первое условие означает, что человек, выполняя работу, хотел бы ощущать ее значимость, т.е. следует всячески подчеркивать важность результата работы для успеха фирмы, даже если речь идет о должности уборщицы или швейцара. Это стоит недорого, но во многом определяет внутреннее отношение к работе. Конкурсы на лучшего по профессии, фирменная одежда, информированность о значимости достигнутых результатов и многое другое способствуют формированию культуры уважения к труду.

Второе условие требует соблюдения прямой зависимости между достигнутым результатом и поощрением работника. Чем выше достигнут результат и чем он более значим для предприятия, тем больше должно быть поощрение. При построении системы оплаты труда желательно, чтобы ее переменная часть была привязана к получаемым результатам. На многих успешных российских фирмах на ключевых должностях переменная часть составляет до 2/3 общего дохода работника и жестко привязана к достигаемому результату.

Третье условие говорит о валентности (значимости) величины вознаграждения для человека. Значимость — ощущение субъективное и, как правило, определяется на основе сравнения, во-первых, с некоторой базовой величиной, во-вторых, с другими ценностными категориями. Например, 10—20% премии к месячному окладу скорее всего никак не отразятся на результате труда и лояльности сотрудника к фирме, так как нарушена теория ожидания (валентности). Премия сравнивается с суммой месячного заработка (мало) и величиной затрат времени, усилий, необходимых для получения заданного результата (не стоит, лучше отдохнуть). Экспертные опросы показывают, что пороговая величина валентности, мотивирующей к достижению результата, начинается от 50% к базе сравнения.

Теория справедливости вознаграждения (С. Адамс) основывается на сравнительной оценке результатов труда и вознаграждения людей между собой. И если человек приходит к заключению, что действия администрации несправедливы, в нем формируется чувство обиды и ни о каком творчестве, инициативном отношении к работе говорить не приходится. На практике эта проблема решается информированием персонала и стремлением к максимально возможной объективности при оценке результатов труда и системы формирования вознаграждения, пропорциональной достигнутому результату.

Принцип субъективности оценки: завышенные потребности и переоценка своих возможностей. Каждый человек в той или иной мере субъективно оценивает себя и на этой основе формирует внутреннюю неудовлетворенность работой и администрацией предприятия. Секрет решений такой ситуации достаточно прост и не требует затрат. Необходимо смелее делегировать и давать возможность подчиненному испытать себя на более сложной и ответственной работе. Однако эффект может быть двойной. Если не получается, человек снижает планку своих притязаний, понимая, что проблема в нем самом. Если же получается, предприятие открывает для себя еще одного ценного работника с высоким уровнем лояльности вследствие карьерного роста.

Принцип охвата: индивидуальный, групповой, всей организации. Реализуя теорию ожидания и справедливости вознаграждения, зачастую трудно определить и измерить индивидуальный результат труда каждого человека. Не нарушая данные теории, можно применить групповую оценку конечного результата, например, работу подразделения, бригады. Распределение же вознаграждения внутри группы может быть доверено ей самой или ее руководителю, персонально отвечающему за общий результат. К привязке вознаграждения и результатам работы всей организации, особенно крупной, следует подходить осторожно, поскольку нарушается принцип валентности и отсутствует прямая связь между усилиями отдельного человека и общим результатом. Эксперименты, проводимые в Англии на ряде предприятий по выплате бонусов всему персоналу из общей прибыли, не подтвердили положительного влияния этой меры на результативность труда и лояльность сотрудников.

Все перечисленные теории и принципы мотивации основываются на материальной и нематериальной составляющих. Из приведенных примеров и рассуждений видно, что значимость и той и другой составляющих для формирования механизмов эффективной мотивации чрезвычайно важна. Причем для должностей более высокого уровня более значимыми могут быть внутренние (нематериальные) факторы мотивации. В подтверждение данного вывода могут быть приведены результаты исследований по относительной ценности денег в мотивации (табл. 4.3).

Таблица 4.3 Относительная ценность денег в мотивации

Привыкание	К новому уровню благосостояния человек быстро привыкает, и ощущение счастья исчезает
Сравнение	Люди оценивают свое богатство, сравнивая себя с другими. Однако, продвигаясь вверх по лестнице преуспевания, они всегда видят кого-то, кто богаче их
Альтернативы	По мере накопления денег другие ценности, такие, как свобода и дружба, приобретают все большую значимость
Беспокойство	Часто по мере роста доходов увлечение добыванием сменяется другими, более возвышенными увлечениями. Обретя деньги, человек чувствует себя хозяином собственной судьбы
Разумные люди имеют умеренные материальные потребности и выше денег ценят другие блага, приносимые работой	

С точки зрения определения практических инструментов мотивации важной является подразделение мотивации на *текущую*, *стабилизирующую* и *долгосрочную* (рис. 4.6). Наиболее перспективным и эффективным с позиции современной теории и практики является действие долговременных факторов мотивации, для достижения которых требуется длительный период времени, например возможность продвижения по службе. В этом случае персонал работает в режиме самооценки и самоконтроля, что более эффективно, чем прямые методы административного надзора и оплаты труда.

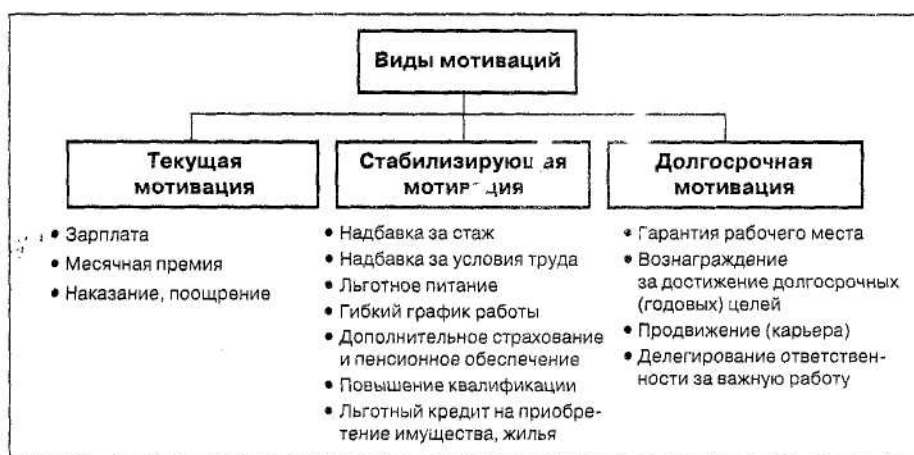


Рис. 4.6. Виды мотивации

Стабилизирующие виды мотивации прямо не влияют на качество и результат труда. Они прежде всего помогают удержать квалифицированный персонал, снизить текучесть кадров. Однако для эффективного управления в организации недостаточно только мотивации, основанной на интересах человека как индивида. Большое значение имеют поведенческие аспекты мотивации, зависящие от принятых на фирме групповых норм и правил поведения, образующих культуру организации. К поведенческим аспектам мотивации можно отнести такие факторы, как завоевание и сохранение собственного имиджа, признание заслуг, лидерство, атмосферу в коллективе. Данные факторы по своему характеру воздействия относятся к долгосрочной мотивации.

Оплата труда

Общие требования к построению системы оплаты труда. Независимо от характера и типа предприятия система оплаты труда, ориентированная на стратегический успех, должна отвечать следующим требованиям:

=> оплата труда должна производиться в строгом соответствии с объемом выполняемой работы, ее качеством и значимостью для предприятия;

=> величина оплаты труда должна обеспечивать конкурентоспособность предприятия на рынке рабочей силы;

=> каждый работник должен иметь возможность отследить формирование своего дохода. Этим гарантируется объективность и справедливость получаемого заработка;

=> в основу построения системы оплаты труда должны быть положены единые критерии и принципы для всех должностей. Только в этом случае можно достичь объективной дифференциации вознаграждения внутри предприятия, а следовательно, и эффективной мотивации.

Составляющие оплаты труда. Доход работника состоит из четырех составляющих (рис. 4.7).

Функциональная составляющая ориентирована на справедливое дифференцирование дохода внутри предприятия. По ней оценивается не сотрудник, а должность, ее значимость для предприятия. Как правило, одинаковые должности по значимости, сложности и ответственности выполняемой работы объединяются в группы. Таких групп на

предприятию в зависимости от его масштаба может быть от 5 до 20. Разница в оплате первой и последней группы достигает обычно 10—12 раз. Внутри каждой группы предусмотрена вилка размера оклада в зависимости от квалификации, стажа и т.д. (рис. 4.8).

Надбавки	← Коллективный договор
Социальная составляющая	← Законодательные документы и нормативы предприятия
Производственная составляющая	← Оценка результатов работы
Функциональная составляющая	← Функциональная оценка должности

Рис. 4.7. Составляющие оплаты труда

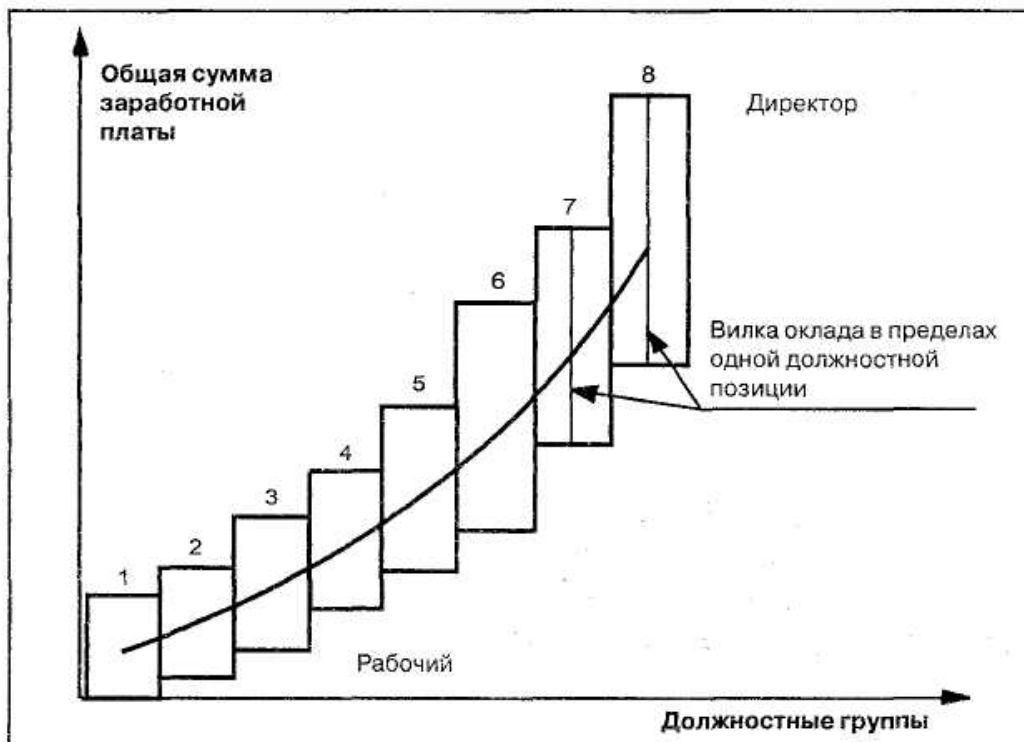


Рис. 4.8. Схема дифференцирования заработной платы

Производственная составляющая по своей сути является премией за выполненную работу. Эта величина не является постоянной и зависит от самого работника. Оценка работы производится начальником или регламентируется положением об оплате труда.

Надбавки и социальные выплаты с количеством и качеством выполняемой работы напрямую не связаны. Они играют роль стабилизирующего фактора, снижают текучесть кадров, повышают чувство удовлетворенности от занимаемой должности.

Готового рецепта по построению системы мотивации и оплаты труда не существует. Эта система должна соответствовать культуре предприятия, внешней среде и внутренней ситуации на предприятии.

С точки зрения инструмента мотивации эффективной работы наиболее интересна производственная составляющая. Для ее определения возможны два подхода к оценке результата: по общим критериям и по согласованию целей.

Оценка результата по общим критериям предусматривает три показателя: количество труда, качество труда, отношение к труду.

Для оценки часто применяется балльная система. Если принять максимальное количество баллов по всем трем критериям в сумме за 100% , то значимость количества труда оценивается в 40%, качество и отношение к труду оцениваются по 30%. Естественно, что методика подсчета баллов и их значимость могут меняться в зависимости от требований производства и конкретных целей предприятия.

Под качеством труда понимается соблюдение сроков, точность исполнения, самостоятельность, минимум затрат, результативность, отсутствие рекламаций. Количество труда измеряется штуками за единицу времени, объемом выполненной работы, интенсивностью труда. Отношение к труду проявляется прежде всего в трудных ситуациях, поведении при работе в группе, готовности взять на себя ответственность, повышении квалификации, творчестве и инициативе.

При применении балльной системы для аттестации работников помимо начальника подсчет баллов производит комиссия, в которую входят представители совета предприятия и отдела кадров.

Производственная составляющая может быть определена по упрощенной схеме, когда величина премии ставится в прямую зависимость от одного или нескольких текущих (месячных, квартальных) количественных показателей, характеризующих результаты работы подраз-

деления или предприятия. Но более эффективной является форма оценки производственной составляющей с точки зрения ранее согласованных с работником целей. При использовании этой формы оценки необходимо соблюдать следующие условия:

- цели должны устанавливаться совместно начальником и сотрудником;
- количество целей должно быть не более пяти;
- цели сотрудника должны согласовываться с целями отдела и предприятия;
- цели должны быть реальными и по ходу их достижения при необходимости корректироваться.

Данная форма оценки результата относится к долгосрочным факторам мотивации и должна предусматривать четкую систему делегирования полномочий с введением элементов финансовой самостоятельности и децентрализации. Очень важно согласование целей по уровням: предприятие, служба, отдел, бюро, должность.

Практика показывает, что методика оценки производственной составляющей по согласованию целей лучше всего подходит для среднего и верхнего уровней руководства. При этом достигаются следующие преимущества:

- процесс разработки и согласования целей помогает наглядней подчеркнуть и понять стратегию предприятия;
- стимулируется предпринимательское мышление за счет связи с целями всего предприятия;
- процесс постановки целей помогает спрогнозировать мероприятия, необходимые для развития сотрудников;
- долгосрочная мотивация по согласованным целям дает возможность проявить инициативу и самостоятельность, снижает затраты на контроль, задействует весь потенциал персонала.

Существует большое количество систем и моделей оплаты труда. Выбор наиболее эффективной для конкретной фирмы — одна из задач службы персонала. Причем каждые 3—5 лет структура системы оплаты пересматривается. Проще всего понять общие принципы оплаты труда можно на конкретном примере. На рис. 4.9 показана система согласования уровней оплаты, применяемая в Австрийском индустриальном акционерном обществе.

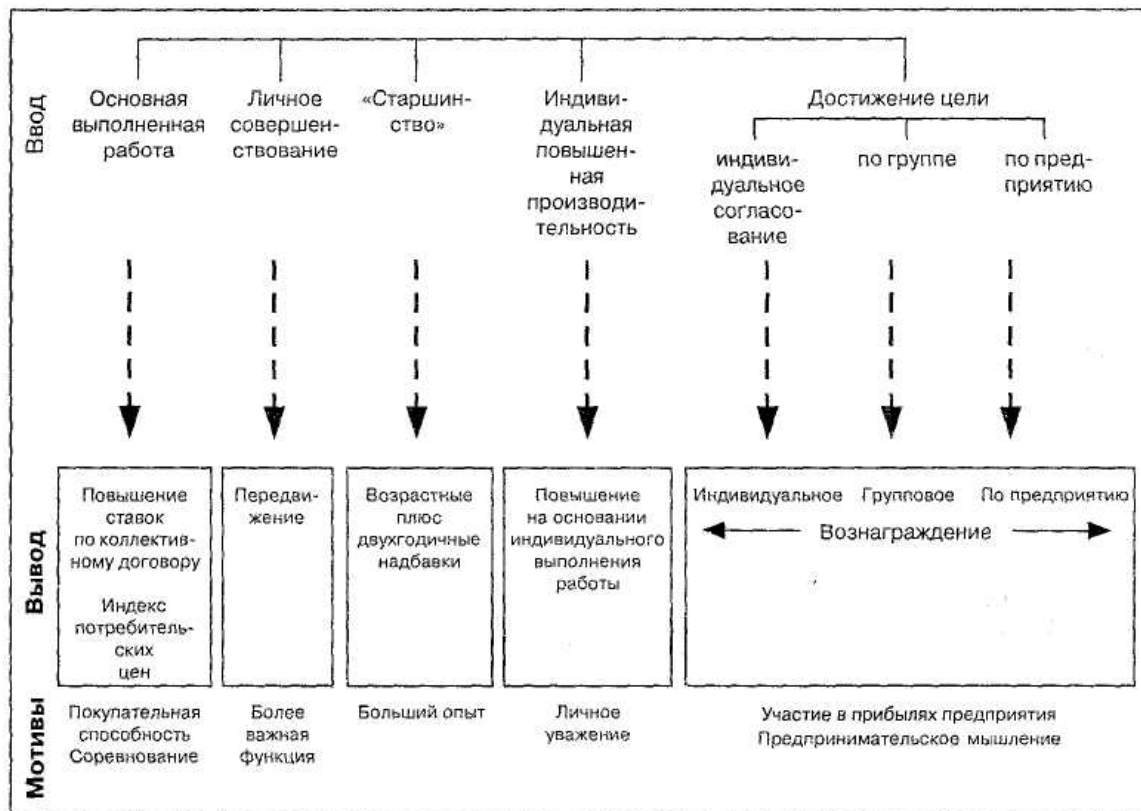


Рис. 4.9. Согласование уровней заработной платы

Несколько иная схема построения системы стимулирования работников применяется на фирме ЗМ. В ней большое внимание уделено дополнительным социальным стимулам, способствующим стабилизации коллектива (рис. 4.10¹).

Из наиболее интересных тенденций оплаты труда на различных фирмах следует отметить:

- установление фиксированного соотношения между минимальной и максимальной зарплатой на фирме;
- возможность приобретения акций фирмы по льготной цене;
- возможность приобретения продукции фирмы по льготной цене;
- участие в прибылях управляющих фирмы;
- выплата комиссионных от продаж работникам отдела сбыта;

¹ Грачев М.В. Указ. соч. С. 71.

- формирование фонда оплаты на основании показателя зарплатоемкости¹;
- стимулирование руководителей инновационных проектов перспективой продвижения по службе;
- введение системы гибких социальных выплат по выбору работника.

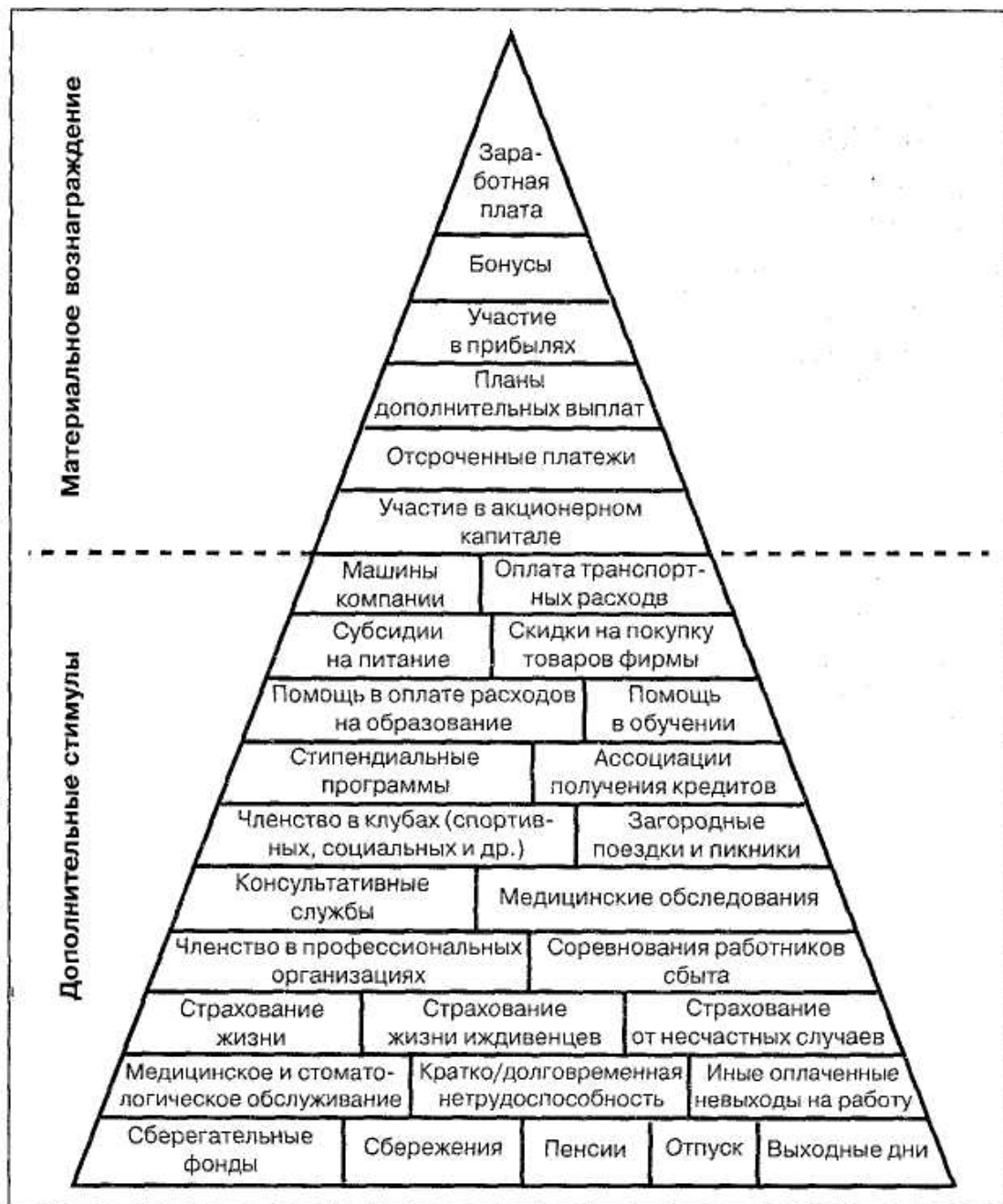


Рис. 4.10. Формы стимулирования персонала компании

¹ Белкин В.Н., Белкина И. А. Система оценки и оплаты труда «РОСТ». М.: Социздат, 2001.

4.3. Развитие персонала

Очень часто задача совершенствования персонала сводится к разовым мероприятиям по его обучению и повышению квалификации. Вместе с тем на многих предприятиях все большее распространение получает новая концепция работы с кадрами — развитие персонала. Прежде всего это обусловлено необходимостью сочетания личных планов каждого работника по своему профессиональному и служебному росту с экономическими и производственными интересами предприятия. Реализация этой концепции позволяет подвести объективную, плановую основу и задействовать мотивационный механизм по достижению основной цели управления персоналом: *нужный человек в нужное время на нужном месте*.

Для развития персонала необходимо решить три задачи. *Во-первых*, надо оценить деловые и личностные качества специалиста и соотнести их с требованиями успешной работы в той или иной должности. *Во-вторых*, надо обеспечить комплекс мероприятий по обучению и саморазвитию работника, руководствуясь результатами оценки его как специалиста. *В-третьих* на предприятии должна быть система планового продвижения специалистов по мере их профессионального роста. Таким образом, развитие персонала — это взаимосвязанная система, состоящая из трех блоков: оценки, поддержки и продвижения (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Система развития персонала

При практическом построении такой системы необходимо руководствоваться следующими принципами:

- развитие персонала должно содействовать развитию способностей сотрудников;
- исходным моментом является то, что каждый сотрудник может совершенствоваться;
- развитие персонала концентрируется на сильных сторонах сотрудника;
- разработка и реализация концепции развития персонала включает линейных руководителей;
- каждый начальник ответствен за развитие своих сотрудников, но и сам сотрудник несет ответственность за свое совершенствование;
- кадровая служба отвечает за всю систему развития персонала и обучения, берет на себя функцию «обслуживания» линейных руководителей и заботится о ведении необходимой документации;
- концепция развития персонала распространяется на всю фирму, включая и дочерние предприятия.

Рассмотрим отдельные элементы системы развития персонала.

Оценка персонала

Оценочный центр. Понятие «оценочный центр» (Assessment-Center) пришло из США. Американский концерн AT&T (свыше 1 млн. сотрудников во всем мире) разработал совместно с учеными свой метод оценки потенциала менеджмента. Суть его заключается в том, что группа кандидатов численностью от 8 до 15 человек подвергается оценке (аттестации) группой 4—7 наблюдателей (экспертов). За каждым из наблюдаемых закреплено по два эксперта, и оценка производится по единым, четко определенным критериям. Причем эксперты предварительно проходят отбор и соответствующую подготовку по соблюдению этих критериев. В течение двух-пяти дней наблюдаемые решают различные ситуации, как правило, взятые из практики их будущей работы, проводят деловые и ролевые игры, групповые дискуссии. В конце семинара резюмируются все данные, собранные наблюдателями. В заключительных беседах участникам объявляют результаты, каждому из них раскрывают его сильные и слабые стороны и в большинстве случаев рекомендуют меры по поддержке и обучению.

В приложении 4.1 приведены примеры различных методов, используемых в оценочном центре, и качеств, оцениваемых экспертами.

Ежегодная беседа с сотрудниками. Общение начальника и подчиненного происходит практически ежедневно. Но в рамках системы развития персонала это совершенно особое мероприятие, которое проводится один раз в год и готовится заранее. Главными целями ежегодной беседы начальника и подчиненного являются:

- обсуждение результатов работы прошлого года (как и в каком объеме подчиненный выполнил основные задания);
- планирование основных работ для подчиненного на следующий год и согласование их с целями отдела;
- осмысление сильных и слабых сторон подчиненного и возможностей развития его деловых и личностных качеств;
- планирование мероприятий по поддержке и обучению подчиненного.

Для достижения этих целей перед проведением беседы начальник и подчиненный (каждый отдельно) заполняют специальные формы, такие, например, которые используются на крупной австрийской фирме OMV (приложения 4.2, 4.3). В процессе беседы обсуждаются проблемы повышения эффективности работы и возможности целенаправленного сотрудничества на основе создания атмосферы открытости и взаимовыгодного доверия. По результатам беседы оформляется протокол (приложение 4.4), который направляется в службу развития персонала и на основе которого планируются мероприятия по поддержке и обучению сотрудников фирмы.

Самооценка¹. Самооценка важна для успешного планирования и достижения карьеры. Сам человек должен определить собственные сильные и слабые стороны. Сделать этот процесс максимально объективным помогут специальные профили деловых и личностных качеств. Один из таких профилей представлен в табл. 4.4.

¹ При написании данного раздела использовались материалы из книги *Graupner H.-B. Karriereplanung*. Munchen: Wilhelm Neayne Verlag, 1987.

Таблица 4.4

Профиль деловых и личностных качеств

Имя:
 Дата:

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Проектный профиль ———— Реальный профиль </div>						
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ	1	2	3	4	5	6	7
1. Организация и планирование	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
2. Умение принимать решения	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
ЛИЧНОСТНЫЕ СПОСОБНОСТИ	1	2	3	4	5	6	7
3. Признание в качестве руководителя	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
4. Готовность к операции	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
5. Сила убеждения	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
6. Способность к осуществлению	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
7. Риторика (красноречие)	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
8. Чуткость, понимание, интуиция	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ	1	2	3	4	5	6	7
9. Спектр интересов	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
10. Логика и умение делать выводы	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
11. Память и умение ориентироваться	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
12. Умение анализировать	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
РАБОТОСПОСОБНОСТЬ	1	2	3	4	5	6	7
13. Упорство и выдержка	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
14. Устойчивость при стрессовых ситуациях	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
15. Активность и энергия	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
16. Значение работы	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
17. Мотивация выполняемой работы	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
ЛИЧНОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ	1	2	3	4	5	6	7
18. Готовность к контактам	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
19. Доверительность	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
20. Эмоциональная уравновешенность	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
21. Открытость	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
22. Творчество	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
СОБСТВЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА ВЕЩИ	1	2	3	4	5	6	7
23. Консерватизм	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
24. Потребность в признании	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
25. Удовлетворенность	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
ОРИЕНТИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ	1	2	3	4	5	6	7
26. Потребность в стабильности	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						
27. Потребность в профессиональном росте и ожидание карьеры	----- ----- ----- ----- ----- ----- -----						

Примечание. Степень проявления качества оценивается по семибалльной шкале.

При его составлении необходимо пользоваться описанием самих качеств, приведенных в приложении 4.5. Причем критерием оценки служит фактическое проявление этих качеств в прошлом. Затем собственный профиль сравнивается с проектным профилем, определенным на основании оценки успешно работающих сотрудников среднего звена множества фирм. Естественно, здесь следует учитывать специфику профиля работы и вносить соответствующие коррективы. Важным является собственный анализ различных факторов, влияющих на карьеру. В табл. 4.5 показан профиль самооценки работников, достигших успеха в карьере. Этот профиль необходимо сравнить с оценкой фактического наличия факторов успеха в своей карьере.

Таблица 4.5 Факторы, влияющие на карьеру
(Самооценка работников, достигших профессионального успеха)



Главным значением самооценки является то, что она позволяет осознанно, шаг за шагом, планировать изменение своих личностных и деловых качеств как одного из главных факторов успешного достижения карьеры. Но в то же время самооценка позволяет объективно сравнить свои возможности с уровнем притязаний.

На практике применяются и другие методы и способы самооценки.

Поддержка персонала

Концепция поддержки персонала является следствием выводов, сделанных на этапе оценки. Как наиболее эффективно реализовать план развития сотрудника, сформулированный оценочным центром на основании беседы с начальником или самооценки? Возможны следующие меры содействия.

На рабочем месте

- Инструкции или наставления руководителя, коллеги по работе или консультанта.
- Делегирование ответственных задач сотруднику.
- Участие в самостоятельных проектах, проводимых в рамках отдела, или поручение небольших проектов для самостоятельного руководства.
- Временное исполнение обязанностей сотрудника, занимающего вышестоящую должность.
- Освоение дополнительных функций по смежным специальностям.
- Самообразование.

Обучение и повышение квалификации на семинарах внутри фирмы или за ее пределами

На обучение и повышение квалификации фирмы тратят 2—7% от суммы затрат на содержание персонала. За последние 40 лет сам процесс и направленность обучения существенно изменились (см. табл. 4.6).

Таблица 4.6 Развитие процесса повышения квалификации

Ступени развития	Ориентация на содержание обучения	Ориентация на форму обучения	Ориентация на трансформацию знаний в практике	Ориентация на решение проблем
Признаки описания				
Время	1950-е годы	1960-е годы	Середина — конец 1970-х годов	С конца 1970-х годов
Доминирующая постановка вопроса	Каково должно быть содержание обучения?	Какой КПД имеют отдельные методы педагогической деятельности в повышении квалификации?	Как можно поддержать участника при перенесении теоретических знаний на рабочее место?	В какой части проблему можно решить повышением квалификации, а в какой нововведениями?
Типовое поле повышения квалификации	Блоки тем в структурированных семинарах	Активные педагогические методы обучения в семинарах	Проведение занятий с учетом оценки индивидуальной деятельности с консультацией на рабочем месте	Проведение семинаров по выявлению проблем и обсуждение методов и предложений по их решению
Роль руководства	—	—	Проведение бесед с участниками до и после семинара	Центральная роль руководства в повышении квалификации

Помимо краткосрочных целевых семинаров (от двух до семи дней) для руководителей существуют долгосрочные программы (до двух лет) с присвоением высшей квалификации в области управления. По мере продвижения по службе в зависимости от занимаемой должности и перспектив роста соответственно меняется содержание обучения и программа переподготовки специалистов (рис. 4.12).

Ротационный метод

Данный метод используется, как правило, для сотрудников с высоким потенциалом, ориентированных в будущем на карьеру менеджера. Ротации помогают оценить сотрудника, исходя из мнения других руководителей, приобрести опыт на основе разрешения большого количества ситуаций в разных сферах деятельности фирмы. Кроме того, ротации способствуют росту взаимопонимания и управленческой культуры. Ротации возможны:

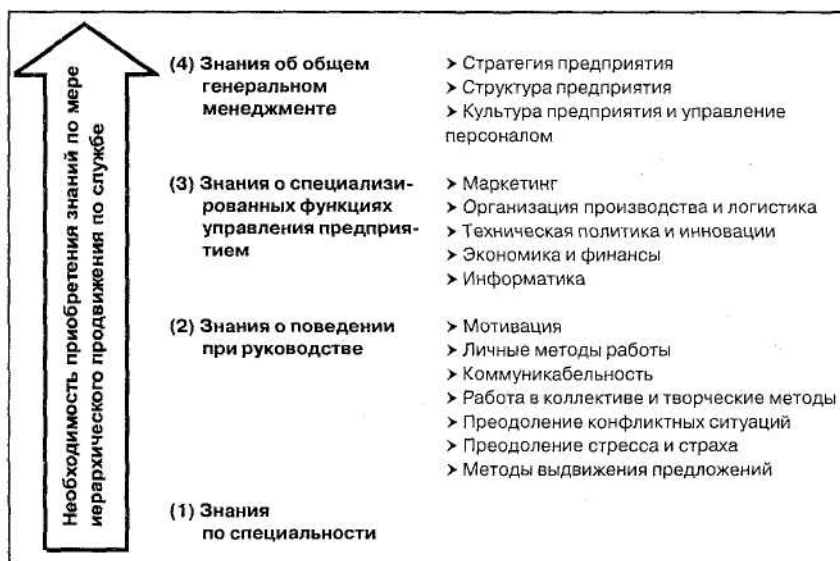


Рис. 4.12. Содержание обучения при продвижении по службе

- по восходящей линии;
- в пределах сферы компетенции;
- между отдельными сферами (другие подразделения);
- на других филиалах фирмы;
- за пределами фирмы.

Продвижение персонала

Если на фирме не планируется продвижение сотрудников, то мотивация и значимость предыдущих двух этапов развития персонала снижается. В этой ситуации люди будут ориентироваться на случай, и вполне возможно, что самые ценные работники уйдут к конкурентам.

Положительными моментами планирования продвижения сотрудников являются:

- подготовка качественного персонала для занятия ключевых позиций на фирме;
- высокая мотивация повышения профессионализма персонала;
- возможность использования всего кадрового потенциала на приоритетных направлениях деятельности фирмы;

- снижение текучести высококвалифицированных кадров;
- возможность мотивации эффективной работы путем достижения долгосрочных целей.
- Графически планирование продвижения персонала может быть изображено в виде схемы преемственности на срок 3—5 лет (рис. 4.13).

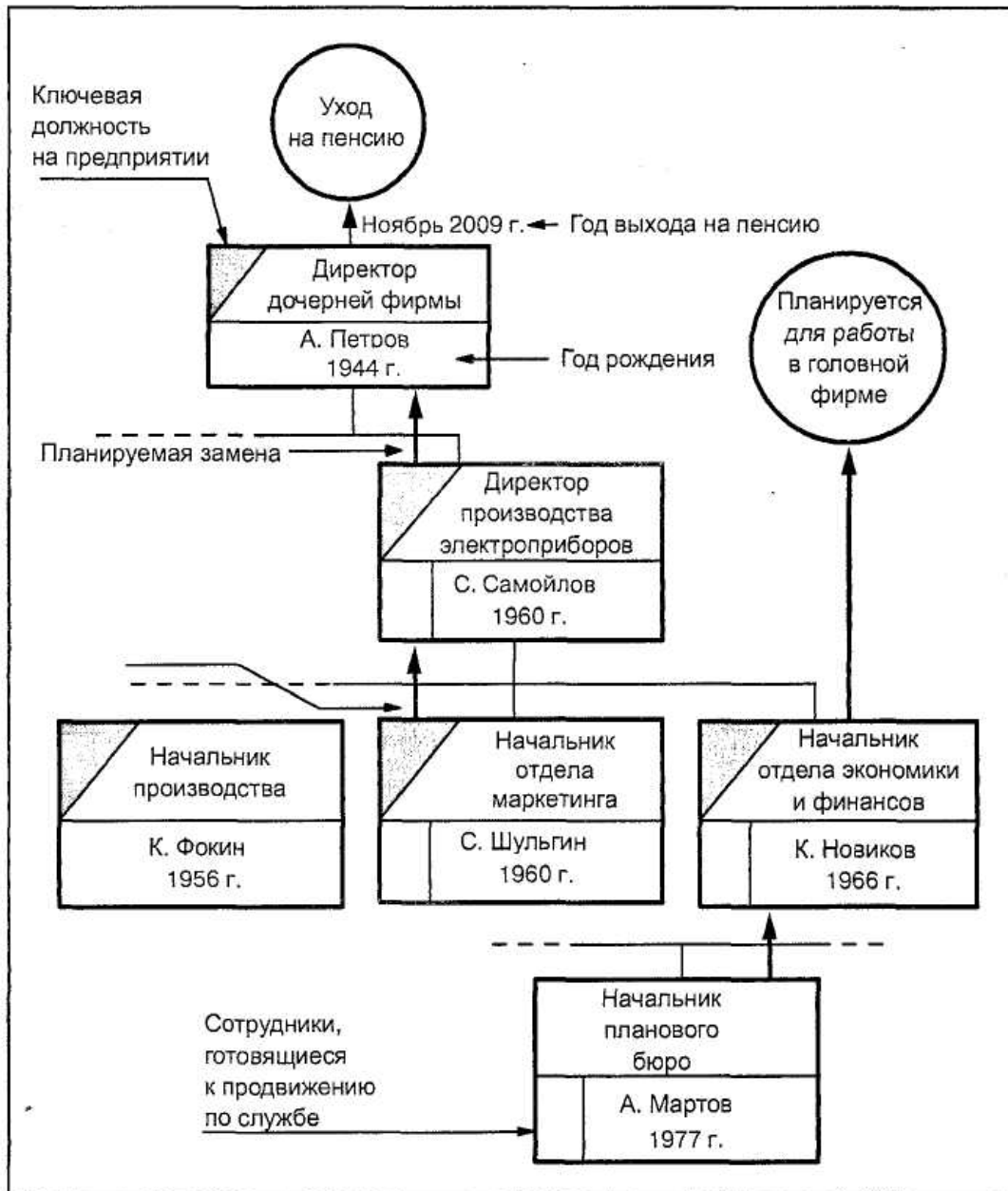


Рис. 4.13. Фрагмент схемы преемственности на срок 3—5 лет

Продвижение по собственной инициативе. Этот вид продвижения характерен для молодых специалистов, оканчивающих учебные заведения, а также для специалистов, желающих сменить место работы. Процедура, как правило, состоит из двух этапов: поиск организаций и представление информации о себе в большое количество фирм. В этом случае при рассылке документов могут быть предоставлены следующие формы: автобиография, мотивационный запрос, рекомендательное письмо, аттестация (диплом). Примеры этих форм приведены в приложениях 4.6—4.9.

4.4. Культура предприятия

Культура предприятия — это один из инструментов менеджмента по управлению поведением персонала. Культура должна восполнять недостатки (дефицит) мотивации и способствовать формированию отношения сотрудников к труду и фирме. В отличие от организационной структуры управления, которую можно обозначить в виде конкретных подразделений, связей, выполняемых работ, культуру трудно определить формальными, количественными показателями. Ее можно сравнить с нижней невидимой частью айсберга, который находится вне поля зрения, но реально существует и оказывает существенное влияние на деятельность предприятия.

Культура предприятия — это система совместно разделяемых ценностей, к которым относятся:

- нормы взаимоотношений и поведения персонала фирмы;
- назначение организации;
- приверженность людей к целям фирмы;
- ценностные ориентиры фирмы (забота о людях, гарантированная занятость, справедливое обращение и т.д.);
- имидж и престиж фирмы.

Наивысшей формой проявления эффективной культуры является отождествление себя с фирмой, чувство причастности к жизни фирмы. Это означает, что в норму поведения входит принцип «хорошо фирме, хорошо мне».

Наиболее сложной проблемой является формализация культуры предприятия через конкретные нормы и правила поведения. Сформулируем основные направления проявления культуры.

Личный пример. Он особенно важен для руководителей высшего уровня. По их поведению и отношению к делу весь персонал «сверяет» свою культуру и свое поведение. Не случайно на некоторых фирмах нормы и правила поведения руководителей сформулированы в виде своеобразных заповедей.

Истории, мифы, легенды. Это связанные с фирмой и переходящие из поколения в поколение истории, легенды, анекдоты, лозунги, девизы, гимны, песни. В них передается «дух» фирмы, ее суть, целевая установка. Например, на фирме IBM всем известна история, как генерального директора не пропустил без пропуска молодой охранник, и директор, похвалив его, послал помощника за пропуском. Так создается миф «Я — как все».

Традиции и ритуалы фирмы. Прежде всего это традиционные праздники фирмы, обычаи поздравлять с днем рождения, празднование юбилеев. Сюда же можно отнести ежегодное обращение руководства к персоналу, практику обжалования решений (политика «открытых дверей»), вводную программу для новых сотрудников.

Внешняя символика. К ней относятся значки, эмблемы, проспекты, фирменная одежда, плакаты, фирменный стиль.

Социальное партнерство. Речь идет о закреплении норм по участию персонала в доходах фирмы, льготном питании, доплатах по страхованию, помощи по обеспечению жильем, подарках к юбилеям и праздникам.

Формирование культуры предприятия — процесс непрерывный и длительный.

Ключевыми словами для развития культуры являются:

объединить, т.е. создать общество, единство, чувство «мы — фирма»;

оживить, т.е. активизировать, освободить, обновлять, вдохновлять работу персонала;

осознать, т.е. внешнее управление заменяется внутренним;

углубить, т.е. заглянуть за кулисы, раскрыть объективную действительность и объяснить, найти смысл событий, происходящих на предприятии;

увековечить, т.е. определить отношение к традиции и истории фирмы, закрепить их в навыках и ритуалах.

При формировании культуры в центре внимания всегда стоит человек. И высшей формой проявления культуры является команда

единомышленников, отождествляющая свои интересы с интересами фирмы.

В качестве примера, иллюстрирующего конкретные проявления элементов культуры, ниже приводятся правила поведения руководящих кадров фирмы «Siemens». Эти правила, оформленные в виде памятки, выдаются всем руководителям фирмы.

Правила поведения руководящих кадров фирмы «Siemens»

Кто руководит, тот несет ответственность
за свою работу и своих сотрудников.

I. Производительность и сотрудничество

* **Ясное целеполагание.**

Только ясная постановка целей дает сотрудникам шансы для самоконтроля их работы.

* **Наделение ответственностью.**

Человек, наделенный большой ответственностью, быстрее приобретает опыт и достигает большей производительности.

* **Участие в решениях.**

Кто принимает участие в подготовке решения, тот заинтересован в его реализации.

* **Обсуждение результатов работы.**

Кто не только констатирует результаты работы, но и обсуждает их с сотрудниками, добивается повышения производительности.

* **Активизация сотрудничества.**

Дружественное кооперативное поведение заслуживает одобрения.

* **Информирование заинтересованных сторон.**

Интеграция задач на предприятии требует взаимного обмена информацией.

II. Требования сотрудников

* **Выдача задания.**

Задание должно соответствовать профессиональным способностям и ожиданиям сотрудника.

* **Оценка работы.**

Каждый сотрудник имеет право знать, как оцениваются его работа и поведение.

* **Учеба не заканчивается в 30 лет.**

Технический и экономический прогресс требуют постоянной учебы.

* **Требования через новые задачи.**

Долгосрочное планирование изменения задач позволяет принять во внимание требования сотрудников.

* **Справедливая оценка работы и вознаграждение.**

Основой должна быть оценка выполнения рабочих заданий.

III. Социальная ответственность

Предприятие несет социальную ответственность за сотрудников. Стиль управления и социальное понимание руководителя в значительной мере определяет картину предприятия в глазах общественности.

Практическая ситуация 1

Служба управления персоналом — опыт работающих в России предприятий¹

Стратегия развития персонала пока не входит в число главных забот среднестатистического российского руководителя — «Ъ» уже сообщал об этом своим читателям по результатам всероссийского опроса, проведенного в конце 1994 г. (см. «Ъ» № 10). Те же из руководителей, кто признается в своей слабости к кадровым проблемам, судя по всему, предпочитают заниматься ими чуть ли не в одиночку: по данным того же опроса, им приходится делать это «постоянно». На таком фоне появление в некоторых фирмах специальных подразделений по управлению персоналом выглядит весьма экзотично. Что это на самом деле — рецидив приснопамятных кадровых служб советской поры, подражание западным образцам или, наконец, что-то еще?

Некое представление о происходящем дают результаты экспресс-опроса, проведенного «Ъ» в конце апреля среди членов Русского кадрового клуба — цехового собрания кадровиков, созданного в Москве в начале этого года, кстати, именно на волне образования кадровых служб в «новых» российских организациях. Так, примерно пятая часть опрошенных ответили, что возглавляют отделы кадров «советского типа», столько же — «управление персоналом по западной модели», а около двух третей определили характер своей кадровой службы как «ни то ни другое». Чтобы понять, что представляет собой эта классификация по существу, мы предложили руководителям кадровых служб проранжировать основные направления своей деятельности, основываясь на перечне Американского общества управления персоналом: решение штатных проблем (отбор, ориентация, оценка); компенсации и пособия; обучение, повышение квалификации; трудовые отношения и другие направления деятельности.

Результаты опроса показали, что большинство вновь образуемых кадровых служб по своим функциям тяготеет скорее к западной схеме. Однако в российских условиях акценты настолько смещаются, схема обрастает таким количеством дополнений, что становится почти неузнаваемой.

Так, парадоксальным, на первый взгляд, образом совпали приоритеты у «советской» и «западной» моделей: это, во-первых, компенсации (все виды благ, вознаграждающих труд), во-вторых, трудовые отношения, а проще говоря, улаживание взаимоотношений данной организации с КЗОТ. Правда, есть между ними и весьма существенное различие: если у «западников» такие направления, как отбор, ориентация и оцен-

¹ Ситуация взята из статьи: *Краснова В., Киселева Е.* Дирекция «по уходу за персоналом» // *Коммерсанта.* 1995. № 20.

ка персонала, а также обучение и повышение квалификации, фигурируют, но как менее значимые, то в «советском» варианте они чаще всего просто отсутствуют.

Что касается группы кадровиков под кодовым названием «ни то ни другое», то у большинства ее представителей на первый план поставлены: во-первых, отбор, ориентация и оценка персонала, а во-вторых, обучение и повышение квалификации. Следующими в перечне приоритетов оказались «другие направления», где назван довольно широкий спектр проблем, от «организации отдыха» и «морального климата» до «разработки должностных инструкций» и «взаимосвязей между службами и отделами». По мнению самих руководителей кадровых служб, повышенное внимание к этим самым «другим направлениям» в основном и отличает их модель от западной и является результатом адаптации к российским условиям.

Кстати, отмеченное нами сходство «западной» модели с «советской», а именно акцент на трудовых отношениях, — тоже результат приспособления к местным реалиям, но уже самих западных фирм. То, что до сих пор практически не беспокоит российских работодателей, для законопослушных западных бизнесменов является подчас непреодолимым препятствием — например невозможность в соответствии с законом уволить нерадивого работника. Так, по данным руководства российского отделения швейцарской фирмы Asea Brown Boveri (ABB), процесс расставания с работником может растянуться почти на год — пока не наберется необходимый компромат, к тому же заверенный несколькими свидетелями. Не случайно на этой проблеме сосредоточились и лучшие консалтинговые силы, обслуживающие иностранных клиентов.

Так, старший менеджер фирмы Price Waterhouse Галина Корниенко, возглавляющая группу консультантов по управлению человеческими ресурсами, в десятке ключевых проблем ставит на первое место проблему трудового контракта, т.е. «до какой степени могут быть ухудшены для работника условия КЗОТ». Что касается второстепенности отбора и обучения, то и это объясняется своеобразной кадровой политикой многих иностранных фирм в России, которую можно сформулировать примерно так: «минимум местных кадров и минимум затрат на все, что с ними связано». Правда, в последнее время в эту политику вносят коррективы: например, в той же АBB, как сказали там корреспонденту «Ъ», стали все же набирать российский персонал, но преимущественно из числа учащихся западных университетов.

В то же время те из западных фирм, которые из-за своей специфики раньше других сориентировались на местные кадры, переживают и сугубо российский вариант адаптации. Например, директор отдела по развитию людских ресурсов компании «Москва-Макдоналдс» Марина Тулупникова, относя свою службу к «смешанному» типу, выдвигает на первый план в своей работе «развитие, мотивацию персонала и обеспечение психологического комфорта внутри организации». Она заявила, что вполне согласна с директором по персоналу российской фирмы IBS Мариной Олешек, которая в интервью «Ъ» охарактеризовала смену акцентов, происходящую на российской почве, так: вместо дирекции «по борьбе с персоналом» следует говорить о дирекции «по уходу за персоналом».

Зачем нужна такая дирекция и когда ее следует создавать? Кто может возглавить эту работу, а кого не рекомендуется до нее допускать? Наконец, «сколько стоит» такая дирекция? С этими и некоторыми другими вопросами мы обратились к руководителям кадровых служб.

Всех «нормальных» впускать — никого не выпускать

В поиске ответа на вопрос «зачем это нужно?» мы поняли, что правильнее было бы спросить иначе: «Почему нельзя по-другому?» А дело прежде всего в специфичности рынка рабочей силы в России, которая заключается, говоря по правде, в практически полном отсутствии механизмов этого рынка.

Западная теория персонала зиждется на двух китах: производительность труда работников — рыночная ситуация. Наличие обширного рынка трудовых резервов, армии специалистов, готовых в любой момент занять место не оправдавшего доверия работника, оборачивается ростом производительности и повышением эффективности труда, которые, в свою очередь, предполагают регулярное сокращение количества занятого персонала.

В России этот механизм почти не работает. С одной стороны, как уже говорилось, раздражающая западных бизнесменов невозможность уволить работника; с другой стороны — и об этом больше болит голова у российских руководителей, — вовсе не такая уж большая армия специалистов давит на организацию извне. О тех, кто действительно представляет интерес, Марина Олешек заметила: «У нас, я считаю, должны быть резервации для таких людей — их мало, очень мало. Когда мы находим такую «звездочку», мы все пляшем от радости, показываем на него пальцем, потираем руки — удовольствие от находки «нормального» человека огромное».

Отсюда главное внимание отбору персонала. Причем, знакомясь с опытом различных организаций, мы все больше убеждались в верности наблюдения, что идет поиск не столько специалистов, сколько «нормальных», «хороших» людей, «потенциально сильных», «с нужными мотивами», «с обостренным желанием работать» — определения варьируются, но суть примерно одна. Г-жа Олешек формулирует ее так: «Скорее всего, это наличие определенного менталитета, внутренней культуры, подразумевающей и желание учиться, и умение вести себя в коллективе, контактность, интуиция, умение воспринимать горизонтальную структуру — то есть человек не должен считать, что «мы тут главные и что сказали, то и будет». Кроме того, он должен уметь думать, анализировать и принимать самостоятельные решения. Ну и, конечно, какие-то базовые знания, хотя иногда чего-то может не быть, но если человек «хороший», то все равно это «да». Начальник отдела кадров компании Sunrise Владимир Малешин более категоричен: «Если это сильный профессионал, но «плохой» человек, то путь ему в Sunrise заказан». «Плохой» человек — это тот, кто не вписывается в психологическую атмосферу компании и конкретного подразделения.

Чем отличается такой подход от традиционного, на наш взгляд, очень хорошо видно из следующего примера. Руководитель кадровой службы одного из транспортных предприятий в беседе с корреспондентом «Ъ» посетовала на трудности в работе с персоналом, который делится на две полярные группы: служащие офиса и рабочие, т.е. водители. В частности, последние довольно враждебно относятся к «белым воротничкам», считая их нахлебниками. Вот что по этому поводу заметила г-жа Олешек.

М.О.: Это из серии «не тех подбирали в водители». Сейчас такой огромный рынок, что и водители могут быть с высшим образованием.

«Ъ»: А нужно ли это?

М.О.: Почему же нет? Смотря какую цель ставит перед собой компания. Если ей нужен водитель как придаток к машине — это одно. Но, допустим, в IBS есть так назы-

ваемые «разгонные» водители, которые постоянно выполняют какие-то заказы. Они приходят и говорят, например, «надо процесс оптимизировать вот так, так и так». Это значит, что у них работают головы, что они прекрасно работают. Иногда у них настолько здравые мысли, как у людей, видящих немножко со стороны, что я чуть ли не с карандашом сажусь в машину. То есть никаких противоречий внутри персонала не должно быть.

Подходя таким образом к отбору персонала, кадровики убивают сразу двух зайцев: во-первых, решают проблему нехватки специалистов, а во-вторых, вольно или невольно оказываются на переднем крае менеджерской науки и практики. А она в последнее время рекомендует делать ставку, в частности, на постоянное повышение квалификации работников. В нашей схеме проблема решается не потому, что «так надо по науке», а потому что «другой альтернативы нет». А поскольку обучаемость — одна из главных черт нормального человека, то следующая после набора задача кадровой службы — обеспечить процесс обучения — превращается в чисто организационную. Судя по тем фирмам, с кадровиками которых беседовали корреспонденты «Ъ», создание собственных учебных центров, «академий», «колледжей» и проч. становится общим местом. Иногда они входят в структуру управления по работе с персоналом, как, например, в банке «Менатеп» (и тогда кадровая служба может вырасти до 100 человек), в других случаях учебный центр выступает как самостоятельное подразделение, а кадровик является лишь его «заказчиком» — по такой схеме работает «Москва-Макдо-налдс». В-третьих, как в IBS, никакого специального центра нет, а «академия» существует — сама дирекция по персоналу ведет разнообразные тренинги для служащих компании.

Итак, правильно подобранный и обученный работник становится безусловной ценностью для организации. Это отражается и на политике в области увольнений. Кадровая стратегия этих фирм ориентирована практически только «на вход», директора по персоналу с явным трудом (и только после настойчивых наших просьб) формулируют причины, по которым их работник мог бы быть уволен.

Впрочем, такие причины есть, и у каждой компании свои. В «Москва-Макдоналдс», например, где большую часть персонала составляют студенты и молодежь, это в основном нарушения дисциплины. Что касается других случаев, то, по словам Марины Тулупниковой, в этом году дирекция по персоналу столкнулась с такой проблемой: обычно планируемая текучесть персонала на период сессий и каникул вдруг обернулась полной стабильностью, которая продолжается и по сей день. «Отчасти это был наш просчет в прогнозировании экономической ситуации в Москве, — говорит г-жа Тулупникова, — но это не должно было отразиться на людях. Пришлось их остановить, хотя это и трудно, потому что у нас почасовая оплата. Но мы рады, что от нас не хотят уходить, что подтверждает правильность нашей политики в отношении персонала».

В IBS, где работают главным образом «яйцеголовые», а текучесть персонала составляет около 5% в год, основная причина увольнений более «высокого» порядка: компания растет быстрее, чем могут расти некоторые работники. «Например, — рассказывают в дирекции по персоналу, — нам дали заказ на определенного специалиста, считая, что именно таким он должен еще оставаться года полтора. Но компания вдруг сделала рывок, а он за ней не успевает, менее динамичен. С ним приходится расставаться, но расстаемся мы всегда очень корректно, мучительно выжидаем, может, он

потянет, если же нет — он уходит. При этом мы пытаемся объяснить, а не то чтобы «пошел вон, дурак» или «со следующего месяца вы у нас не работаете». Обычно предварительно уже ведутся разговоры, чтобы попытаться его продвинуть. Если не удастся, то мы объясняем, в какой компании ему лучше работать, а иногда даже и подбираем работу. Иногда просто передвигаем внутри компании, что совершенно естественно. Есть проекты, развивающиеся более динамично, а есть менее динамичные. Есть отделы, работающие с определенными типами клиентов, с определенными рынками, то есть всегда можно куда-то человека передвинуть, и он это знает». Г-жа Олешек утверждает, что президент компании IBS Анатолий Карачинский прошел эволюцию от «всех уволю — наберу новых» до теперешнего «думай над каждым», поэтому, по ее словам, более жарких баталий среди директоров компании, чем по вопросу увольнения, не бывает.

Кстати сказать, постоянная ротация — хорошая альтернатива не только увольнениям, но и уходам по собственной инициативе. Это актуально по отношению к работнику, который уже стал той самой безусловной ценностью. Возможность быстрого профессионального и карьерного роста отмечается практически всеми руководителями как один из главных факторов, удерживающих в организации нужных ей людей. Так, по словам г-жи Тулупниковой, многие менеджеры компании «Москва-Макдоналдс», включая ее заместителя, директора по маркетингу и менеджера по информационным системам, а также директоров трех действующих и двух новых ресторанов, которые планируется открыть, — бывшие студенты, начинавшие работать на раздаче. Нащупав эту золотую жилу, в «Москва-Макдоналдс» вообще отказались от привлечения менеджеров со стороны, что, в общем-то, не характерно для отделений компании в других странах.

В Sunrise принцип ротации вступает в силу уже на этапе отбора: в анкете отдела кадров, которую заполняет кандидат, ему сообщают, что рассматривают его как потенциального претендента на любую должность в компании (естественно, имеются в виду должности менеджеров и специалистов). Затем пристальное наблюдение за новичками в течение первого полугодия сменяются регулярным — два раза в год — тестированием всех работников, результаты которого вместе с отзывами руководителей подразделений составляют досье — основание для дальнейшего продвижения работника как по горизонтали, так и по вертикали компании.

Этот опыт, собственно говоря, есть исключение, подтверждающее правило: обычно все, что касается системы оценки персонала, во многих компаниях находится еще в стадии разработки. Мы же остановимся еще на одном вопросе, имеющем непосредственное отношение к проблеме текучести кадров.

Речь идет о так называемом «компенсационном пакете». Так, по словам Марины Олешек, ежемесячный мониторинг заработной платы по Москве, который делает дирекция по персоналу для президента компании, показывает, что уровень зарплаты в IBS не выше среднего. Однако, по ее же словам, из компании никто сам не уходит. Причина — психологический комфорт, который достигается за счет многих факторов (в том числе возможности быстрого служебного роста). На ту же чашу весов ложится часть компенсационного пакета, которую называют «социальным развитием». Это подчеркивают практически все руководители кадровых служб, хотя конкретные цифры на примере того, что выгоднее — навалиться на социальные программы или повесить

оклады, — по понятным причинам не сообщаются. Более того, большинство опрошенных нами УП-менеджеров просто отказались обсуждать «бухгалтерский» аспект компенсационных мероприятий. Как бы то ни было, но сейчас уже многим ясно, что при неразвитом рынке услуг в России корпоративный способ решения социальных вопросов приобретает гораздо больший вес и чисто психологически может даже перевесить зарплату.

Так, один из заместителей Марины Тулупниковой занимается только социальным развитием (медицинское страхование, льготы, организация отдыха, аренда спортивных комплексов и проч.). Причем некоторые проекты приходится буквально «пробивать» в руководстве компании, которому не то чтобы чужда сама идея, но мало понятны российские способы обеспечения социальной защищенности работников. С этой же точки зрения, по словам г-жи Олешек, IBS — «это государство в государстве; для того, чтобы люди нормально работали, нужно создать и социум — внутреннюю обстановку в коллективе и внешний антураж, чтобы им было хорошо». Набор «примочек», как говорит г-жа Олешек, может варьироваться в зависимости от ситуации и реальных возможностей дирекции по персоналу: «Бывает, приходят сюда и говорят: «Вы знаете, мне надо сделать ремонт в квартире». Я знаю правильный ответ. Но я отчетливо понимаю, что если я его скажу, то он будет плохо выходить на работу, он будет заниматься ремонтом. Значит, я должна найти людей, которые будут ремонтировать его квартиру за нормальные деньги с нормальным качеством. И так во всем».

Если отвлечься от ремонта квартир, то после всего вышеизложенного руководителескептик может возразить: я, дескать, и сам худо-бедно, но додумался до того, что надо брать на работу толковых людей, давать им возможность расти по службе и следить за тем, чтобы они были довольны зарплатой. Спрашивается, где та грань, за которой эти проблемы должны стать делом специального подразделения в организации, и что будет, если вовремя его не создать?

Богу — Богово, а кесарю — кесарево

Теория (опять же западная) говорит, что первый менеджер по персоналу (УП-менеджер) должен появиться, когда численность организации достигнет 100—150 человек, а специальное подразделение — уровня 200—500 человек, в зависимости от сферы деятельности предприятия. При этом рекомендуется иметь одного УП-менеджера в среднем на 100—300 штатных единиц. Российские кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя (100 человек на одного УП-менеджера). Более тонкий вопрос — когда следует принять решение о создании службы. И тут много зависит от стратегии организации.

Например, как рассказывает Владимир Малешин, когда он пришел в компании Sunrise по объявленному конкурсу на должность начальника отдела кадров, численность персонала там составляла 30 человек. Руководству компании нужно было, чтобы в течение нескольких месяцев численность работающих выросла в несколько раз, естественно, без потери качества. До этого поиск велся обычным способом (объявления в газетах, агентства-рекрутеры), теперь же нужна была совершенно иная тактика. Делалась ставка на массированный приток студентов, но на Днях карьеры, традиционно посещаемых кадровиками, 80% анкет, по словам г-на Малешина, не представляют интереса: студенты заполняют их просто так, на всякий случай, «сами не зная, чего

хотят». Было решено заключить договоры о сотрудничестве с двумя вузами — МФТИ и МГТУ им. Н.Э.Баумана, — по которым, в частности, компания получала право на более углубленное тестирование студентов, причем не только выпускников, но и учащихся третьего и четвертого курсов.

Как рассказывали корреспондентам «Ъ» в других организациях, заключение договора с вузом сейчас дело почти обычное, особенно для банков. Особенность подхода Sunrise состояла в том, что из кандидатов формировалось не только штатное пополнение, но и резерв. А последний представлял собой не традиционную базу данных, которая является неизменным атрибутом любой кадровой службы, а отчасти походил на ту самую «резервацию», о которой мечтает Марина Олешек. Кандидатам из резерва давалась возможность в течение двух летних месяцев, когда большая часть персонала уходит в отпуск, стажироваться в различных подразделениях компании, то есть взаправду работать вместо отсутствовавших менеджеров и специалистов. По окончании стажировки происходило зачисление выпускников в штат или, если речь шла о студентах третьего-четвертого курсов, — внештатными сотрудниками. Причем специальная система оценки результатов стажировки позволяла в случае неудачи на данном месте подобрать для кандидата более подходящую работу (к примеру, на одном из оценочных листов корреспондент «Ъ» заметил рекомендацию руководителя подразделения перевести стажера с должности сборщика на должность менеджера по продажам).

В результате за несколько месяцев через отдел кадров, который состоял из трех человек, прошли, по словам г-на Малешина, около шести тысяч кандидатов и цель, поставленная руководством компании, была достигнута. При этом роль отдела кадров очевидна — он не просто освободил руководителей фирмы от непосильной работы по отбору кандидатов, но разработал нестандартную технологию для решения нестандартной управленческой задачи. Понятно, почему эта задача не могла быть решена и с помощью агентств-рекрутеров: во-первых, слишком дорого, а во-вторых, схема их работы предполагает более формализованный, механический подход: соответствует— не соответствует, — тогда как «живая» и к тому же динамично развивающаяся организация способна «переварить» и обратить себе во благо весьма разнообразные типы. Таким образом, можно сказать, что создание разнообразных технологий «обработки» и «переработки» человеческого материала (ни в коем случае не в медицинском смысле) и есть то самое, чем должно заниматься подразделение по работе с персоналом и отчего целесообразно отказаться руководителю в пользу стратегических вопросов развития компании.

В какой момент руководитель почувствует потребность в этих технологиях, опять же зависит и от организации и от самого руководителя. Так, по рассказам Марины Олешек, президент IBS обратился в консалтинговую фирму «Вакант», где она была директором, когда его компания состояла из 12 человек и представляла собой даже и не компанию, а так называемую «инициативную группу». В тот момент ему нужны были просто рекрутские услуги. Через год, когда компания насчитывала уже около 70 человек, он предложил «Ваканту» в полном составе (восемь человек) перейти в IBS в качестве кадровой службы, но встретил отказ. Когда в фирме стали работать уже около 150 человек, он, по словам г-жи Олешек, «проявил большую настойчивость».

Когда «Вакант» и IBS пришли к соглашению о долгосрочном сотрудничестве (ноябрь 1994 года), речь шла уже не столько об отборе персонала (это само собой), сколь-

ко о более «высоких» технологиях. К тому времени консультанты «Ваканта» и так проводили в IBS три дня в неделю, но понимали, что этого уже недостаточно. «Мы потому и согласились перейти в IBS, что поняли: надо заниматься и компанией, и людьми одновременно, — рассказывает Марина Олешек. — Не участвуя в процессе формирования каких-то глобальных вещей, мы не можем работать с людьми и тиражировать на них то, что уже построено. Не понимая, как люди работают на выставке, как работают с клиентами, не зная каких-то стыков внутри отделов, информационных потоков, невозможно подбирать людей. Все выросло из подбора людей — мы были сначала рекрутерским агентством, потом консалтинговым — дирекция по персоналу выше. Почему? Больше ответственности. Одно дело, когда ты отконсультировал, потом еще подобрал людей, получил деньги и забыл — другое дело, когда ты подбираешь, ты строишь, ты же несешь ответственность и каждый день с этим сталкиваешься».

«Ъ»: что значит заниматься и компанией и людьми одновременно, объясните, пожалуйста, подробнее.

М.О.: Дело в том, что любая компания проходит в своем развитии определенные этапы. Для того чтобы было легче работать, мы сделали специальную матрицу жизненного цикла компании (см. рис. 4.14. — *Авт.*) по опыту нескольких сильных российских фирм, развивающихся очень динамично, например та же IBS, компании группы «Балчуг» — это те, которые разрешают о себе говорить, очень многие не разрешают... В эту матрицу заложен главный принцип управления персоналом — оно четко делится на работу с конкретными людьми и работу с организацией в целом: без знания всей компании нельзя понять ее сотрудника, но и без видения конкретных людей нельзя определить, в каком направлении развивается компания. И хотя мы знаем эту матрицу наизусть, но все равно время от времени сверяем с ней свою работу. Там хорошо видно, на каком этапе развития компании что нужно делать. Обычно у истоков компании стоит инициативная группа — люди, знающие, чего они хотят. Тогда формируется миссия компании на этом рынке, стратегия, то есть — как они собираются выполнять свою миссию; после этого начинает работать тактика, то есть — что делать сегодня, завтра, послезавтра для того, чтобы выполнить все это.

И вот, когда инициативная группа все поняла, наступает следующий этап: она должна превратиться в небольшую компанию, а затем разрастаться и разрастаться для поддержания динамичного бизнеса. Это самый сложный этап, потому что у инициативной группы всегда масса друзей, и они начинают справа, слева, сбоку находить знакомых и друзей — это все, это смерть. Потому что если инициативная группа — это команда, то чем больше они берут знакомых, тем больше размываются границы, размываются ценности — все давно друг друга знают и не отслеживают многих вещей. Получается аморфная структура, как пакет с манной кашей, в котором теряются вот эти «звёздочки».

«Ъ»: И вам удалось избавить IBS от такой перспективы?

М.О.: Да, мы начали абсолютно новых людей сюда привлекать, как здесь говорят, «белые листы» — людей с большим потенциалом, они что-то уже попробовали, но пришли с разных сторон, поэтому не несут на себе отпечатка прошлой культуры, у них, как правило, нет опыта работы в большой компании, а мы с ходу создавали большую компанию, сильную — поэтому они впитывают корпоративную культуру инициативной группы. В результате рождается такая удивительная вещь, когда «светлые головы» ини-

циативной группы как бы тиражируются на всех. Очень важно не только зарождение культуры компании, но ее сознательное поддерживание и даже насаждение в дальнейшем — это идеологический момент работы с персоналом. Например, бывает, человек очень резко разговаривает с людьми, в приказном тоне (такое бывает, когда топ-менеджер приходит из другой компании), и он интуитивно начинает бояться тестирования, вообще приходить сюда. Начинает жаловаться, дескать, вот, зачем нам дирекция по персоналу, но обычно мы с ним находим общий язык, и он привыкает месяца через четыре.

Это второй этап, когда мы привлекли еще немножко людей, и потом к ним добавляется по одному, по два, чтобы, как говорится, не испортить. В IBS считают, что персонал должен: первое — не мешать бизнесу, второе — помогать ему, третье — развивать бизнес. На первом этапе, когда человек только появился, его задача — не мешать. Обычно это первые два месяца, когда все вокруг говорят: «Ах! Да... Ну, ничего, ничего...» На третий месяц он уже помогает бизнесу. Вот почему у нас испытательный срок три месяца: шесть, как бывает в некоторых фирмах, — это уже смешно, к этому времени он должен приносить компании ощутимую прибыль, держать его «на нервах» шесть месяцев невозможно.

Дальше наступает третий, четвертый, пятый (см. рис. 4.14. — *Авт.*), и важно отследить, не пропустить начало каждого этапа. Например, индивидуальное консультирование очень важно в тот момент, когда перешли от инициативной группы, от такой радостной тусовки к серьезному механизму, как «компания-завод» этап создания механизмов функционирования компании). Необходимо, чтобы каждый человек осознал свое место, чтобы он перестроился, спустился с небес на землю и в то же время не потерял чувства гордости за то, что работает в этой компании. На этом этапе меняется акцент в работе над корпоративной культурой — с конкретного человека он переносится на саму компанию, например, возникает мифотворчество, по компании уже должны циркулировать легенды о ее основании.

«Б»: Судя по всему, самая горячая пора наступает в момент тиражирования проекта?

М.О.: Да. В какой-то момент, допустим, сильные топ-менеджеры начинают понимать, что им хочется какого-то простора, широты, своего проекта. В таком случае их нет смысла держать внутри компании, а их проект, который они вырастили, лучше вынести в самостоятельный и как бы помогать им развивать этот бизнес дальше. (В актуальности этих слов корреспондент «Б» убедился во время беседы с руководителем кадровой службы другой компании, который сказал, что самая большая неприятность за все время его работы — это уход одного из заместителей генерального директора в собственный бизнес, что оказалось для компании «полной неожиданностью». — «Б».)

Идет диагностика проекта, затем бизнес-консалтинг компании — нужно новый проект направить так, чтобы он нормально мог развиваться, минуя обычные западни.

Когда проект начал активно работать, расширяться и так далее, человек становится перед проблемой выбора: оставаться техническим специалистом или становиться менеджером, — то, что называется двойной лестницей.

IBS по сути дела стала материнской компанией для очень многих проектов. Они выпускаются в жизнь, но обязательно с наличием корпоративной культуры IBS, со всеми ее «примочками» — это и страхование, и пристойное питание, и картины на стенах,

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл компании					
	Создание инициативной группы	Целеполагание	Разработка структуры и функций	Создание механизмов функционирования компании	Завоевание ниши рынка	Тиражирование проектов
Уровень отдельного работника						
Подбор			**	**		****
Оформление			*	***	*	*
Адаптация и корпоративная культура	**	**	*	*	*	***
Обучение			**	**	****	****
Социальные льготы			**	**	**	**
Ротация				***	*	***
Повышение квалификации			*	**	***	****
"Двойная лестница"			*	**	**	****
Механизм рекомендации			**	***	*	*
Увольнение		*	*		*	*
Уровень компании						
Корпоративная культура	*			***		****
Бизнес-консалтинг компании			**	**	*	****
Бизнес-консалтинг дирекции	*	***	***	**		*
Индивидуальное консультирование			*	***		****
База данных документов				**		***
Информационная система			*	**	*	****
Диагностика проектов					*	***
Юристика					***	****
* Количество плюсов на пересечении жизненного цикла компании и персонала соответствует интенсивности работы дирекции по персоналу в данном направлении.						

Рис. 4.14. Работа с персоналом по жизненным циклам компании

это и участие в культурной жизни компании, которую мы придумываем, и обучение в «Академии IBS». И вообще, на каждом новом проекте цикл повторяется.

«Ъ»: А мог бы этой матрицей пользоваться сам руководитель компании?

М.О.: Конечно, она может быть полезной и любой службе компании. Но дело в том, что кроме директора по персоналу это особо никого не интересует: когда ты специалист — ты уткнулся в свою работу и это тебе не нужно, когда ты директор — у тебя свои проблемы... Поэтому, когда я вижу кадровиков, которые мне говорят: «А вы КЗОТ читали, а вы знаете, что там статья такая-то?» — я очень удивляюсь, потому что это мизерная часть, это как кожура яблока, а все остальное — это та самая работа, которой занимаемся мы. Мы всегда подчеркиваем: дирекция по персоналу — это не отдел кадров.

Сколько это стоит?

С этим довольно странным вопросом один руководитель предприятия обращался к нескольким выступавшим в Русском кадровом клубе директорам по персоналу. Этот вопрос смутил даже менеджера американской консалтинговой фирмы Human Resources Strategies поразмыслив немного, он не нашел ничего лучшего, как изложить все внешние («уровень зарплат в регионе», «уровень инфляции», «сколько платят мои конкуренты») и внутренние (например, система point factors, когда кандидат набирает баллы по специальной шкале, в зависимости от его умений и навыков) факторы, от которых может зависеть зарплата работника, в том числе и кадровика. Реакция самих директоров по персоналу была хоть и эмоциональной, но, видимо, точнее отражала сегодняшнюю реальность: «Мы стоим гораздо больше, чем нам платят (если, например, исходить из почасовой оплаты консультантов западных фирм), но мы готовы работать и за эти деньги, потому что редкий российский руководитель вообще готов платить за нечто подобное».

В чем был прав американский специалист, так это в постановке вопроса о связи прибыли организации и концепции, по которой строится управление персоналом. В прошлом, по его словам, кадровая служба в лучшем случае сохраняла деньги организации, заполняя правильно все бумаги, чтобы оградить фирму от судебных разбирательств с работниками. Теперь управление персоналом должно приносить прибыль фирме тем, что оно облегчает реализацию ее стратегии. Как сказал один из директоров по персоналу: «Если вкладывать в людей, то это экономия площадей — меньше людей на больший объем работы. Это и экономия ресурсов, потому что ты вкладываешь не конкретно в зарплату человека, а в атмосферу, которая его окружает. Меньше денег надо вкладывать в контролеров. Меньше денег вкладывается в зарплату в принципе/, потому что коллектив стабильный и обновляется нечасто. Если моральный климат хороший, то люди меньше стоят, они меньше с тебя требуют. Им хорошо, им нравится развивать этот бизнес, эту компанию. То есть там такое количество плюсов...»

Больше или меньше стоят люди в хорошем моральном климате — все-таки вопрос пока открытый. Ну а вот насчет количества плюсов — пожалуй, правда. Во всяком случае, пробуют ими воспользоваться все больше российских компаний.

Практическая ситуация 2

Принцип Питера¹

Когда я был мальчиком, мне внушали, что взрослые дяди, которые наверху, знают, что делают. Мне говорили: «Питер, чем больше ты будешь знать, тем выше ты поднимешься», — так что я продолжал учиться, пока не окончил колледж и вышел в мир, твердо верящий в эти идеи, с новеньким учительским сертификатом в руках. На первом году моей преподавательской практики я с сожалением обнаружил, что многие учителя, директора, классные руководители и инспекторы не имеют представления о профессиональной ответственности и некомпетентны в исполнении своих обязанностей. Например, главными заботами нашего директора было то, чтобы все шторы на окнах были на одном уровне, чтобы в классах была тишина и чтобы никто не наступал на клумбы с розами, даже не подходил к ним близко. Инспектор следил главным образом за тем, чтобы ни одна из групп меньшинств, пусть даже самая фанатичная, никогда не оказывалась обиженной, и чтобы все официальные документы представлялись своевременно. Казалось, что вопросы обучения детей были где-то далеко вне поля внимания администрации.

Сначала я думал, что это было недостатком школы, в которой я работал учителем, поэтому я решил подать заявку на сертификат для преподавания в другой области. Я заполнил специальные бланки, приложил все необходимые документы, старательно соблюдая все бюрократические требования. Несколько недель спустя мое заявление и все документы я получил обратно!

Нет, в посланных мной рекомендациях все было верно, все бланки были заполнены правильно, а министерские штампы свидетельствовали о том, что все документы были доставлены почтой неповрежденными. Однако в сопроводительном письме говорилось: «В соответствии с новыми правилами подобные документы не могут быть приняты Министерством образования, если они не были зарегистрированы на почте для обеспечения сохранности при доставке. Просим Вас выслать документы повторно, обеспечив на этот раз их регистрацию».

Я начал подозревать, что местная школа не обладает монополией на некомпетентность.

Теперь, когда мой жизненный опыт расширился, я знаю, что в любой организации найдется немало людей, неспособных выполнять свою работу.

Универсальное явление

Профессиональную некомпетентность можно встретить повсюду. Вы заметили это? Думаю, что все мы заметили это.

Мы наблюдаем, как нерешительные политики выдают себя за решительных государственных деятелей, как «авторитетные источники» оправдывают свою дезинформацию «непредсказуемыми изменениями ситуации». Бесконечно число высокомерных и нерадивых чиновников; военачальников, чья трусость на поле боя разоблачает лжи-

¹ *Peter K.J., Hull R. The Peter Principle. L.: Souvenir, 1994.*

вость их воинственной риторики; правителей, не способных действительно управлять из-за врожденного сервиллизма. Умудренные жизненным опытом, мы предпочитаем не обращать внимания на аморальных священников, продажных судей, косноязычных адвокатов, писателей, которые не могут писать, и преподавателей английского языка, не знающих орфографию. В университетах мы видим постановления, подписанные администраторами, в чьих собственных офисах дела безнадежно запутаны, и слушаем лекции, которые бормочут себе под нос невменяемые преподаватели.

Наблюдая некомпетентность на всех уровнях любой иерархии — политической, юридической, образовательной, промышленной, — я сделал предположение, что причиной этого явления мог бы быть некий внутренний порок, присущий правилам, регулирующим назначения работников на новые должности. С этого началось мое серьезное изучение способов, с помощью которых наемные работники продвигаются вверх по иерархической лестнице. Меня также интересовало, что происходит с ними после повышения.

Данными для моего научного исследования служили собранные мною сотни жизненных историй. Вот три типичных примера.

Файл «Муниципальное управление», случай №17

Дж. С. Миньон был мастером по техническому обслуживанию в департаменте общественных работ в городе Эксельсиор Сити. Он пользовался покровительством высокопоставленных чиновников муниципалитета. Все они высоко ценили его за неизменную учтивость.

«Мне нравится Миньон, — говорил распорядитель работ. — Он здравомыслящий и, кроме того, любезный человек, с которым приятно иметь дело».

Такой стиль поведения вполне соответствовал положению Миньона: поскольку в его обязанности не входило участие в разработке политики, у него не было необходимости возражать своим начальникам.

Распорядитель работ ушел на пенсию, и Миньон занял его место. Любое распоряжение, поступившее сверху, он безропотно передавал своему мастеру. Противоречивые приказы и постоянные изменения планов деморализовали департамент. Посыпались нарекания мэра и других чиновников и жалобы налогоплательщиков и профсоюза ремонтных рабочих.

Миньон по-прежнему всем говорит: «Да», — и охотно выполняет роль посредника между своими начальниками и подчиненными. Номинально распорядитель работ, он в действительности выполняет работу посыльного. Отдел технического обслуживания регулярно нарушает свой бюджет, но не выполняет программу работ. Короче говоря, компетентный мастер Миньон стал некомпетентным распорядителем работ.

Файл «Индустрия услуг», случай № 3

Е. Тинкер был исключительно усердным и сообразительным учеником механика в авторемонтной фирме G. Rease Auto Repaire Inc. и быстро стал квалифицированным механиком. В работе он проявил выдающуюся способность находить скрытые неисправности и бесконечное терпение в их исправлении. Вскоре он получил должность мастера ремонтной мастерской.

Однако в новой должности его любовь к механике и стремление добиваться во всем совершенства превращаются в недостатки. Он с готовностью берется за любую работу, которая ему кажется интересной, не считаясь с тем, насколько загружена мастерская. «Мы как-нибудь справимся с этим», — говорит он.

Он не считает работу законченной, пока результат не удовлетворит его полностью.

Он постоянно вмешивается в работу подчиненных. Его редко застают за его столом. Обычно его видят склонившимся над разобранным двигателем, в то время как рабочий, который должен был делать эту работу, стоит рядом и наблюдает за его действиями, а другие сидят вокруг в ожидании новых заданий. В результате мастерская всегда перегружена заказами, в ней царит беспорядок, сроки ремонта часто срываются.

Тинкер не может понять, что обычному заказчику нет дела до совершенства, он хочет получить назад свою машину вовремя! Он не может понять, что большинство его рабочих интересуются не столько двигателями, сколько зарплатой. Тинкер не умеет ладить ни с заказчиками, ни с подчиненными. Он был компетентным механиком, но стал некомпетентным мастером.

Файл «Армия», случай № 8

Рассмотрим историю знаменитого, ныне покойного, генерала А. Гудвина. Его дружеская неформальная манера общения, яркий стиль выступлений, либеральное отношение к уставным нормам и несомненное личное мужество снискали ему всеобщую любовь солдат. Под его командованием они одержали немало побед.

После того как Гудвин стал фельдмаршалом, ему пришлось иметь дело не с солдатами, а с политиками и командующими союзников.

Он не желал соблюдать установленный протокол. Он не мог заставить себя произносить принятые в дипломатических кругах любезности и льстить. Он перессорился со всеми сановниками и приобрел привычку целыми днями лежать в своем трейлере, пьяным и мрачным. Руководство военными действиями перешло в руки его подчиненных. Он был назначен на должность, на которой был некомпетентен.

Ключ к разгадке!

Со временем я обнаружил общее, что присутствовало во всех этих случаях. Работники переводились с должности, на которой они были компетентными, на должность, заняв которую они становились некомпетентными. Я понял также, что рано или поздно это может произойти с любым работником в любой иерархии.

Файл «Гипотетические ситуации», случай № 1

Предположим, что вы — владелец фабрики Perfect Pill Inc., производящей пилюли. Мастер цеха, где сворачиваются пилюли, умирает от прободения язвы и вы должны найти ему замену. Естественно, вы ищете нужного человека среди работников цеха.

Мисс Овал, миссис Цилиндр, мистер Эллипс и мистер Куб на своих нынешних должностях демонстрируют разные уровни некомпетентности. Естественно, что вы не принимаете их в расчет. При прочих равных условиях, вы выберете самого компетент-

ного работника цеха сворачивания пилюль, мистера Сфера, и назначите его мастером.

Теперь предположим, что мистер Сфера оказывается компетентным мастером. В дальнейшем, когда ваш старший мастер Градус будет выдвинут на должность менеджера производства, мистер Сфера будет считаться подходящей кандидатурой на его место.

Если же мистер Сфера окажется некомпетентным мастером, его дальнейшее продвижение по службе станет невозможным. Он достигнет того, что я называю «уровнем некомпетентности». И он останется на этом уровне до конца своей карьеры.

Некоторые работники, такие как Эллипс и Куб, достигают своего уровня некомпетентности уже на низшей ступени иерархии и никогда не продвигаются. Другие, такие как Сфера (в случае, если он окажется плохим мастером), достигают его после первого повышения.

Е. Тинкер, мастер по авторемонту, достиг своего уровня некомпетентности на третьей ступени иерархической лестницы. Генерал Гудвин достиг своего уровня некомпетентности на высшей ступени.

Таким образом, проведя анализ сотен случаев профессиональной некомпетентности, я пришел к следующей формулировке *Принципа Питера*.

Во всякой иерархии каждый работник стремится подняться до своего уровня некомпетентности.

Новая наука!

Сформулировав этот Принцип, я обнаружил, что невольно стал основоположником новой науки — иерархологии, или науки об иерархиях.

Термин «иерархия» первоначально использовался для описания системы церковного управления, в которой предусматривается ранжирование по духовным званиям. В современном употреблении это понятие относится к любой организации, в которой члены или работники различаются по служебному положению, званиям, категориям.

Думаю, что иерархология, хотя она и является сравнительно новой дисциплиной, может найти широкое применение в области управления государственными и частными организациями.

Это касается и вас!

Мой Принцип является ключевым для понимания всех иерархических систем и, следовательно, для понимания общей структуры нашей цивилизации. Некоторые чудаки пытаются избежать включения в иерархию, но это им не удастся. Любой человек, связанный с бизнесом, промышленностью, профсоюзами, политикой, управлением вооруженными силами, религией или образованием, так или иначе оказывается включенным в иерархию. Принцип Питера управляет всеми.

Многие из нас могут раз-другой получить повышение и остаться компетентными на новой должности. Однако компетентность, демонстрируемая на каждой очередной должности, становится предпосылкой для следующего повышения. Таким образом, для любого человека, для *вас*, для *меня*, последнее повышение означает переход с уровня компетентности на уровень некомпетентности.

Если предположить, что времени достаточно, а иерархия включает достаточное количество уровней, можно утверждать, что каждый работник достигает своего уровня некомпетентности и остается на нем. *Следствие Принципа Питера гласит:*

Любая должность со временем обязательно будет занята работником, некомпетентным в выполнении своих обязанностей.

Кто крутит колеса?

Разумеется, редко можно встретить систему, в которой все работники уже достигли своих уровней некомпетентности. В большинстве случаев все же что-то делается для достижения целей, ради которых существует данная иерархия. Работа выполняется теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.

Задания для самостоятельной работы

1. Сравните функции отдела кадров (желательно взять известное вам предприятие) и содержание элементов основных составляющих управления персоналом.

2. Обоснуйте, почему в условиях конкуренции необходимо переходить к концепции управления персоналом.

3. Объясните механизм модели управления кадрами (рис. 4.3) с точки зрения получения положительного или отрицательного результата. Приведите примеры из практики предприятий.

4. Оцените действие модели управления кадрами (рис. 4.3) на примере вашего рабочего места.

5. Проанализируйте, какие теории мотивации используются на вашем предприятии (известном вам предприятии). Сравните их с приведенными в книге подходами к мотивации. Дайте анализ эффективности имеющейся системы мотивации.

6. Оцените влияние мотивации на эффективность работы лично для вас. Какие виды мотивации при этом задействованы. Какие виды мотивации и как можно было бы применить для повышения эффективности вашей работы?

7. Оцените количественно (в процентном отношении) все составляющие вашей зарплаты: функциональная, производственная, социальная, надбавки. Дайте анализ целесообразности этих пропорций с позиции эффективности мотивации.

8. Приведите несколько практических примеров разных методов установления переменной части зарплаты. Оцените, насколько они увя-

заны с качеством и результатами труда? Какие методы вы можете предложить для этих ситуаций?

9. Какие из элементов и методов развития персонала применяются на известном вам предприятии? Как они применяются и какие результаты это дает?

10. Какие из элементов и методов развития персонала целесообразно и реально можно было бы использовать на известном вам предприятии (организации) и почему? Что для этого необходимо сделать?

11. Дайте анализ своих сильных и слабых сторон, исходя из нарисованных профилей (табл. 4.4, 4.5).

12. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации, исходя из анализа своих сильных и слабых сторон.

13. Приведите конкретные примеры реализации элементов культуры предприятия. Проанализируйте их влияние на мотивацию и отношение к труду.

14. Сформулируйте «Принцип Питера». Какие элементы системы управления персоналом и почему порождают «Принцип Питера»?

15. Предложите концепцию построения системы управления персоналом, в которой бы проявления «Принципа Питера» были минимальным. Раскройте содержание работы отдельных элементов системы управления персоналом, предотвращающих появление Принципа Питера, или компенсирующих его действие.

Примечание. При ответе на задания 1,2,5, 9,10,13 рекомендуем использовать материалы ситуации «Служба управления персоналом — опыт работающих в России предприятий».

Литература

1. **Грачев М.В.** Суперкадры. М.: Дело, 1993.
2. **Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.** Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2000.
3. **Мордовии С.К.** Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. М.: ИНФРА-М, 1999.

4.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 1998.

5.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд. доп. и перераб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

6.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 1998 (Библиотека журнала «Управление персоналом»).

7.Graupner Н.-В. Karriereplanung. Munchen: Wilhelm Heyne Verlag, 1987.

5. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

5.1. Знание — источник конкурентоспособности предприятия

Концепция **управления знаниями** предполагает **изменение взглядов** руководителей и членов организации **на источники конкурентоспособности** предприятия. Потенциал стоимости бизнеса сместился от материальных активов компании в сторону не вещественных, неосязаемых источников конкурентоспособности: технических и управленческих инноваций. Современная компания не только **использует знания**, но и **создает** их.

Для формирования ключевых компетенций предприятию необходимо пройти сложный путь распознавания рыночных сигналов, применения имеющихся навыков и умений, использования своих технологических возможностей, чтобы в конечном итоге получить синергетический эффект развития формализованных и неформализованных знаний организации в долгосрочные конкурентные преимущества. Логика преобразования знаний в источники конкурентоспособности была описана К. Нортом в книге «Управление предприятием через управление знаниями» в 1998 г. и представлена им в виде «Лестницы знаний» (рис. 5.1).

Конкурентоспособность



Рис. 5.1. Лестница знаний по Норту

Знаки (например, рыночные сигналы), представленные в определенной последовательности (синтаксисе), дают нам данные, которые в случае, если они имеют значение (важность) для организации, формируют информацию для принятия решения.

Информация должна быть рассмотрена в контексте и правильно интерпретирована. Только в этом случае, менеджер становится обладателем знаний. В отличие от информации знания имеют структуру (не фрагментарны), важны для пользователя в долгосрочном периоде и могут изменяться при поступлении новой информации. Процесс преобразования информации в знание, или процесс «распознавания» (sensemaking), предполагает, что организация интерпретирует сообщения о новых рынках, новых технологиях, угрозах со стороны конкурентов с учетом уже имеющихся знаний и опыта отдельных сотрудников и организации в целом.

Само по себе наличие лучшей технологии уже не является достаточной предпосылкой создания конкурентного преимущества. Выигрывают те предприниматели, познавательные и управленческие умения которых позволяют быстро распознавать новые возможности, эффективно комбинировать материальные и нематериальные активы.

Знания могут быть формализованными и неформализованными (явными и неявными). Формализованное (явное, передаваемое, explicit) знание — это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др. Как правило, они составляют около 20% знаний фирмы.

Остальная часть (80%) — это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др., т.е. все, что невозможно или сложно формализовать, относится к неявным знаниям организации. Неформализованное (неявное, неотделяемое, tacit) знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому; люди имеют разные способности к приобретению неявных знаний. Нельзя научиться эффективно продавать только по книгам, и даже приобретая практический опыт, торговые агенты существенно отличаются друг от друга. Неформализованное знание рассматривается в качестве наиболее важного компонента человеческого поведения. К неявным знаниям организации могут быть также отнесены уникальные биз-

нес-процессы, включающие сочетание организационной структуры предприятия, его культуры, системы стимулирования и непосредственно процесса производства.

Формализованные и неформализованные знания представляют собой взаимодополняющие компоненты.

Знания представляют собой ценность и могут быть определены как актив предприятия, приносящий доход, только если существует сфера применения данного знания. Обладая знаниями и имея возможность их применить, менеджер переходит на следующую ступень «лестницы знаний» — он способен действовать. Для осуществления непосредственно действия необходимо желание работника, т.е. *мотивация активировать* имеющееся знание. Для приобретения определенной компетенции работником (отделом, предприятием) важно, чтобы обладатель знаний действовал в правильном направлении (например, согласно миссии организации). Хотя основа знаний как активов заключена в опыте и квалификации индивидов, предприятие обеспечивает физическую и социальную инфраструктуру, а также структуру аллокации ресурсов для превращения знаний в компетенции. То, каким образом конфигурированы и размещены компетенции и знания как активы, во многом определяет коммерческий успех предприятия.

Компетенция работника (отдела, предприятия) рождается в момент выбора из многочисленных альтернатив применения имеющегося знания единственного варианта, приводящего к успеху организации, т.е. создающего отличное от конкурентов, трудно имитируемое прикладное знание, соединяющее технологии и организационные способности предприятия. Обладание исключительными компетенциями приводит предприятие к *повышению конкурентоспособности*.

Знания можно сравнить с кислородом, который разносится кровеносной системой (система управления знаниями) ко всем органам (подразделениям) и клеткам (сотрудникам) организма (фирмы).

Знание предшествует созданию стоимости. Группой по изучению вопросов управления интеллектуальным капиталом (ICMG), созданной в январе 1995 г., интеллектуальный капитал определяется как «знания, которые можно конвертировать в прибыли». Помимо роли извлечения дохода, знания играют также защитную и наступательную роли. Знания защищают инновационные продукты и услуги, защищают свободу проектирования, позволяют выигрывать судебные процес-

сы в случаях нарушений прав интеллектуальной собственности. Знания также защищают конкурентное преимущество организации в силу своих особых свойств. Знания как активы трудно воспроизвести. Производительное знание, как правило, «встроено» в фирму, поэтому имитация только части того, что делает конкурент, может не отразиться на экономических результатах. Имитация активов, базирующихся на знаниях, будет удачной только в случае полного трансферта персонала и организационных систем.

Наступательная роль знаний реализуется через обеспечение доступа на новые рынки в результате инновационной деятельности фирмы, создание стандартов для новых рынков, поддержку и создание барьеров входа для конкурентов, поддержку деловой активности стратегических подразделений фирмы.

В качестве примера преобразования знания фирмы в конкурентное преимущество можно привести случай компании Cisco Systems. Эта компания была основана в 1984 г. группой ученых Станфордского университета с целью предоставления необходимого оборудования и программного обеспечения в сфере использования электронных сетей для коммуникации, взаимодействия и эффективного распределения информации.

Первым препятствием (к быстрому росту) оказалось послепродажное обслуживание. Оборудование, продававшееся Cisco, хотя и качественное, не сразу стало раскупаться. Надо было тщательно реорганизовать торговую сеть, каждый заказанный комплект приходилось формировать в соответствии с требованиями заказчиков. Покупатели ожидали постоянной поддержки, но было нелегко найти высококвалифицированных инженеров, способных решать любые технические проблемы. К тому же инженеры тонули в повседневном потоке относительно простых заявок. Ответом стала всемирная сеть. Cisco приняла решение поместить в нее в режиме «он-лайн» всю возможную техническую поддержку, с тем, чтобы потребители могли самостоятельно решать большинство своих повседневных проблем, оставляя инженерам время для решения наиболее сложных. Это привело к почти безусловному успеху. По словам миссис Востром (главы группы Cisco по решению проблем через Интернет), получился **«самораздувающийся объем знаний»**. Клиенты Cisco не только подключались к web-сайтам для получения информации, но и начали использовать их, чтобы поделиться собственным опытом как с самой компанией Cisco, так и с другими ее клиентами¹.

¹ Economist. 1996. June 26. P. 12. Цит. по: Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность: Пер. с англ. М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2003. С. 30.

Данный пример показывает, как ограниченный конкурентный входной фактор (инженеры Cisco и персонал послепродажного обслуживания) был замещен в значительной степени неконкурентным нематериальным активом (онлайновые программные инструменты и инструкции), который затем стал вместительным хранилищем знаний и удачных решений, что позволило сэкономить значительные средства компании.

Приведенный пример показывает также, что знания обладают несколькими свойствами, чем материальные активы организации. Знания становятся кумулятивными, складываясь с идеями, рожденными ранее. Между тем материальные активы изнашиваются, разрушаются и должны заменяться новыми. Инвестиции же в нематериальные активы, например в разработку лекарств или компьютерных программ, даже если они не выдерживают проверки рынком, все равно осуществляются и способствуют разработке будущих лекарств и программ.

Для знаний характерны значительные издержки в фазе создания знания и практически нулевые предельные издержки дополнительного пользователя и возрастающая отдача от переменного фактора при использовании уже созданного прикладного знания. Например, система резервирования билетов компании Airlines, являющаяся наукоемким активом, может обслуживать неограниченное число клиентов. Каждый дополнительный пользователь, производящий заказ билетов, не вступает в конкуренцию с другими.

Для знаний и интеллектуальных продуктов характерны сетевые эффекты. Включаясь в потребление таких продуктов (услуг), пользователь увеличивает выгоды других лиц. Ярким примером использования свойства сетевых эффектов являются стандарты совместимости в программном обеспечении. Вы будете выбирать ту компьютерную оболочку, то программное обеспечение, которое совместимо с программами ваших поставщиков и потребителей. Таким образом, для интеллектуального продукта (услуги) возникает самоподдерживающийся процесс распространения на рынке.

Кроме особых свойств знаний, позитивно влияющих на стоимость компании, необходимо отметить проблемы, связанные с управлением знаниями организации. Для знаний характерны **«размытые» права собственности** (частичная исключаемость). Стиглиц пишет: «Как я могу продать знание? Я должен сказать вам, по крайней мере, что-то, что вы до этого не знали. А это означает, что я вам бесплатно отдал часть

моей собственности». Инвесторы, направляющие средства в недвижимость, в полной мере пользуются выгодами (или терпят убыток) от этих инвестиций. Однако при инвестировании в обучение своих сотрудников компания не в состоянии гарантировать, что другие организации не воспользуются данными инвестициями, например в случае перехода работника в компанию конкурентов. Более 70% компаний из списка 500 компаний (группы молодых растущих предприятий) за 2003 г. были основаны лицами, которые либо реплицировали, либо модифицировали продукты инноваций, созданных на их прежнем месте работы. Знание может перемещаться, передаваться, копироваться, имитироваться.

Эффективная передача и воспроизводство знаний внутри компании порождает опасность имитации знаний конкурентами. Фундаментальной **дилеммой управления знаниями** является необходимость трансформации знаний в совместно используемый код (правила, процедуры) для организации большого числа людей, с одной стороны, с другой стороны увеличение за счет этого риска имитации. Поэтому, увеличивая скорость передачи знаний внутри компании, с целью ускорения темпов ее роста, необходимо осуществлять жесткий контроль над их диффузией, что позволит сохранить конкурентную рыночную позицию.

Размытые права собственности возникают также тогда, когда для создания определенной технологии, например, интегрированных цепей специального назначения (систем на одном чипе), необходимо сотрудничество нескольких фирм. Возникают так называемые виртуальные организации, объединяющие в сеть заинтересованные фирмы. Таким образом, привычные границы фирм размываются, постоянная реорганизация становится нормой.

Новая экономика требует **изменения понимания природы фирмы**, которая является депозитарием знаний, заключенных в головах сотрудников и встроенных в бизнес-процессы. База знаний фирмы включает одновременно технологические и административные компетенции, знания потребностей клиентов и условий поставщиков, т.е. знания всей цепочки жизни продукта или услуги. Эти компетенции отражают как индивидуальные умения и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. В той степени, в которой эти компетенции являются трудно имитируемыми, эффективно используются и перестраиваются фирмой в ее рыночной конкуренции, они могут служить основной конкурентных преимуществ. Успех современной фирмы заклю-

чается в ее потенциале создания, передачи, собирания воедино, интеграции и эксплуатации знаний как активов, а также в способности к созданию стратегических альянсов.

На рис. 5.2 представлены возможности в конкурентной борьбе, которые приобретает фирма, используя знания как источник конкурентоспособности, а также риски, связанные с активированием нового ресурса.

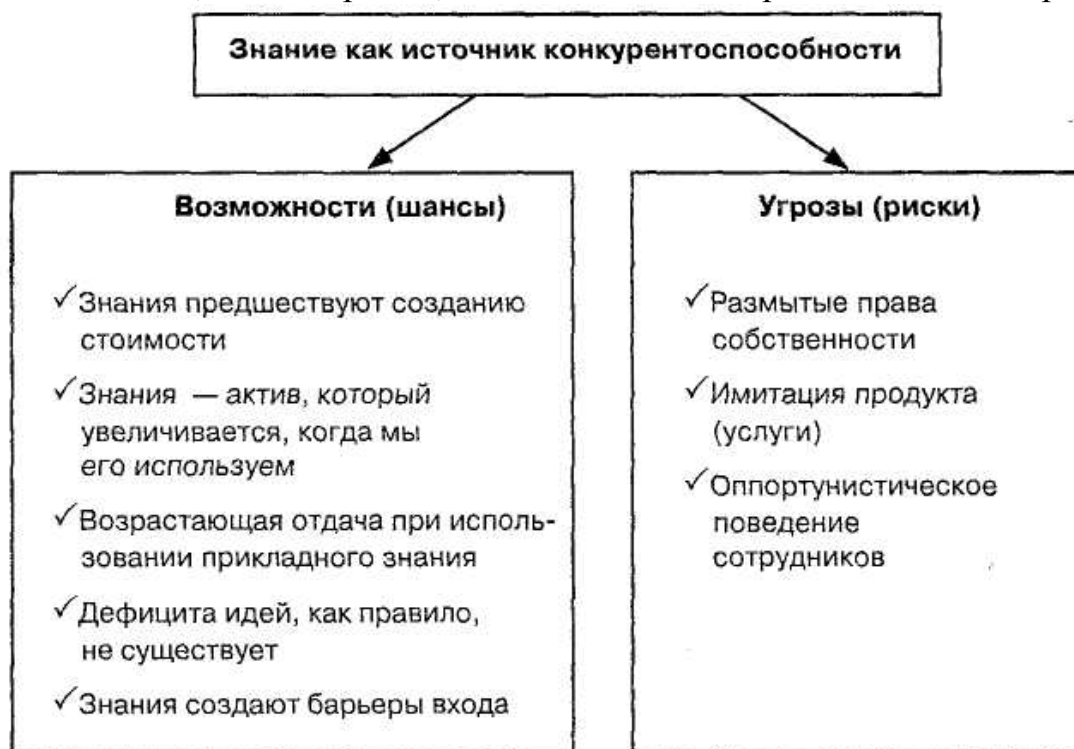


Рис. 5.2. Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности

5.2. Теоретические основы управления знаниями

Цели и задачи управления знаниями

Концепция управления знаниями является интеграцией современных технологий менеджмента организации: инновационного менеджмента, управления качеством, информационного менеджмента, обучающейся организации и др.

Управление знаниями — это стратегия, направленная на управление формальными и неформальными знаниями организации, обес-

печения доступа к ним, их аудита и возобновления (развития) с целью формирования новых компетенций компании, стимулирования инноваций и повышения ценности для потребителя.

Целью управления знаниями является создание инфраструктурных и организационных предпосылок для научающейся организации, в которой знания могут быть использованы, изменены, усовершенствованы.

Задачи управления знаниями представлены на рис. 5.3.

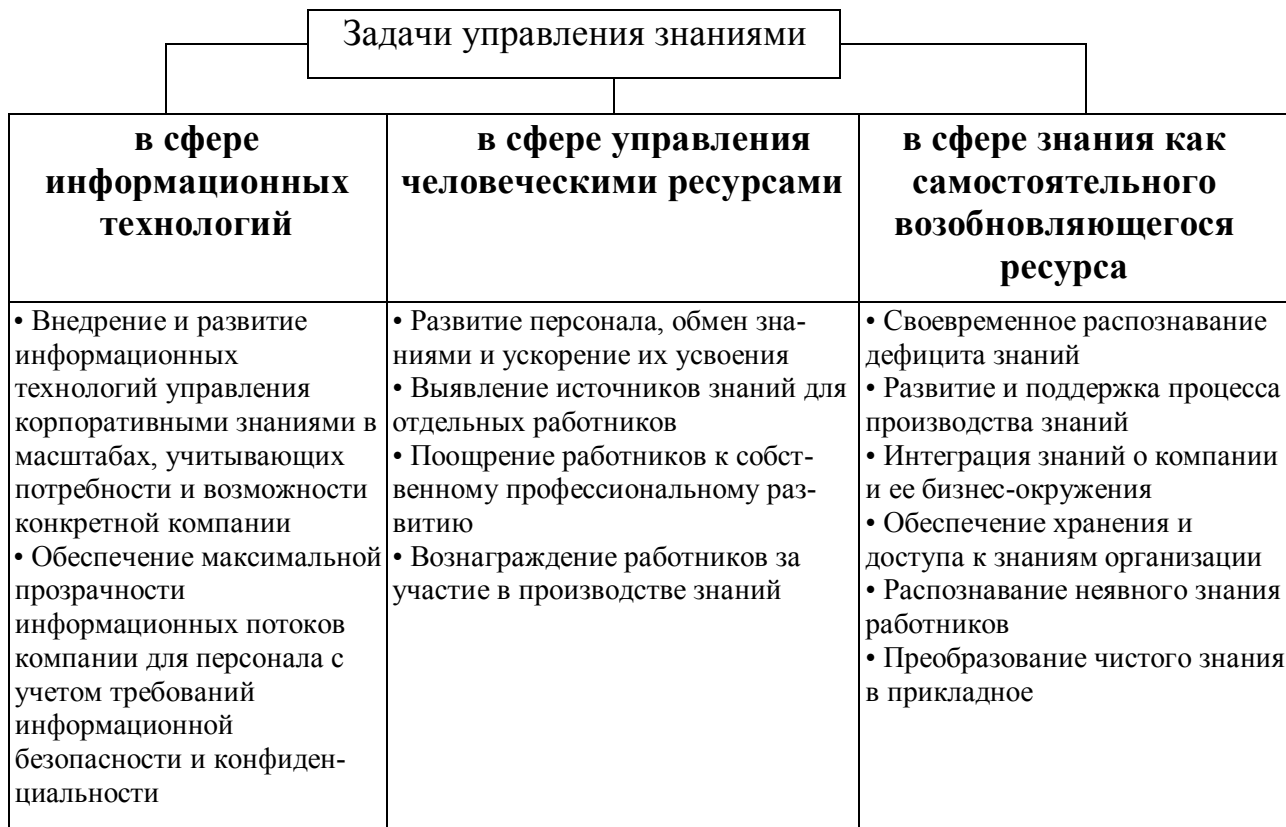


Рис. 5.3. Задачи управления знаниями

Стимулирующую роль для развития и использования знаний, накопленных в обществе и отдельной организации, играют:

- интенсификация внутренней и внешней конкуренции,
- структуры с низким уровнем бюрократии,
- децентрализованное принятие решений,
- структуры, позволяющие сочетать ресурсы, имеющиеся внутри компании, с теми ресурсами, которые существуют вовне,
- четко определенные контракты на права собственности, а также законы о банкротстве,
- способность к командной работе,
- наличие лидера, готового взять на себя риск.

Составляющие системы управления знаниями. Модель Пробста¹

Одной из признанных **теоретических моделей** по управлению знаниями является **модель Пробста**, который определяет составляющие управления знаниями и их взаимосвязь. Наглядное представление модели дает рис. 5.4.

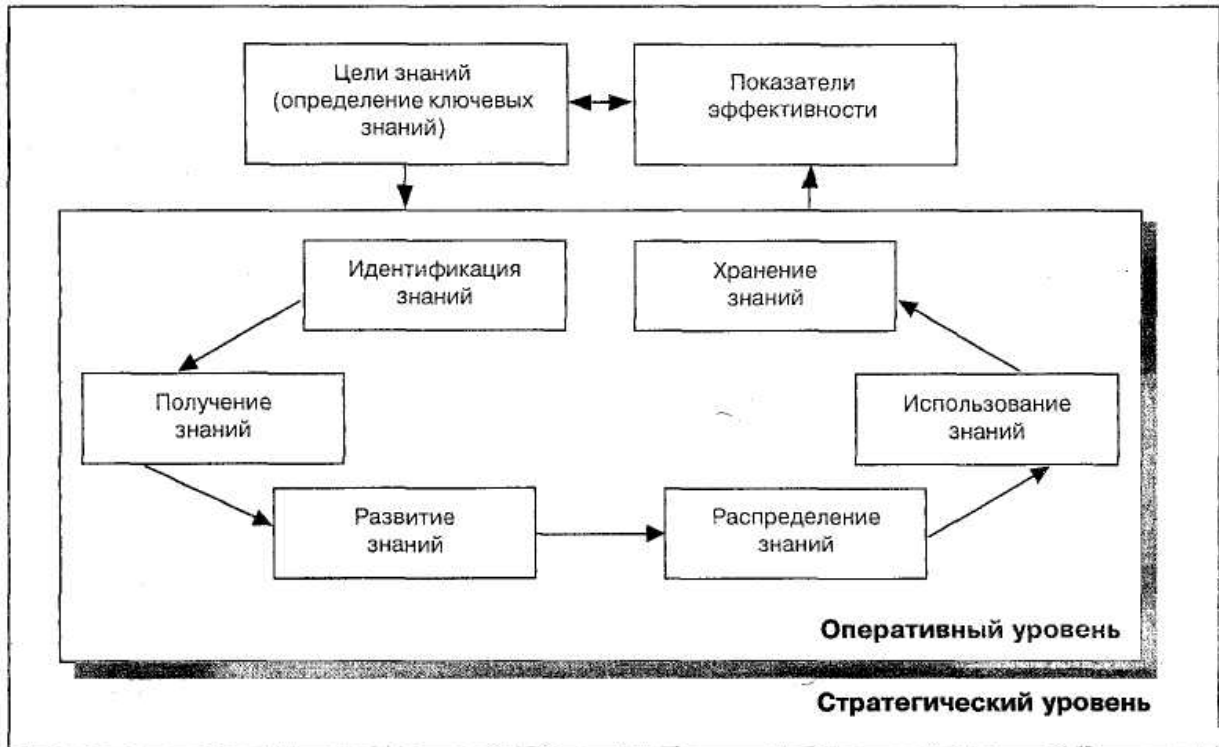


Рис. 5.4. Модель управления знаниями по Пробсту

В названной модели выделены стратегический и оперативный уровень управления знаниями.

Управление знаниями является неотъемлемой частью стратегии организации, ее философии и корпоративной культуры. На **стратегическом уровне** определяются *ключевые знания* для конкретной организации, которые важны для ее долгосрочного успеха, и формируются *ключевые компетенции* предприятия.

¹ Probst G. Wissen managen. Frankfurt; Wiesbaden, 1997.

Показатели эффективности предполагают поиск индикаторов причинно-следственных связей «знание—успех». Но, как показывает практика, оценка знаний в силу их особых свойств, крайне затруднена. Сегодня организации применяют системы контроллинга для оценки развития и приращения знаний и интеллектуального капитала.

На **оперативном уровне** управления знаниями в модели Пробста выделены *шесть взаимосвязанных блоков* управления знаниями: идентификация —

получение — развитие — распределение — использование — хранение.

Идентификация знания — «Как достичь внутренней и внешней прозрачности и доступности имеющихся знаний?». Необходимо составление «интеллигентных» баз знаний или «каталога» знаний, который бы структурировал и систематизировал знания для создания предпосылок его дальнейшего распространения, использования, развития в новое знание.

Получение знания — «Какие способности и навыки можно приобрести извне?». Данный блок включает в себя получение экономических выгод через управление внешними источниками знаний — взаимодействие с потребителями, поставщиками, конкурентами, консультантами и другими носителями знаний. Необходимо помнить, что рынок интеллектуальных услуг, продуктов, т.е. рынок знаний, имеет специфику и требует особых управленческих подходов.

Развитие знания — «Как можно получить новое знание?». Новое знание возникает не только в подразделении исследований и разработок. Новые способности, компетенции могут возникать в любом подразделении, в любой сфере деятельности предприятия — в логистике, обслуживании, управлении бизнес-процессами и т.д. Основным здесь является стимулирование творческого потенциала каждого работника и бережное отношение к каждой новой идее.

Распределение знания — «Как перенести знание на нужное место?». Знание является «клейким». Оно приклеивается к определенным людям, группам людей. Одной из важнейших задач управления знаниями является **мультиплицирование** знаний через распределение формальных знаний между соответствующими работниками. Создание условий для обмена неформальными знаниями между отдельными работниками и группами является более сложной, но необходимой для успеха компании задачей управления знаниями.

Использование знания — «Где наиболее выгодно (эффективно) использовать знания?». Преобразование чистого знания в прикладное знание является конечной целью управления знаниями. Здесь важно определить потребителя и сферу приложения знания. Это может быть внедрение новой маркетинговой концепции, создание прототипа нового продукта, совершенствование системы обслуживания, создание новой системы поощрений и др.

Хранение знания — «Как защититься от потери знания? ». Данный блок предполагает квалифицированное использование информационных технологий, а также законодательно-правовой базы для обеспечения надежности и необходимой конфиденциальности имеющейся информации.

Фазы управления знаниями. Модель Крмара и Рехойзера¹

Данная модель показывает содержательную взаимосвязь отдельных элементов системы управления знаниями, выстраивая их в единый процесс от распознавания знания до его использования и оценки. Она охватывает динамику организационного обучения на различных уровнях — от индивидуального получения знания (обучения) до коллективного использования общего знания. При этом выделяются следующие **пять основных фаз управления знаниями** (рис. 5.5):

1. Управление источниками знаний и информационными источниками.
2. Управление носителями знаний и информационными ресурсами.
3. Управление предложением знаний.
4. Управление спросом на знания.
5. Управление инфраструктурой обработки знаний, информации и коммуникаций.

¹ *Rehauser J., Krchmar H. Wissensmanagement im Unternehmen // Schreyogg G., Conrad P. Wissensmanagement, Berlin; N.Y., 1996. S. 1—40.*

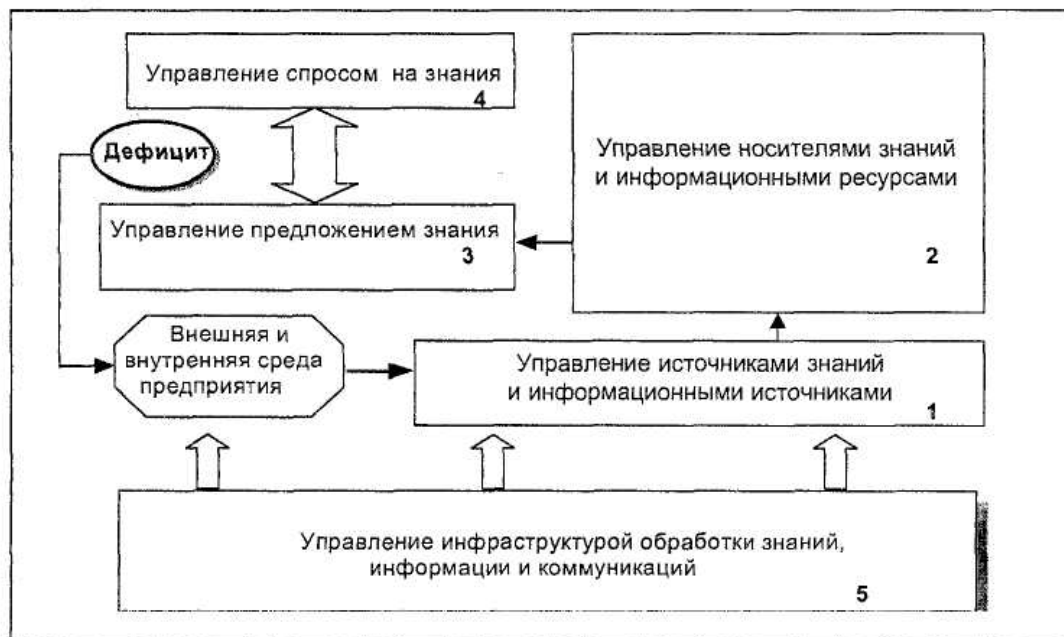


Рис. 5.5. Фазы управления знаниями¹

Управление источниками знаний и информационными источниками. На этой стадии происходит взаимодействие с внешней и внутренней средой предприятия — распознавание и приобретение нового, ранее не использовавшегося организацией знания. Сотрудник компании, приобретая знание, интерпретирует его, устанавливает логические связи с уже имеющейся информацией и знаниями. Менеджерам предприятия необходимо обеспечить доступ к источникам знаний и информации, а также возможности для распознавания, сбора и усвоения знаний. Необходима также и мотивация сотрудников к восприятию и обработке новых знаний.

Торговый представитель фирмы *A* заметил при очередном посещении постоянного покупателя, что тот пользуется услугами до сих пор неизвестной фирмы *B*. Причем часть услуг, предлагаемых фирмой *B*, были аналогичны фирме *L*. Посещая других клиентов, торговый представитель обратил внимание, что и они пользуются услугами *фирмы B*. Собрав необходимую информацию о фирме *B* и ее услугах, торговый представитель передал ее в свой отдел продаж.

¹ Rehauser J., Krchmar H. Op. cit. S. 20.

Управление носителями знаний и информационными ресурсами.

Источники знаний и информации должны быть преобразованы в конкретные производственные ресурсы с целью их дальнейшего использования. Необходимо структурировать знания и определить их место в производственном процессе предприятия. Представленное в соответствии принятым в конкретной организации нормам и правилам знание должно быть сохранено. К нему обеспечивают интеллектуальный и физический доступ. При постоянном контроле актуальности и востребованности знания оно становится ценным ресурсом предприятия.

Сообщение торгового представителя было соответствующим образом обработано и размещено в электронной маркетинговой информационной системе компании. В базе данных в рубрике «Конкуренты» появилась еще одна ссылка, информацию по которой будут теперь постоянно отслеживать и пополнять.

Управление предложением знаний. Использование знаний для решения проблем предприятия требует следующего шага — формирования продукта или услуги на базе данного знания. Для этого знание анализируется, расширяется или наоборот редуцируется, т.е. подвергается определенным процедурам, позволяющим адаптировать его к конкретной производственной ситуации, к решению конкретной проблемы предприятия. Таким образом, создается предложение знаний.

Для анализа конкурентов на ежеквартальном совещании данные из маркетинговой информационной системы заносятся в специализированные формы (профиль конкурентов, сильные и слабые стороны, динамика продаж конкурентов и др.) В строке «новые конкуренты» на очередное совещание были представлены сведения, полученные от торгового представителя. По электронной почте документы по анализу конкурентов были посланы в центральный офис для проведения совещания.

Управление спросом на знания. Потребители знаний интерпретируют предложение знаний (продукты и услуги, базирующиеся на знаниях), устанавливают логические связи с собственными элементами знаний.. При положительной оценке знания применяются для решения конкретных проблем и задач сотрудника, подразделения, организации.

Сопоставление спроса и предложения знаний позволяет выявить дефицит знаний на предприятии.

На совещании фирмы А были рассмотрены причины появления нового конкурента, возможные последствия для рынка, а также мероприятия по удержанию доли рынка. Был составлен перечень вопросов для сбора дополнительной информации о кон-

куренте. Вопросник по электронной почте был разослан всем торговым представителям.

Управление инфраструктурой обработки знаний, информации и коммуникаций. Вышеописанные процессы возможны только при создании развитой инфраструктуры обработки знаний, информации и коммуникаций. Это подразумевает применение современных информационных технологий обработки и обмена информацией, применение управленческих и мотивационных методов, поощряющих обмен знаниями, опытом, наблюдениями, идеями между сотрудниками и подразделениями. Создание такой инфраструктуры и поддержание ее в исправности, а также постоянная адаптация к изменяющимся требованиям организации является необходимым условием успешного менеджмента знаний.

Все пять фаз управления знаниями тесно взаимосвязаны друг с другом и могут быть представлены как **самовозобновляющийся жизненный цикл процессов знаний.**

Создание организационного знания через взаимодействие неформализованного и формализованного знания.

И. Нонака, Х. Такеучи¹

Две предыдущие модели рассматривали знания фирмы, не выделяя при этом его формализованные и неформализованные составляющие. Между тем многие эксперты, в частности, И. Нонака и Х. Такеучи, представители японской школы управления знаниями, акцентируют внимание на важности социального взаимодействия формализованного и неформализованного знания. Именно вследствие такого взаимодействия возникает динамическая модель создания **организационного знания.** Социальные процессы, происходящие между индивидуумами, авторы назвали трансформацией знания. Ими было выделено четыре способа трансформации:

- социализация (из неформализованного в неформализованное знание);

¹ *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 86—101.

- экстернализация (из неформализованного в формализованное знание);
- комбинация (из формализованного в формализованное знание);
- интернализация (из формализованного в неформализованное знание).

Динамическое взаимодействие формализованного и неформализованного знания можно представить в виде спирали знания (рис. 5.6).



Обучение на практике
Рис. 5.6. Спираль знания

Социализация создает дружественное знание, что предполагает передачу знаний в процессе обучения через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы. Например, для того чтобы научиться эффективно проводить совещания, начинающему менеджеру просто необходимо пройти стажировку у более опытных коллег, посетить проводимые ими мероприятия, приобрести свои неформализованные знания на основе неформализованных знаний коллег. Социализация начинается с создания поля взаимодействия. Такое поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников.

Самым недавним радикальным изобретением офисной моды стали «горячие столы». У сотрудников нет фиксированных рабочих мест, они садятся за любой свободный по одному или в компании с коллегами. «Горячие столы» оснащены компьютерной станцией. Лондонское рекламное агентство St Luke's, рискнувшее провести такой

эксперимент, отмечает, что «комфортность работы в условиях хаоса, анархии освобождает работников, позволяя им проявлять креативность и действовать нестандартно».

Экстернализация инициируется диалогом или коллективным размышлением, происходящих с использованием метафор или аналогий, которые помогают членам команды выразить свое неформализованное знание и создать концептуальное знание. История создания миникопировального аппарата «Canon» показывает процессы экстернализации: преобразования неформализованного знания в формализованное.

Одной из наиболее сложных проблем, возникших перед разработчиками, стало производство недорогого одноразового картриджа, появление которого сделало бы ненужным обычное техническое обслуживание. ...Однажды Хироши Танака, руководитель группы разработчиков, посмотрев на пивную банку, спросил: «А сколько стоит сделать такую банку?» Команда исследовала возможность применения технологического процесса производства пивных банок для изготовления цилиндров барабана из того же материала. Выясняя сходство и различия, они разработали технологию низкочастотного процесса производства одноразовых алюминиевых барабанов.

Комбинация, позволяющая компании создать системное знание, возникает в результате образования связей между только что созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим структурам организации. При помощи комбинации создаются новые продукты, услуги, системы управления. Менеджеры среднего звена играют ключевую роль в процессе комбинирования уже имеющихся знаний с новыми формализованными знаниями.

Ценность дизайна нового автомобиля невысока при отсутствии доступа к производственным мощностям и каналам дистрибуции на рынке. Умелое использование взаимодополняющих активов организации — одно из проявлений преобразования формализованного знания в формализованное (комбинации).

Интернализация, означающая превращение формализованного знания в неформализованное, тесно связана с обучением на практике. Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность. Знание с индивидуального уровня переходит на уровень организации. Возникает новый индивидуальный опыт, который может быть передан посредством социализации, и цикл создания знания выходит на новый виток.

В компании General Electric все жалобы и вопросы клиентов фиксируются в базе данных Центра поддержки (Answer Center). Круглосуточно двести операторов принимают около 14 тыс. звонков. База данных содержит 1,5 млн. вариантов всевозможных проблем и их решений. Благодаря использованию достижений в области искусственного интеллекта система позволяет проводить диагностику в режиме реального времени и быстро отвечать на вопросы. Решение любой проблемы может быть найдено оператором в течение двух секунд. Но, допустим, решение отсутствует. В этом случае ответ на вопрос будут искать 12 специалистов-ремонтников со стажем работы не менее четырех лет, а когда они справятся с проблемой, группа программистов занесет новые решения в базу данных. Обычно это происходит на следующий день, а в течение месяца информация будет разослана по соответствующим отделам компании. Кроме того, различные подразделения компании присылают в Центр поддержки своих сотрудников, чтобы они могли побеседовать с теми 12 специалистами-ремонтниками и воспринять их опыт.

Организационное знание — это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах. Организационное знание, как мы увидели, создается на разных уровнях компании. Каждый сотрудник компании обладает ценными для нее знаниями, которые при определенных условиях могут быть преобразованы в знание отдела, команды, подразделения. Разумное сотрудничество позволяет создать поведенческое знание, которое заключено в бизнес-процессах компании и является трудно имитируемым. Обмен знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями и прочими заинтересованными лицами может создать так называемую стратегическую бизнес-сеть, позволяющую расширить границы инновационных процессов и открыть доступ к новым знаниям. Знание организации, таким образом, формируется за счет не только внутренних источников, но и активного включения ее рыночного окружения.

Теоретические модели позволяют создать целостное представление о системе управления знаниями как составляющей стратегии фирмы. Разработка практических решений в сфере управления знаниями требует анализа опыта успешных фирм и выявления общих закономерностей.

5.3. Практическое решение задач в сфере управления знаниями

На сегодняшний день в теории нет четкой классификации предлагаемых методов, соединяющих все имеющиеся практические и теоретические разработки в области управления знаниями. Общеизвестным является тот факт, что все успешные фирмы так или иначе уделяли значительное внимание управлению знаниями посредством совершенствования инфраструктуры коммуникаций, стимулирования инновационной активности, оценки реальной стоимости патентов и т.п.

Инструменты управления знаниями

Опыт фирм позволяет выделить **инструменты** управления знаниями. Как правило, их делят на две категории:

- *технологические* инструменты — это совокупность технологических решений для выявления, хранения, передачи, структуризации, обработки, преобразования, распространения и проведения других операций со знаниями и информацией, если это необходимо для эффективной деятельности сообщества (например, R3 — система электронного документооборота компании);

- *организационные* инструменты — это совокупность организационных методов и решений, позволяющих создать условия для эффективного обмена знаниями и информацией (например, CRM — Customer Relationship Management — управление отношениями с потребителями, ERP — Enterprise Resource Planning — управление ресурсами компании, совокупность инструментов по обучению персонала: центр оценки, тренинги различного уровня и содержания и др.)

Технологические инструменты позволяют эффективно решать задачи управления знаниями в сфере информационных технологий. Как правило заниматься управлением знаниями начинают с внедрения технологических инструментов фирмы. На первоначальном этапе значительное внимание уделяется скорости обмена информацией посредством использования современных информационных технологий.

Организационные инструменты направлены на решение задач по управлению знаниями в сфере управления человеческими ресурсами.

Классическим примером могут служить корпоративные интеллектуальные карты (mind maps). В таких картах каждый сотрудник записывает собственные функции, анализирует сильные и слабые стороны, потребности и возможности. Затем все карты собираются и изучаются. На основе анализа выявляются возможности синергии, сотрудничества, сферы разделение ответственности.

Наиболее сложным является выполнение третьей группы задач — управление знанием как самостоятельным возобновляющимся ресурсом. Реализация этих задач требует наличия всех составляющих системы управления знаниями, а также работы на всех уровнях организации пяти фаз управления знаниями (см. разд. 5.2).

Каждая компания ищет свой рецепт, свою комбинацию технологических и организационных инструментов, позволяющую эффективно управлять знаниями. Следующие разделы содержат обобщение опыта нескольких фирм, на основании которого возможно составить представление о практических подходах к управлению знаниями.

Метод «Выделение интеллектуального капитала»: «Skandia»¹

В 1993 г. фирма «Skandia», работающая в сфере страховых услуг с 1855 г., впервые опубликовала отчет о стоимости компании, включающей оценку интеллектуального капитала фирмы. В работе были предложены классификации интеллектуального капитала, методы измерения составляющих, попытка создание интегрального показателя и др. Интеллектуальный капитал «Skandia» в **2000** г. оценивался в 15 млрд. долл. Эффективное управление знаниями позволило ей сократить продолжительность начальной стадии освоения новых бизнесов с семи лет до шести месяцев, а выделение интеллектуального капитала — управлять знаниями как отдельным самостоятельным возобновляющимся ресурсом.

На рис. 5.7 представлен **один из вариантов** классификации интеллектуального капитала.

¹ См.: www.skandia.se.



Рис. 5.7. Выделение интеллектуального капитала в стоимости предприятия («SKANDIA»)

Интеллектуальный капитал представляет собой особое соединение человеческого капитала (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, а также соответствующие практические навыки работников компании) и структурного капитала (составляющие капитала компании, задаваемые такими специфическими факторами, как связи с потребителями, бизнес-процессы, базы данных, брэнды и IT-системы).

Интеллектуальный капитал позволяет трансформировать знания и нематериальные активы в факторы (ресурсы), которые создают стоимость за счет особого эффекта от «умножения» человеческого капитала на структурный.

Для повышения эффективности управления «Skandia» использовала систему сбалансированных показателей — BSC, разработанную Нортон и Р. Капланом (см. разд. 2.4).

На рис. 5.8 дан пример системы показателей, позволяющей объективно оценивать деятельность организации по разным направлениям с учетом целостности предприятия.

Представим интеллектуальный капитал в виде здания, крышей которого, сходящейся кверху в виде треугольника, являются финансы. Стенами воображаемого здания служат внешние взаимоотношения с клиентами и внутренние процессы. Фундаментом и цоколем здания являются обновление и усовершенствования. В центре здания располагаются человеческий фактор и его интеллектуальный потенциал.



Рис. 5.8. Вариант системы сбалансированных показателей фирмы «Skandia»

Метод «Портфель интеллектуальных активов»: ICMG¹

Метод был разработан группой предприятий США, которые объединились для изучения вопросов управления интеллектуальным капиталом. Суть метода заключается в создании и управлении портфелем интеллектуальных активов компании. Схематично процесс управления знаниями через формирование портфеля интеллектуальных активов может быть представлен так, как это показано на рис. 5.9.

Портфель интеллектуальных активов содержит самые разные виды интеллектуальных активов фирмы. Некоторые могут являться объектами интеллектуальной собственности, другие — документами, потенциально интересующими фирму (такими, как списки потреби-

¹ Лев Б. Указ. соч. С. 182—185.

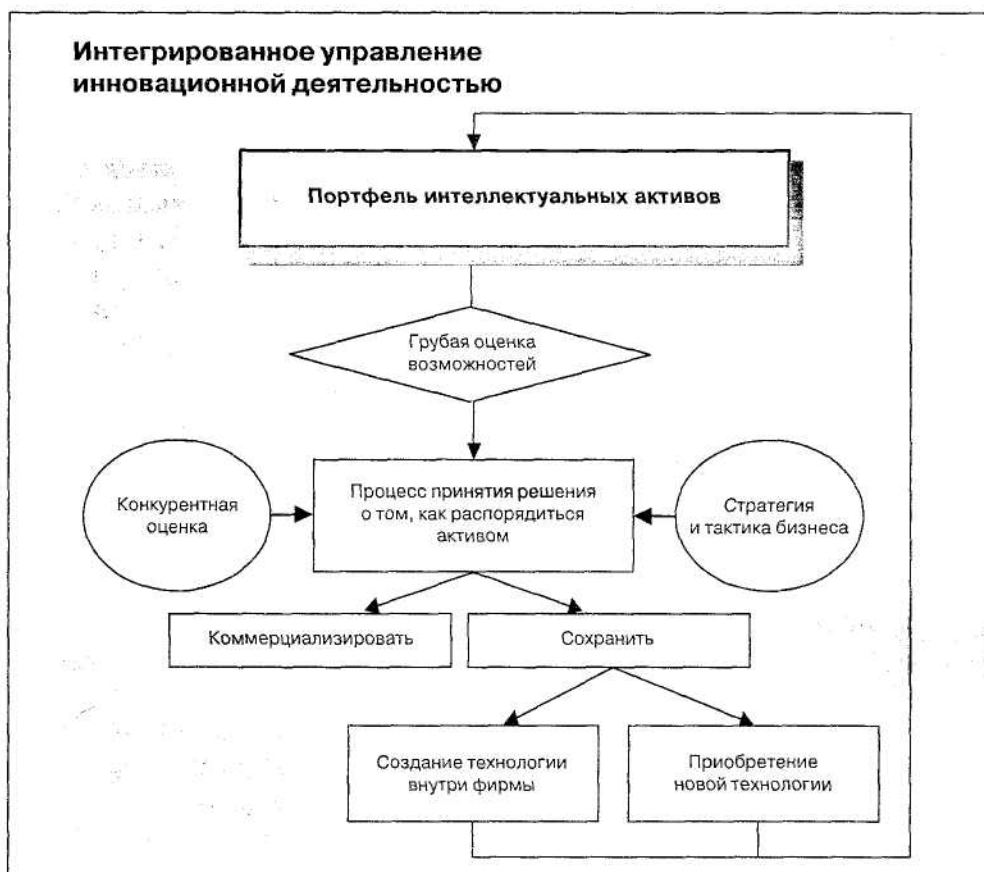


Рис.5.9. Портфель интеллектуальных активов

лей, прайс-листы, характеристики деловых связей и внутрифирменных отношений), а третьи — содержать идеи инновации, которые включаются в портфель благодаря их потенциальной способности создавать прибыль.

Рассмотрим отдельные его компоненты.

Грубая оценка возможностей. Каждая представляющая потенциальный интерес инновация должна быть оценена, прежде чем будет рассматриваться вопрос об ее использовании. Оценка представляет собой разветвленный процесс. Первая часть процесса оценки состоит в словесном описании того, как данный интеллектуальный актив может при-

нести фирме дополнительную стоимость. Учитывая качественную оценку, и там, где это возможно, фирма должна попытаться количественно определить объем стоимости, который предполагается получить от данной инновации.

Процесс принятия решения о том, как распорядиться активом. Решение относительно распоряжения интеллектуальным активом может иметь несколько различных исходов. Интеллектуальный актив может быть коммерциализирован или сохранен до времени, когда появится новая инновация, которая сделает его более ликвидным на рынке. На процесс принятия решения о том, как распорядиться активом, влияют конкурентная оценка актива, рассмотрение его в контексте стратегии и тактики бизнеса организации.

Конкурентная оценка. Хотя конкурентные оценки в бизнесе достаточно распространены, здесь имеется в виду оценка, сосредоточенная на интеллектуальных активах как элементе конкуренции. В случае технологических компаний внимание может быть сосредоточено на технологии конкурента, а также на его портфеле патентов.

Сочетание стратегии и тактики бизнеса, продукта и рынка. Эта часть системы управления интеллектуальными активами включает рассмотрение интеллектуальных активов и их соотношения с бизнес-стратегией фирмы, с тактикой, а также со структурой производства. В результате выявляется соответствие между данным активом и стратегией организации.

Процесс принятия решения о коммерциализации. Данный процесс имеет своим результатом решение о том, какой механизм или механизмы могут быть использованы для «преобразования» инновации в живые деньги.

Решение о том, где искать инновацию. Такое решение принимается тогда, когда определено, какую новую инновацию следует найти в дополнение к уже имеющейся, чтобы сделать ее более ликвидной и выгодной для продажи на рынке. В данном случае возможны два варианта: создание технологии внутри фирмы и приобретение новой технологии извне. Сопоставляя издержки и выгоды, фирма выбирает наилучший вариант. Результатом является появление нового интеллектуального актива предприятия, который снова подвергается оценке.

Каждая фирма, участвующая в извлечении стоимости из своих интеллектуальных активов, неизбежно использует набор видов деятель-

ности и решений, подобных тем, что описаны выше. Фирма может адаптировать эти виды деятельности и решения к собственным специфическим условиям.

Метод «Технологический аудит»: «Nestle»

Технологический аудит «Nestle» инициировала при проведении слияния нефтехимического производства двух компаний «Nestle» и «Statoil».

Технологический аудит — это идентификация всех технологий, их классификация по признакам структуры собственности и коммерческого потенциала, для определения стоимости и потенциала извлечения стоимости существующего интеллектуального портфеля предприятия. Результатом технологического аудита является составление (выбор) патентов, максимизирующих извлечение стоимости и минимизирующих необходимые затраты на содержание и обслуживание интеллектуального портфеля.

Инициатива разработки стратегии технологического аудита принадлежала руководству компании, которым была выбрана приводимая ниже **последовательность действий**.

1. Составление и распространение послания сотрудникам фирмы.

Послание содержало:

- описание целей и задач проекта технологического аудита;
- определение наиболее важных технологий и методов измерения

интеллектуального капитала.

2. Разработка и распространение стандартных анкет для идентификации:

- типа технологии;
- стадии развития технологии;
- правового статуса собственности;
- возможных вариантов коммерциализации.

3. Классификация технологий на действующие и предназначенные к продаже.

4. Определение жизнеспособности технологии:

- ключевая;
- базовая;
- резервная;

- лидирующая;
- нарождающаяся.

5. Сопоставление уровня инвестиций в технологии и уровня контроля над ней «Nestle».

6. Создание базы данных для текущего и перспективного технологического планирования.

Применение метода технологического аудита в компании позволили «Nestle» получить следующие результаты:

- свыше 50% патентов были признаны излишними;
- руководство приняло решение об их ликвидации, передаче по лицензии, использовании для развития новых технологических возможностей;
- пересмотрена система вознаграждения за инновационную деятельность;
- технологический аудит переведен в разряд регулярных мероприятий при разработке стратегии компании.

Метод «Культура инноваций»: «Hewlett-Packard»

Для управления знаниями необходимо иметь особую культуру фирмы, способную культивировать ее организационные идеи, стимулировать персонал, в короткие сроки создавать, развивать и обеспечивать необходимую правовую защиту интеллектуальному капиталу фирмы.

Создание **культуры инноваций** направлено прежде всего **на выявление и использование** в целях повышения конкурентоспособности **неявных** знаний организации, которые, как правило, существуют в неписаной форме. Эти «личные, специальные» знания находятся в человеческом капитале фирмы. Отсюда возникает задача поощрения изобретателей к преобразованию своих неявных знаний в явные. Знания могут быть получены только добровольно, их невозможно предписать. Для добровольного приобретения знания людям требуется **среда, которая поощряет принятие риска**, что по определению означает **большую терпимость организации к провалам**. Но, к сожалению, по мере роста компания теряет эту терпимость.

Стефен Фокс, советник генерального директора «Hewlett-Packard» по вопросам интеллектуальной собственности, отмечала, что «важно рассеять представление о том, что уже не осталось ничего достойного для изобретательства, и побудить изобретателей взять на себя право со-

мневаться, оценивая, изобрели ли они что-нибудь новое в действительности».

Основой для создания культуры инноваций на фирме «Hewlett-Packard» стала новая система вознаграждения сотрудников. Система использовала традиционные методы стимулирования: признание роли служащих на ежегодных банкетах, форумах, собраниях, а также объявление об изобретателях, номинации их на гранты и др. Отличием являлось разделение поощрительных денежных выплат за изобретение: первое вознаграждение изобретатель получал при подаче заявки на изобретение, а второе — после получения патента. Культуру инноваций поддерживало также и то, что каждое подразделение «Hewlett-Packard» вправе было выбирать программу поощрения, адаптировать ее в соответствии со своей спецификой, совершенствовать для эффективного стимулирования инновационной активности отдельного сотрудника подразделения.

Культура инноваций предполагает также понимание того, что инновации — это проблема **разделения общих взглядов**. Примером могут являться хаордические альянсы — организации-инкубаторы, объединенные в сеть для совместного использования опыта и идей, для разделения риска. Например, фармацевтическая компания «Pfizer», пропагандирующая культуру инноваций, позиционировала себя как «специалист по совместному маркетингу», сотрудничая с другими фармацевтическими фирмами в сфере создания препаратов по снижению содержания холестерина в крови.

5.4. Стратегия, структура, персонал: сквозь призму знаний

Скорость изменения предлагаемых концепций управления персоналом, а также рекомендаций по построению эффективной структуры компании и разработке успешной стратегии является лишь доказательством наступления принципиально иной экономики — экономики знаний, где лишь 50% событий поддается прогнозу, а 50% — неопределенность, заставляющая компанию находиться в постоянном поиске идей и инноваций во всех сферах деятельности. Успешный опыт современных компаний плохо поддается распространению на другие организации, поскольку его сложно формализовать, выявить четкие алго-

ритмы, составить перечень конкретных инструментов. Неформализованные (неявные) знания, хранящиеся в головах сотрудников, корпоративной культуре предприятия, уникальных бизнес-процессах, все чаще являются источником конкурентных преимуществ. Потенциал развития компании, которая сумеет найти подходы к управлению именно неформализованными знаниями, наглядно показывает рис. 5.10.



Рис. 5.10. Соотношение формализованных и неформализованных знаний

Традиционное представление о знаниях как о хранилище формализованной информации сменяется пониманием их роли в качестве центрального связующего элемента, иницирующего и поддерживающего процесс изменений. Таким образом, создание знаний становится инновационным процессом в рамках стратегии, структуры и персонала компании. Причем эти элементы приобретают новые качества и свойства, формируя условия для создания, накопления, передачи и использования знаний (рис. 5.11).

Рассмотрим подробно каждую из трех сфер ответственности менеджера в контексте новой интеллектуальной экономики: сквозь призму управления знаниями.

Стратегия фирмы в интеллектуальной экономике характеризуется высокой динамичностью, а также способностью организации к постоянному обучению, приспособлению, изменению, обновлению, к сознательному формированию будущего компании. *Знания* относят к

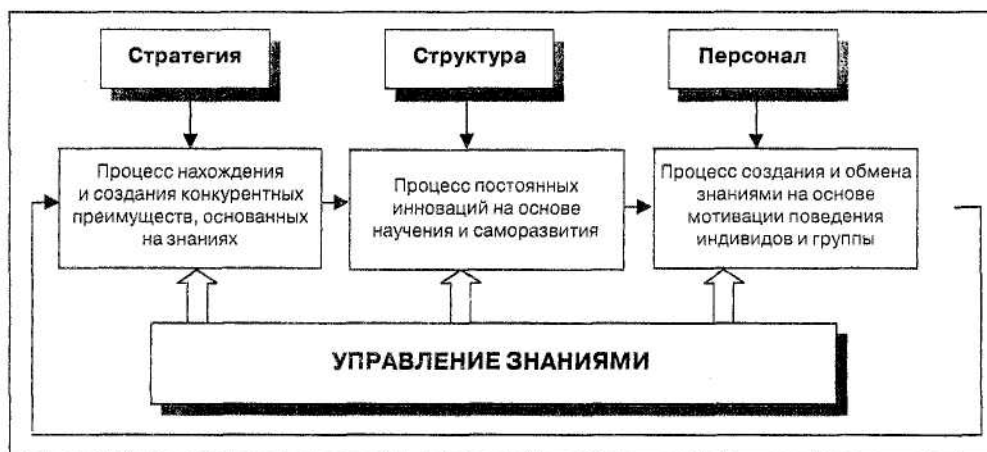


Рис. 5.11. Процессы управления знаниями

сят к стратегически значимым *ресурсам* фирмы. *Создание* прикладного знания, заложенного в продукты, услуги становится стратегической задачей фирмы. Все обладатели знаний: отдельные работники и менеджеры всех уровней, подразделения, альянсы становятся участниками формирования стратегии. Разделение стратегического видения всеми работниками фирмы становится важным и необходимым.

Стратегическое управление характеризуется как гибкое, предусматривающее многочисленные возможности изменения внешней и внутренней среды. Широкое распространение получила техника сценариев, базирующаяся на составлении когнитивных карт возможных будущих событий (см. также разд. 2.4).

Традиционный подход к формированию стратегии на основе борьбы с конкурентами предполагал соперничество на арене старого, давно установившегося рынка, посредством снижения затрат, повышения качества и др. Инновационные компании смотрят за пределы привычных бизнес-секторов для поисков незанятого рыночного пространства, создавая при этом продукты и услуги, у которых просто нет конкурентов. Пример компании «Bert Claey» наглядно демонстрирует логику инноваторов¹.

¹ Ким Ч., Моборн Р. Логика инноваторов. Стратегии быстрого роста // Harvard Business Review (Россия). 2005. Июнь—июль. С. 90—98.

С 1960 по 1980 г, кинопрокат в Бельгии переживал затяжной спад. С появлением видео, спутникового и кабельного телевидения бельгийцы стали ходить в кино гораздо реже: в 1960-х годах в среднем восемь раз в год, в 1980 г. — всего два раза. В результате многие кинотеатры закрылись, а оставшиеся продолжили борьбу за сокращающийся рынок. При этом конкуренты действовали по одной и той же схеме: превратили кинотеатры в мультиплексы с десятком залов, стали предлагать более разнообразный репертуар, чтобы привлечь все категории зрителей, расширили ассортимент своих кафе и увеличили количество сеансов.

Однако попытки выжать максимум из своих активов оказались бессмысленными после того, как «Bert Claeyс» создала «Kinopolis» — первый в мире мегаплекс с 25 залами на 7600 мест. Такого бельгийцы еще не видели, и в первый год «Kinopolis» завоевал 50% рынка Брюсселя, выросшего благодаря этой инновации примерно на 40%. Теперь многие бельгийцы вместо «пойдем в кино» говорят «пойдем в "Kinopolis"». Залы «Kinopolis» оснащены большими экранами (29 x 10 м), 70-миллиметровыми проекторами и современным звуковым оборудованием, рассчитанным на 700 человек. Мегаплекс, вопреки общепринятым стандартам, находится в 15 минутах езды от центра, за пределами брюссельской кольцевой дороги. На 25 залов приходится всего одна централизованная касса и один общий холл, что позволило резко сократить накладные расходы. Таким образом, компания, действуя в непривлекательной, казалось бы, отрасли, добилась огромного успеха. Секрет заключался в отказе от борьбы за устоявшиеся потребительские сегменты. Компания создала новую потребительскую ценность.

Одним из вариантов нового подхода к формированию стратегии является также ассоциативный «метод аналогий»¹.

С 1970-х годов компания «Circuit City» успешно развивала сеть супермаркетов бытовой техники. Ее магазины славились широким выбором товаров, профессиональными продавцами-консультантами и вежливым обслуживанием. В 1993 г. «Circuit City», к удивлению инвесторов, объявила об открытии сети автосалонов «CarMax», торгующих подержанными автомобилями. По мнению компании, на тот момент рынок подержанных автомобилей во многом напоминал рынок розничной торговли электроникой 1970-х. Руководство решило по аналогии применить формулу успеха на принципиально другом рынке. «CarMax» не сразу добилась успеха. Почти десять лет подгоняла свою бизнес-модель к рынку подержанных автомобилей. Некоторые построенные магазины оказались слишком большими, планы развития — нереалистичными, а курс акций то и дело падал из-за ценовых войн на рынке новых автомобилей и выхода новых игроков на рынок. Тем не менее попытка воспроизвести успешный опыт привела к появлению жизнеспособной компании с доходом в 4,6 млрд. долл. в 2004 г.

Структура организации также претерпевает изменения. К наиболее ярким тенденциям в изменениях структуры относятся:

¹ *Гаветти Д., Ривкин Я.* Как на самом деле думают стратеги. Сила и слабость аналогий // Harvard Business Review (Россия). 2005. Июнь—июль. С. 38—47.

- разрыв традиционных функциональных и иерархических связей;
- возникновение *виртуальных, временных, сетевых образований* как внутри организации (например, по типу проектных команд), так и объединение с внешними участниками рынка (например, клиентами, поставщиками, конкурентами), что приводит к размыванию привычных границ фирмы и отсутствию четко определенной структуры организации.

Лейф Эдвинсон в книге «Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях» представляет свой взгляд на структуру организации будущего:

Много лет тому назад мы склонны были определять корпорацию как крупную на основании численности ее работников. Крупные же корпорации будущего станут большими брендами. Они будут обладать огромной способностью внушать доверие потребителям и давать им то качество, какого они желают. Вокруг этих брендов будет группироваться большое число малых команд. Одни будут независимыми компаниями. Другие, оставаясь частью крупных корпораций, получают статус независимых центров прибыли. Третьи станут квазинезависимыми подразделениями, а кто-то будет представлять собой проектные команды, переходящие от одного проекта к другому. Настоящая креативная работа будет выполняться группами, численный состав которых колеблется в пределах от 15 до 100 человек.

Создание непривычных альянсов можно уже сейчас проследить на примере отраслей, связанных с информационными технологиями. Проектирование систем на одном чипе, предполагает инновации на архитектурном уровне — создание интегрированных цепей специального назначения (ASIC). Технологические разработки уже нашли применение в компьютерных приставках, средствах мультимедиа, радиотелефонах, телекоммуникационных системах, бытовой технике. Интеллектуальная собственность, необходимая для работы на системном уровне, почти никогда не принадлежит одной фирме, а всегда расплывлена в рамках отрасли. Вследствие этого становятся востребованы новые соглашения для поддержки быстрой диффузии и экспансии новой технологии. Полное использование технологии возможно лишь при внутриотраслевом и межотраслевом взаимодействии, что приводит к неизбежной кооперации участников рынка.

Структура организации должна способствовать постоянному процессу создания, накопления, использования и распространения знаний.

Для решения этих задач необходимо сочетать качества, присущие эффективной административной системе, и гибкость, свойственную органическим структурам, построенным на принципах делегирования полномочий и внутреннего предпринимательства. Так, для задач накопления и использования знаний могут быть использованы элементы первого типа структуры управления. А для создания и управления знаниями необходимы структуры второго типа, максимально ориентированные на использование потенциала человеческого фактора, развития его инициативы с помощью факторов внутренней мотивации (см. разд. 3.4, 3.5).

Примером создания организации нового типа, использующей свойства организации первого и второго типа, может служить описанная Нанакой и Такеучи попытка японских компаний управлять созданием знаний с помощью модели управления «из центра-вверх-вниз». Данный термин отражает непрерывный процесс создания знания. Основная роль в этом процессе отводится менеджерам среднего звена, от которых сознательно отказывались во времена реинжиниринга (создания плоских структур). Таблица 5.1 показывает роли менеджеров различных уровней в процессе управления знаниями.

Таблица 5.1 Команда, создающая знания

Практики знаний	Рядовые сотрудники и менеджеры низшего звена
Организаторы	Менеджеры среднего звена
Идеологи знаний	Топ-менеджеры

Руководство компании является катализатором создания знаний, определяет общее видение проблемы. Менеджеры среднего звена возглавляют команду или рабочую группу, разрабатывают конкретные концепции для осмысления и воплощения рядовыми сотрудниками, которым, в свою очередь, предоставлена значительная свобода действий. Таким образом, менеджер среднего звена оказывается на пересечении вертикальных и горизонтальных потоков циркулирующей в компании информации и становится центральной фигурой в создании и распространении новых знаний. На рис. 5.12 показана трехуровневая структура организации нового типа, ориентированная на процесс создания знания в соответствии с моделью «из центра-вверх-вниз».

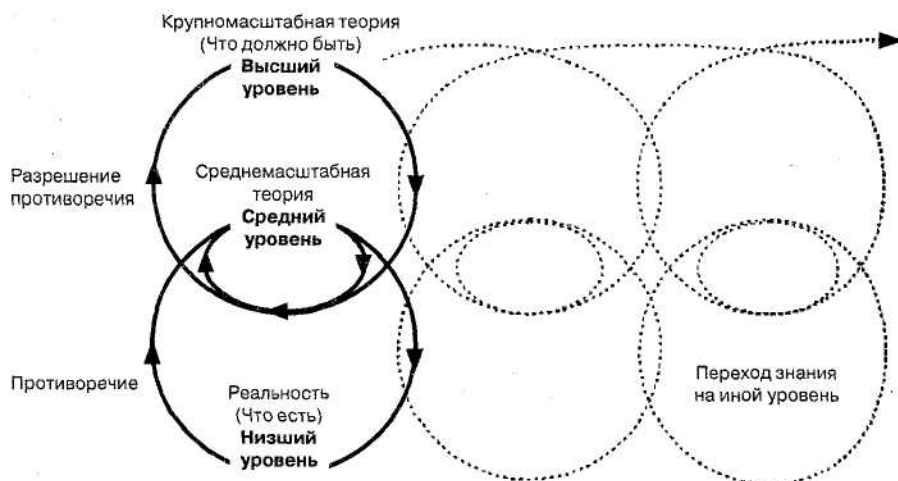


Рис. 5.12. Процесс создания знания в соответствии с моделью «из центра-вверх-вниз»

Нонака и Такеучи в качестве примера организации, построенной по принципу «из центра-вверх-вниз» приводят компанию «Sharp»¹.

С момента своего основания в 1912 г. компания «Sharp» завоевала репутацию создателя новой продукции: от защелкивающейся пряжки для ремня и механического карандаша до проекционного телевизора с жидкокристаллическим экраном. Репутация фирмы отражена в девизе ее основателя: «Не подражать!»

Сегодня в компании реализуются трехуровневая система взаимодействия членов организации. С одной стороны, повседневная деятельность исследовательских структур компании проходит в условиях традиционной иерархии: корпоративная группа НИОКР имеет дело с долгосрочными проектами, лаборатории бизнес-групп — со среднесрочными, а лаборатории отделов — с краткосрочными. Результаты исследований соответственно передаются «сверху вниз», чем обеспечивается эффективная передача и комбинация формализованного знания. С другой стороны, ежемесячные собрания, на которых руководители отделов представляют новые проекты, продукты, услуги, служат реализации концепции управления «снизу вверх».

Интересной находкой является то, что при разработке новых продуктов компания использует рабочие группы, являющиеся абсолютно независимыми параллельными организационными структурами. При создании стратегически важных продуктов создаются команды для особо важных проектов, в которые могут быть набраны сотрудники из любого подразделения компании, а руководитель проектной команды по-

¹ Нонака И., Такеучи Х. Указ. соч. С. 235—250.

лучает неограниченные полномочия наравне с директорами компании, финансирование, как правило, не ограничено.

Персонал компании в эпоху знаний приобретает несколько иные черты: с одной стороны, работник обладает ценным для компании ресурсом — знанием, с другой стороны, работая в успешной организации, человек приобретает новые и расширяет имеющиеся знания, чем повышает свою стоимость на рынке труда. *Обострение конкуренции* за высококвалифицированные кадры является характерной чертой экономики знаний.

Признав существование и ценность неформализованного знания, компании прилагают все усилия к тому, чтобы получить доступ к индивидуальному, неявному знанию каждого работника.

Задачи менеджера в сфере управления персоналом:

- влиять на поведение сотрудников в направлении *сотрудничества и взаимной ответственности*;
- поощрять производство и обмен идеями;
- культивировать дух предпринимательства;
- стимулировать постоянное обучение;
- воспринимать ошибки как часть инновационного процесса.

В интеллектуальной экономике управление персоналом предполагает управление процессом создания и обмена знаниями на основе мотивации и поведения индивидов и группы. Данный процесс является циклическим и затрагивает все уровни организации (рис. 5.12).

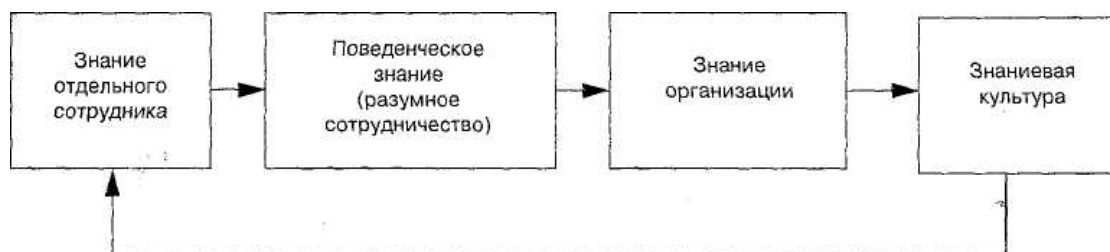


Рис. 5.13. Цикл преобразования знания

Знания отдельного сотрудника могут быть трансформированы в поведенческое знание. Суть мотивации поведения индивидов: «Делиться знаниями и выгодно приумножать их!»

Разумное сотрудничество в рамках команд, создаваемых, как мы увидели в предыдущем разделе, без учета вертикальных иерархий и горизонтальных ограничений, приводит к созданию сгустков новых знаний. Фрагментированные знания в интеллектуальной организации, как капельки ртути, притягиваются друг к другу, формируя знание организации. Возникновение особой культуры организации — знание-вой культуры является логическим продолжением в цепочке изменений организации. Особая культура поддерживает и стимулирует процессы создания знания, внутренне мотивируя каждого сотрудника умножать собственные знания и создавать в сотрудничестве новые. Именно персонал является носителем знаниевой культуры, выводя организацию на новые витки создания знания.

Стиль управления можно охарактеризовать как доверительный и демократичный. Система мотивации современных компаний значительно расширяет нематериальные составляющие:

- доступ к базе знаний организации, позволяющей повысить индивидуальную производительность работника;
- использование мощных информационных ресурсов и программных средств для их обработки, недоступных индивидуальному пользователю вне компании;
- гибкий график работы;
- нестандартная организация рабочего места (круглые кабинеты, стеклянные потолки, офис-кафе др.);
- широкий спектр тренингов личностных качеств и навыков как внутри компании, так и на межфирменном уровне;
- профессиональное общение на выставках, отраслевых семинарах и др.

Одним из подходов управления персоналом с точки зрения эффективного использования и создания организационного знания является метод «скрытого лидерства». Его принципы могут быть проиллюстрированы на примере инвестбанка «Goldman Sachs»¹:

...За долгие годы каждое подразделение банка выработало свой особый метод привлечения наиболее доходных клиентов. В основном специалисты работали в оди-

¹ Паскаль Р.Т., Стернин Д. Тайные преобразователи // Harvard Business Review (Россия). 2005. Июнь—июль. С. 71—79.

ночку или небольшими группами, между региональными подразделениями наблюдалось нездоровое соперничество. В 2000 г. руководство осознало необходимость перемен: стоимость брокерских услуг неуклонно падала, конкурентное давление росло, ужесточались требования к отчетности. ...Один из руководителей управления делами физических лиц решил не применять властные полномочия, а воспользоваться методом «скрытого лидерства». Беседуя с брокерами, он спрашивал их: «Как вы считаете, можно было бы работать в этом же регионе, в таких же условиях, но в командном режиме, — и добиться успеха?» Был сформирован комитет из шести самых авторитетных специалистов банка, который стал анализировать работу отделов на местах, чтобы выявить наиболее эффективные методики. Члены комитета уверяли рядовых сотрудников в том, что руководство просто хочет оценить возможность обмена опытом между регионами. За два месяца удалось выявить пять методик. Затем были созданы пять команд-наставников для передачи опыта. Члены команд предлагали сотрудникам на местах добровольно освоить и внедрить эффективные приемы, объясняли суть и проводили учебные занятия. В каждой команде было по одному представителю от каждого из 11 регионов, что способствовало быстрому распространению передового опыта. Региональные офисы были проранжированы по степени освоения каждой из пяти внедряемых методик, и все сотрудники могли ознакомиться с результатами ранжирования. Реформа основывалась на принципах полной прозрачности и равноправия при взаимном выставлении оценок. К специалистам, не желавшим внедрять нововведения, никаких санкций не применялось.

Постепенно, по мере развития проекта, прежнее соперничество между подразделениями стало уменьшаться, у сотрудников различных региональных офисов появилось ощущение сплоченности, уверенности, что победа достигается «общими усилиями». Средняя производительность на одного специалиста удвоилась.

Вектор изменений, заданный экономикой знаний, открывает широкое поле для теоретических исследований и практических экспериментов в области эффективного преобразования знаний в конкурентные преимущества.

Практическая ситуация 1

Предприятие, решившее использовать знания как источник конкурентоспособности, может начать с **организации обмена знаниями** между сотрудниками и подразделениями. Ниже представлены три ситуации, которые иллюстрируют наиболее популярные способы обмена знаниями в компаниях¹.

Компания создает дискуссионный форум для обмена опытом

В компании «Buckman Labs» в один прекрасный день сотрудники узнали о том что, независимо от занимаемой должности, все они обязаны принимать участие в

¹ Петрова Ю. Знания силой // Секрет фирмы. 2005. № 7. С. 46–48.

электронных дискуссиях по соответствующим направлениям деятельности. Естественно, этому воспротивилась часть менеджеров, боявшихся утратить контроль над потоками информации в своих отделах. Но директор компании Роберт Бакман повел себя жестко: он поручил секретарше раз в неделю класть ему на стол отчет об участии сотрудников в обмене знаниями. Причем всем сообщили, что тот, чьего имени не будет в списке, получит персональное электронное письмо от самого директора. Одновременно Бакман поощрил наиболее активных пользователей форума, отправив 150 человек в недельный отпуск за счет фирмы, а когда довольные отпускники вернулись, разослал «уклонистам» грозные письма. И лед тронулся: постепенно сотрудники начали делиться неформальным опытом уже по собственной инициативе. Бакман сознательно не делал ставку на премии и бонусы, считая самым лучшим мотивом стремление людей расширить сферу своего влияния в коллективе, ведь у любого предложения, опубликованного в форуме, был свой автор, передовики попадали на электронную «доску почета», так что вся компания (в том числе высшее руководство) быстро узнала своих героев. Сотрудники с высшим экспертным рейтингом становились первыми кандидатами на повышение.

Промышленная компания создает базу знаний о практических решениях, давших максимальный экономический эффект

В нефтяной компании «Shevron», славящейся огромной библиотекой лучших практических решений, по предприятиям компании колесят десятки высокооплачиваемых экспертов. Они обращаются с людьми и «берут на карандаш» наиболее удачные местные усовершенствования в бурении, добыче нефти и ремонтных работах.

На металлургическом комбинате «Северсталь», входящем в холдинг «Северсталь-групп», сейчас выполняется проект по созданию базы знаний по ремонтным работам, которая охватит 12 основных цехов. В каждом цехе предполагается установить специальный «Компьютер знаний», с помощью которого мастера получают доступ к практике ремонтов, накопленной на предприятии, а также возможность оставить свой вопрос и получить на него ответ коллег.

В «Северстали» не видят проблем в том, как побудить специалистов участвовать в проекте: «Производство в металлургии хорошо регламентировано, — рассказывает Роман Ухов. — И в должностные инструкции просто добавятся новые пункты». В качестве формы материального стимулирования руководство «Северстали» выбрало знакомый еще с советских времен путь: между ремонтниками всех 12 цехов организовано соревнование, где каждый возьмет на себя определенные обязательства, а победители получают денежные премии.

Компания сферы услуг создает базу лучшей практики

В компании Ernst&Young, как пояснил директор центра управления знаниями Филипп Огульник, сотрудники ежегодно аттестуются по системе индивидуальных показателей, которая содержит и пункты по управлению знаниями, например обязательство опубликовать в корпоративной сети конкретное число документов о выполненных за год проектах. При этом отслеживается статистика, сколько коллег прочтут до-

кумент. Количество и содержание таких пунктов в индивидуальном плане консультанта обычно определяет руководитель подразделения. И чем лучше сотрудник выполнит свой годовой план, тем выше его шансы на прибавку к жалованию или на продвижение по службе.

В компании «Вымпелком» в 1999 г. сотрудники дирекции по обслуживанию клиентов, которые принимают звонки абонентов и решают их проблемы, создали небольшой внутренний web-сайт и стали заполнять его сведениями, необходимыми для поддержки абонентов: инструкциями по моделям телефонов, описаниями тарифных планов, данными о роуминге и т.д. По словам руководителя службы организационного развития «Вымпелкома» Ольги Дайновской, свою роль сыграло то, что среднее время обслуживания одного абонентского звонка является одним из основных параметров, по которым компания оценивает работу сотрудников дирекции. А после запуска нового сайта в эксплуатацию время обслуживания абонентов сократилось в несколько раз.

Сегодня у сайта появилась современная «начинка» — система управления отношениями с клиентами, в которой регистрируются все обращения по каждому из 25 млн. клиентов «Вымпелкома». Со временем обязанность использовать этот ресурс закрепили в должностных инструкциях, и сегодня он является привычным рабочим инструментом для всех двух с половиной тысяч сотрудников дирекции.

Практическая ситуация 2

Управление растущим бизнесом, построенном на инновациях¹

Harvard Business Review (HBR): Давайте начнем с самого начала: как идея превратилась в прибыльное предприятие?

Аркадий Волож — генеральный директор компании «Яндекс» (АВ): По образованию я — программист и занимался поисковыми системами, еще когда был молодым специалистом. Примерно в 1996 г. в России начал распространяться Интернет, а в 1997 году мы вышли со своими технологиями в Сеть — проиндексировали русский Интернет. Мы просто хотели показать, как хорошо индексируем тексты, но оказалось, что такой сервис всем нужен. Вот так и появился «Яндекс».

HBR: Как изменилась численность персонала за это время?

АВ: Осенью 1999-го, когда мы отделились от «ComTek», было всего 12 человек, и в первый же год мы выросли до 70. Сегодня у нас 220 сотрудников, и за этот год мы собираемся увеличить до 300 человек.

HBR: А сколько сейчас в России пользователей Интернета?

АВ: По данным опроса фонда «Общественное мнение» — 7,6 миллиона. Ежегодно мы получаем 3—4 миллиона новых пользователей.

¹ Интервью с А. Воложем — генеральным директором компании «Яндекс» // Harvard Business Review (Россия). 2005. Июнь—июль. С. 80—83 (сокращенный вариант).

НБР: Как вы находите талантливых людей?

АВ: Это самая большая проблема. К счастью, мы работаем с большой аудиторией, поэтому можем сказать напрямую через портал: «Гениальные программисты, пожалуйста, обратите на нас внимание, приходите к нам работать». У нас на сайте есть анкеты для кандидатов с вопросами и заданиями. Заполненные анкеты фильтрует машина, потом они поступают к людям, которые их заказывали.

Но есть и объективные сложности: во-первых, у нас новая область, во-вторых, программисты сейчас нарасхват, Мы конкурируем с компаниями оффшорного программирования. Разработчиков сейчас тысячами скупают западные компании.

НБР: Как вы стимулируете творческие процессы? В каком режиме работают ваши люди?

АВ: У всех, кто не связан с поддержкой пользователей, более или менее свободный график. Мы следим только, чтобы они были в офисе с 11 утра до 5 вечера, в остальном — как получится. Наше производство очень сильно зависит от того, насколько часто люди общаются друг с другом. Обычно гениальные идеи рождаются в разговорах, когда человек пять садятся и обсуждают проблему. Чтобы люди могли пересекаться, у нас много переговоров, кухонь, курилок — таких мест, где можно собраться.

НБР: А репрессивный аппарат нужен в творческом коллективе? Бывает, что вы увольняете сотрудника за то, что он вовремя не сдал проект?

АВ: Такое бывает редко. Если талантливый человек вовремя не сдает проект, это проблема его руководителя. Мы стараемся со всех сторон обложить талантливого человека менеджерами, которые знают, как вытащить то, что у него там внутри генерируется. Вокруг талантливых людей нежно создавать сервис по утилизации их таланта. От гениев не надо требовать плановой работы: они просто сидят и занимаются тем, что им интересно, в результате рождается какая-то идея. И ее надо быстро схватить и дать профессиональным разработчикам, которые, может быть, не так гениальны, зато их результаты более предсказуемы. А менеджер должен следить за тем, чтобы процесс шел как положено.

НБР: Получается, у вас в компании есть привилегированная группа звезд...

АВ: Мы их называем академиками. Их около десяти человек. НБР: Это программисты?

АВ: Да, они придумывают алгоритмы. Но есть еще талантливые люди, которые придумывают интерфейсы, дизайн, маркетинговые идеи — гениальность по-разному проявляется. Мы стараемся выстраивать структуру вокруг талантливых людей.

НБР: А как формулируется задание академикам?

АВ: У каждого есть свое направление, в котором он работает. Возьмем, например, сервис «Яндекс-новости». Была идея, было понятно, в какую сторону ее развивать. Дальше человек удалился на пару недель домой, посидел и придумал алгоритм, который лучше аналогов. Он принес базовый вариант, но сразу стало понятно, что эта шту-

ка живет, дышит, А потом нужно было просто доводить его. Сейчас это проект, который агрегирует более 800 источников новостей, обрабатывает их и выделяет главное. Я сравнивал наши новости с теми, что показывают по телевизору, и понял, что наша программа выбирает то же, что и телередакторы, при этом машина обновляет сводку новостей каждые семь минут — это самый оперативный источник информации.

НВР: Наверное, у вас пытаются перекупить самых ценных людей?

АВ: Ключевые люди имеют долю в «Яндекс», и она постоянно растет. Сейчас уже больше 10% акций принадлежит менеджерам и академикам компании. В прошлом году у нас был оборот 17млн. долл. и 7 млн. долл. — чистая прибыль, больше половины которой мы распределили на дивиденды.

НВР: Как становятся академиками?

АВ: Такой процедуры не существует. Наши академики — штучный товар.

НВР: «Яндекс» — прибыльная компания, которая при этом стремительно растет. О чем у вас болит голова?

АВ: Сейчас мы должны что-то делать со структурой бизнеса. У нас была эдакая свойская компания, теперь она должна стать более систематизированной и предсказуемой, но сохранить эту свойскость. Это большая проблема, я не знаю, получится или нет.

Кроме того, нам надо следить за тем, что происходит на рынке. Рынок новый, и через три года все может измениться до неузнаваемости. Важно, чтобы наше место в этой новой картине сохранилось.

Задания для самостоятельной работы

Используя материалы глав указанных в скобках, ответьте на следующие вопросы по каждой из четырех ситуаций.

1. Какие задачи были поставлены компаниями?
2. Какие методы и теории мотивации были использованы (гл. 4)?
3. Какие инструменты менеджмента и как были задействованы (гл. 1)?
4. Сформулируйте конкурентные преимущества и механизм их проявления на практике (гл. 2).
5. Какие теории стратегического лидерства применимы (гл. 2)?
6. Какой тип организации описан и насколько он способствует или противодействует реализации концепции управления знаниями (гл. 3)?
7. Спроектируйте идеальную организацию, в которой управление знаниями является долгосрочным, устойчивым конкурентным преимуществом (гл. 2, 3, 4, 5).

Литература

1. **Букович У., Уилльямс Р.** Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. **Лев Б.** Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность: Пер. с англ. М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2003.
3. **Мильнер Б.З.** Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003.
4. **Нонака И., Такеучи Х.** Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
5. **Эдвинссон Л.** Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЯ

к главе 2 «Стратегический менеджмент»

Приложение 2.1

Основные разделы бизнес-плана и их содержание

Основные разделы бизнес-плана	Содержание разделов
1. Резюме, основные выводы	<ul style="list-style-type: none">• цель бизнес-плана;• краткое содержание бизнеса и сегмента рынка;• преимущества и отличия вашего бизнеса по сравнению с конкурентами (технология, персонал, вид товара и услуг и т.д.);• потребность в финансах, их направленность и динамика доходов на ближайшие несколько лет
2. Предприятие и его бизнес	<ul style="list-style-type: none">• история предприятия и его бизнеса;• цели и задачи работы предприятия;• характеристика отрасли, к которой относится предприятие
3. Описание продукции или услуг	<ul style="list-style-type: none">• характеристика продаваемых товаров или услуг, их отличительные качества по сравнению с конкурентами;• описание необходимой технологии;• права собственности на патенты, лицензии, торговые знаки
4. Анализ рынка — покупатель	<ul style="list-style-type: none">• размеры рынка и тенденция его развития;• оценка вашей доли рынка;• сильные и слабые стороны конкурентов;• прогноз изменения вашего рынка
5. План продажи	<ul style="list-style-type: none">• стратегия маркетинга (группы покупателей, способы их привлечения);• политика ценообразования;• методы продажи и каналы распределения;• послеторговое обслуживание;• рекламная кампания

Окончание приложения 2.1

6. Производство	<ul style="list-style-type: none">• размещение производства;• оборудование;• рабочая сила;• материалы и комплектующие;• производственный процесс и объем производства;• обеспечение качества
7. Менеджмент	<ul style="list-style-type: none">• собственники предприятия;• ключевой управленческий персонал и его характеристика;• система мотивации и вознаграждения руководящих кадров;• потребность персонала и способы его привлечения
8. Финансы	<ul style="list-style-type: none">• начальный капитал, его назначение и источники привлечения;• прогноз основных показателей бизнеса на 3—5 лет (объем продаж, прибыль, рентабельность, срок окупаемости и т.д.);• ежемесячное движение денежных средств за первый (второй) год работы предприятия;• финансовые риски и способы их преодоления
9. Стратегия реализации бизнес-плана, критические риски и проблемы	<ul style="list-style-type: none">• временной план мероприятий по развитию бизнеса;• критические точки плана и страхующие мероприятия

Дельфийский опрос

1. Продукция

Вопросы	Оценка
А. Соответствует ли качество нашей продукции требованиям рынка?	<p style="text-align: center;">Да? Нет?</p> <hr/>
Какая продукция конкурентов вам нравится?	<hr/> <hr/>
В. Достаточны ли успехи, связанные с техническими новшествами?	<p style="text-align: center;">Да? Нет?</p> <hr/>
Что бы вы изменили в технической политике?	<hr/> <hr/>
С. Соответствуют ли наши издержки производства ведению конкурентной борьбы?	<p style="text-align: center;">Да? Нет?</p> <hr/>
Как нам производить с наибольшей эффективностью?	<hr/> <hr/>
D. Выразите свое мнение об ассортименте вашей продукции тремя определениями:	<hr/> <hr/>

2. Рынок

Вопросы	Оценка
<p>А. Достаточно ли мы знаем потребности заказчиков?</p>	<p>Да? Нет?</p>
<p>Что мы можем сделать, чтобы организовать производство продукции и предоставление услуг в соответствии с требованиями рынка?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>В. Каково наше положение на рынке?</p>	<p>Хорошее? Плохое?</p>
<p>Какие рынки (продукция/страна) будут обнаруживать наибольшие темпы прироста в последующие 2—3 года?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>С. Какова наша служба обслуживания и сервиса?</p>	<p>Хорошая? Плохая?</p>
<p>Как мы можем улучшить распределение?</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Д. Выразите свое мнение о нашем маркетинге тремя определениями:</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>

3. Технология

Вопросы	Оценка
А. Используем ли мы современные технологии? Какие новые особые технологии вы хотели бы внести?	Да? Нет? _____ _____ _____
В. Превосходим ли мы конкурентов в области технологии? Где следовало бы что-то изменить, чтобы наши мощности требовали меньших затрат?	Да? Нет? _____ _____ _____
С. Какова наша производственная логистика? Какие меры могут привести к сокращению оборотных средств?	Хорошая? Плохая? _____ _____ _____
D. Выразите свое мнение о качестве нашей технологии тремя определениями:	_____ _____

Продолжение приложения 2.2

4. Капитал

Вопросы	Оценка
А. Какова наша рентабельность (доход с оборота) по сравнению с конкурентами? Каковы причины убытков?	Хорошо? Плохо? _____ _____ _____
В. Каковы наши финансовые возможности (собственный капитал) по сравнению с конкурентами? Как мы можем получить дополнительные финансовые средства?	Хорошо? Плохо? _____ _____ _____
С. Каковы наши затраты на оборудование и исследование/разработку по сравнению с конкурентами? Что нам нужно изменить, чтобы добиться более высокой ликвидности? D. Выразите свое мнение о нашем финансовом положении тремя определениями:	Высокие? Низкие? _____ _____ _____ _____ _____

5. Менеджмент

Вопросы	Оценка
А. Как вы оцениваете план предприятия (стратегию) по сравнению с конкурентами?	Хороший? Плохой?
Что нам следует изменить в стратегии?	<hr/>
	<hr/>
В. Каково качество руководящих кадров по сравнению с конкурентами?	Хорошее? Плохое?
Как мы можем повысить гибкость наших руководящих кадров?	<hr/>
	<hr/>
С. Как оценивает окружающая среда культуру нашего предприятия (имидж)?	Хорошо? Плохо?
Что мы можем улучшить в работе с общественностью?	<hr/>
	<hr/>
D. Три рождественских пожелания вашему руководству:	<hr/>
	<hr/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

к главе 4 «Персонал»

Приложение 4.1

Название и содержание методов	Оцениваемые качества
<p><i>Силовое поле</i> Групповая дискуссия на тему «Что стимулирует или тормозит мою работу и при каких условиях я могу достичь оптимального результата?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умение выразить свои мысли; • сила убеждения; • стабильность; • коммуникабельность
<p><i>Индивидуальное интервью</i> Индивидуальная беседа в течение 30—40 мин. с консультантами, подготовленными в области психологии, по кругу близких проблем и тем</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ожидание карьеры; • потребность в надежности, росте и признании; • связь с нынешним работодателем; • политическая ориентация (консервативная/ прогрессивная); • спектр интересов; • деятельность в свободное время (хобби);
<p><i>Групповое упражнение «Игра по планированию города»</i> Группа получает задание: на зеленой площадке 2м x 2м построить город. Каждый получает роль (бургомистр, эксперт по транспорту, предприниматель по строительству, представитель промышленности, работающий в области охраны окружающей среды). Распределяется специфический материал, например мосты, улицы, фабрики, дома, леса, аэродромы, реки. На полотне нарисованы кружки, как на мишени. Каждый игрок оценивается по тому, сколько объектов он сможет разместить с согласия игроков своей команды в кружки с максимальными оценками. Весь материал просто невозможно поместить в имеющиеся кружки. Каждый участник попадает в ситуацию кооперации и конкуренции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • общий успех в соответствии со значимостью циклов; • гибкость; • способность к осуществлению поставленной задачи, настойчивость; • готовность к кооперации; • творчество; • сила убеждения; • принятие решений; • организация и планирование

Продолжение приложения 4.1

Название и содержание методов	Оцениваемые качества
<p><i>Упражнение с почтовым ящиком и интервью с почтовым ящиком</i> Индивидуальное упражнение и самый известный метод в процессе проведения оценок. Человек — менеджер фирмы — находится в точно описанной ситуации. В его почтовый ящик попадает 20—30 документов и сообщений с профессиональным, производственным и частным содержанием. Задание состоит в том, чтобы в течение часа обработать почту и на карточке ответов подготовить записи. Для координации сроков и диспозиции необходимо параллельно вести календарь. Для создания стрессовой ситуации предлагается, например, распределить дополнительно документы, которые спутают все плановые сроки, или сократить время обработки документов до 3/4 или 1/2 часа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • планирование • организация • принятие решений • гибкие работы • логика и умение делать выводы • способность к анализу • работоспособность • нагрузочная способность
<p><i>Групповое упражнение по проблемам рынка</i> Каждый участник выбирает роль: директор по торговле, руководитель производства, директор администрации, директор персонала, директор по развитию, контролер. Проблема состоит в том, что покупатель не принимается в расчет. Каждый участник получает 15 мин., чтобы внести предложения по решению данной проблемы, которое затем обсуждается в группе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • способность к анализу • интуиция • мотивация выполняемой работы • готовность к контактам • принятие решений • готовность к кооперации • сила убеждения • языковая выразительность
<p><i>Логическое тестирование</i> Каждый участник должен за короткий период времени решить интеллектуальные задачи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • способность образовывать понятия • способность к абстракции • способность к комбинации • гибкость мышления • логика и умение делать выводы • способность к восприятию • память

Продолжение приложения 4.1

Название и содержание методов	Оцениваемые качества
<p>Игра по планированию сроков выполнения Каждый участник получает план города, на который нанесены пути к различным пунктам с соответствующим указанием времени. Каждый должен выполнить такое задание, как, например, сделать покупку, пойти в банк, посетить врача, встретить кого-либо на вокзале и к определенному времени возвратиться домой. Задача состоит в том, чтобы найти оптимальный путь</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умение распределять свое время • организация и планирование • количество выполненных задач и оптимальное решение
<p>Тест на творчество Предлагаются различные задачи, которые нужно обработать в кратчайшее время, например найти для предмета максимальное количество сходных понятий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умение выразить свои мысли с помощью языковых средств • свобода речи • поток мыслей • гибкость • ассоциативность • выразительность
<p>Групповая дискуссия без руководителя: выбор проблемы Участники рабочих групп получают страницу литературного приложения к региональной газете с просьбой выбрать статью, обсудить ее и выступить с сообщением по этой статье</p>	<ul style="list-style-type: none"> • заинтересованность • умение выразить мысли с помощью языковых средств • готовность к кооперации • стабильность • сила убеждения
<p>Игра по планированию в рамках отдельного предприятия На базе отчетов о состоянии предприятия ставится пять вопросов, которые каждый участник должен письменно обработать и дать ответ. В резюме рабочая группа пытается найти общее решение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умение принять решение • сила убеждения • возможность осуществления • умение выразить свои мысли с помощью языковых средств • готовность к кооперации • стабильность • способность к анализу • логика и умение делать выводы • творчество

Окончание приложения 4.1

Название и содержание методов	Оцениваемые качества
<p>Постановка вопросов</p> <p>Описывается предприятие, изготавливающее машинки для стрижки газонов. Производительность вдруг сильно снизилась. Каждый участник получает лист бумаги с очень неполной информацией о производственном процессе. Участники должны обработать и оценить эту информацию за 20 минут. Затем каждый участник должен решить, какую стратегию он выберет для 15-минутной беседы с группой экспертов, чтобы получить дополнительную информацию и найти пути решения проблемы. Эксперты располагают определенной информацией и отвечают очень сжато. В заключение каждому участнику дается 5 минут, чтобы представить свое собственное решение, и он должен ответить на следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. В чем заключаются производственные проблемы?2. Какие меры следует принять для их решения?	<ul style="list-style-type: none">• сопротивляемость стрессам• мотивация выполняемой работы• сила убеждения• гибкость• умение выразить свои мысли с помощью языковых средств• принятие решений• выдержка и настойчивость

СПЕЦИФИКА (ПРОФИЛЬ) СОТРУДНИКА

Что вы считаете сильной стороной и талантом вашего сотрудника?

Что, по вашему мнению, ему необходимо улучшить?

ОБРАЗ ДЕЙСТВИЙ СОТРУДНИКА

Спросите сотрудника, в какой ситуации он считал нужным поддержать вас как руководителя? А как вы сами считаете?

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧИ

Какие важнейшие задачи должен решить ваш сотрудник в следующем году? Это могут быть как обычные, так и новые задачи. Учтите при этом, по возможности, сильные стороны вашего сотрудника. Установите совместные цели и критерии выполнения задач

Задача	Срок выполнения

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Какие деловые качества, по вашему мнению, необходимо развивать вашему сотруднику в последующие годы?

ПЕРСПЕКТИВЫ ОТДЕЛА

Какую информацию об основных направлениях работы и перспективах вашего отдела (сферы деятельности), предприятия вы можете предложить вашим сотрудникам?

Спросите во время беседы, в чем ваш сотрудник видит возможные перспективы в вашем отделе; в какой области, по его мнению, может быть улучшена организация и сотрудничество в вашем отделе.

РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВЫ СОТРУДНИКОВ

Обзор: Как были проведены намеченные мероприятия по развитию инициативы?

Содействовали ли вы изменениям? Что себя оправдало (что не оправдало)?

Какие конкретные мероприятия по развитию инициативы сотрудника необходимы?

И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Имеются ли кроме заданных тем, еще вопросы, которые бы вы хотели обсудить с вашим сотрудником? Если да, то какие?

Продолжение приложения 4.3

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА

Какие стороны своей личности вы считаете наиболее сильными?

В чем, по вашему мнению, еще необходимы улучшения?

ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ВАШЕГО НАЧАЛЬНИКА

Какими средствами вы оказали сильную/менее сильную поддержку своему начальнику?

Что вы ожидаете от своего начальника в будущем?

Продолжение приложения 4.3

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТДЕЛА

Какую информацию о перспективах развития вашего отдела вы хотели бы получить от вашего начальника?

А какие возможные перспективы в вашем отделе вы видите лично для себя?

Какие улучшения, по вашему мнению, могли бы быть в организации и сотрудничестве в вашем отделе?

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

Какие задачи будут для вас важнейшими в следующем году? Какие основные направления вы бы охотно определили для себя? Это могут быть как обычные, так и новые задачи. Попробуйте установить цели и критерии успешного выполнения задач.

Задача	Срок выполнения

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Развитие каких деловых качеств представляется вам необходимым в последующие годы?

Окончание приложения 4.3

РАЗВИТИЕ ВАШЕЙ ИНИЦИАТИВЫ

Обзор: Как были проведены намеченные мероприятия по развитию инициативы?

На что, по вашему мнению, вы смогли повлиять? Что себя оправдало, что нет?

Какова, с вашей точки зрения, потребность учебной подготовки для вас в ближайшее время?

И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Имеются ли, кроме заданных вопросов, темы, которые вы хотели бы обсудить с вашим начальником? Если да, то какие?

Протокол результатов

Копии сотруднику и в отдел кадров

Протокол результатов для:

Фамилия сотрудника

Фамилия начальника

Отдел/служба

Вся информация о намечаемых мероприятиях по развитию инициативы — это основа планирования развития деловых качеств личности и программа обучения сотрудников предприятия.

Намечаемые мероприятия по развитию инициативы:

Мероприятия по развитию инициативы	Время реализации

Начальник и сотрудники по мере производственных возможностей вместе ответственны за реализацию.

Дата

Подпись: _____
Начальник

Подпись: _____
Сотрудник

**Характеристика способностей,
по которым определяются деловые и личностные качества при
составлении профиля сотрудника**

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>1. Организация и планирование</i> Под организацией и планированием понимают умение участника оценить предполагаемые работы, порядок и способ их проведения, а также согласовать друг с другом различные рабочие процессы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • участник намечает цели работы и вводит критерии порядка; • подходит поэтапно и согласует друг с другом различные рабочие процессы; • намечает промежуточные цели; • структуризует комплексное положение вещей; • анализирует различные предложения и идеи
<p><i>2. Умение принимать решения</i> Под умением принимать решения понимают готовность в сжатые сроки найти решение, оценивающее и интегрирующее всю имеющуюся информацию</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кандидат ищет и использует всю информацию; • обрабатывает и оценивает альтернативные варианты; • не отодвигает решения и не перекладывает их на других; • идет на взвешенный риск; • обдумывает последствия принятого решения
<p><i>3. Признание в качестве руководителя</i> Под признаком в качестве руководителя понимают социально-психологическое явление, заключающееся в признании его другими членами группы как ее лидера</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кандидат получает информацию от других членов группы; • к нему обращаются все члены группы; • его вклад в успех группы воспринимается ею положительно; • за пределами деловых отношений со всеми сотрудниками существует положительный неформальный контакт

Продолжение приложения 4.5

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>4. Готовность к кооперации</i> Способность «впитывать» чужие идеи, помогать их осуществлению и сохранять постоянную работоспособность группы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • участник проявляет инициативу, вносит идеи и предлагает решения; • ищет информацию и ставит вопросы для выяснения процессов; • занимает определенную позицию, выражает свое мнение и убеждение; • пытается представить себе, как действует принятое предложение; • стремится соединить активность различных членов; • объединяет родственные идеи; • ободряет группу, показывает готовность нести ответственность и заслуживает признание и похвалу; • дает возможность другим высказать свое мнение, требует определенной позиции и соблюдает справедливое распределение времени для выступления, чтобы все имели одинаковые шансы; • формулирует правила для действий при решении проблемы; • предлагает компромиссное решение; • может погасить отрицательные эмоции спокойно, юмором
<p><i>5. Сила убеждения</i> Под силой убеждения понимают способность вдохновить других своими идеями, целями или методическими предложениями, с тем чтобы они были приняты и поддержаны по своей сути</p>	<ul style="list-style-type: none"> • способен наиболее эффективно включаться в дискуссию; • оказывает влияние на ход дискуссии в нужном ему направлении; • берет на себя роль создающего мнение; • умеет энергично отстаивать свое мнение; • приводит к положительному резонансу в группе
<p><i>6. Способность к осуществлению</i> Способность к осуществлению означает способность не терять цель из вида, прилагать большие усилия и отстаивать свою точку зрения несмотря на сопротивление</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кандидат энергично и выразительно отстаивает свое мнение; • готов к конфликтам при осуществлении своих целей; • четко, ясно и последовательно определяет свой путь; • требовательный, имеет прочные позиции

Продолжение приложения 4.5

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>7. Риторика (красноречие)</i> Определяется способность выражать свои мысли, формулировать их ясно, свободно, строить понятные предложения, выстраивать свои аргументы таким образом чтобы не воз-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ясно и четко формулирует свою мысль; • понятный ход мыслей; • выбирает соответствующие формулировки
<p><i>8. Чуткость, понимание, интуиция</i> Под этими качествами понимают способность вникнуть в проблемную ситуацию других и умение оценить реально свое собственное влияние на других</p>	<ul style="list-style-type: none"> • понимает проблемы других; • интуитивно угадывает ход мыслей других; • при определении своей цели учитывает чувства и интересы других; • реально оценивает свое собственное влияние на других
<p><i>9. Спектр интересов</i> Под спектром интересов мы понимаем многосторонность руководителя и умение выйти за рамки ежедневных требований</p>	обладает многосторонними интересами, в которые входят: искусство, музыка, спорт; участие в различных союзах, обществах, объединениях; интерес к литературе; интерес к путешествиям; общественная работа, почетные должности
<p><i>10. Логика и умение делать выводы</i> Под этим свойством мы понимаем способность быстро схватывать суть дела, понимать ее, оценивать и объемно идентифицировать при этом структуры, лежащие в основе проблемы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • умеет охватывать все возникающие проблемы; • выявляет взаимосвязи; прорабатывает второстепенную информацию; • из данной информации делает логические выводы; • обнаруживает (проявляет) дедуктивное и индуктивное мышление
<p><i>11. Память и умение ориентироваться</i> Наблюдательность и память характеризуют свойство определять структуру сложной и многосторонней информации, а при необходимости быстро и всесторонне запоминать ее</p>	данное качество определяется с помощью специального теста на запоминание
<p><i>12. Умение анализировать</i> Способность к анализу характеризует умение обнаруживать общие черты среди некоторых обстоятельств, располагать информацией в соответствии с намеченными целями и использовать общепринятые правила при рассмотрении отдельных случаев</p>	<ul style="list-style-type: none"> • обнаруживает общие черты среди некоторых обстоятельств; • применяет общие правила к отдельным случаям; • располагает различную информацию по заданным критериям порядка; • распознает важные аспекты проблемы; в состоянии сформулировать важнейшие проблемы

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>13. Упорство и выдержка</i> Под упорством и выдержкой мы понимаем способность в сложных условиях поставленной задачи постоянно сохранять работоспособность и продолжать настойчиво заниматься решением проблемы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кандидат серьезно принимается за решение существующей проблемы; • настроен на преодоление трудных обстоятельств; • готов до конца идти к намеченной цели
<p><i>14. Устойчивость при стрессовых ситуациях</i> Под устойчивостью при стрессовых ситуациях мы понимаем способность кандидата даже при очень ограниченных ресурсах времени реагировать скорее по-деловому, чем эмоционально продолжая спокойно выполнять свою работу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • при решении проблемы кандидат работает спокойно и хладнокровно; • даже при более длительных рабочих процессах, которые необходимо выполнить в сжатые сроки, он обнаруживает стабильные и одинаковые успехи; • внешне не проявляет признаков паники и дезорганизации
<p><i>15. Активность и энергия</i> Под активностью и энергией мы понимаем способность подходить к решению стоящей проблемы с честолюбием, ориентацией на большой успех и с воодушевлением браться за дело</p>	<ul style="list-style-type: none"> • участник честолюбив; • обнаруживает ориентацию на большой успех и мотивацию; • может с воодушевлением взяться за дело; • увлекает за собой других участников группы; • обнаруживает живость в работе
<p><i>16. Значение работы</i> Значение работы для кандидата означает степень удовлетворенности от занимаемой должности и ориентацию на карьеру</p>	<ul style="list-style-type: none"> • выражает надежду на успешное перемещение по служебной лестнице; • проходит этот путь с положительной формулировкой профессиональных целей; • считает, что его предприятие предоставляет все возможности для раскрытия способностей; • подтверждает полную удовлетворенность своей работой
<p><i>17. Мотивация выполняемой работы</i> Мотивация в работе — это идущая изнутри способность воодушевляться своей работой, не подвергаясь воздействию иных внешних систем, привлекательных для такого воодушевления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • проявляет инициативу в рабочих и проблемных ситуациях; • свои интересы направляет на результаты труда; • четко ставит цели для достижения успеха; • находит идеи, с помощью которых может продвинуть дело вперед

Продолжение приложения 4.5

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>18. Готовность к контактам</i> Под готовностью к контактам понимают способность проявлять активность по отношению к другим, открыто излагать цели, намерения и методы своего поведения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • участник контактен, разговорчив, общителен и обходителен; • в социальной ситуации держится уверенно и тактично; • проявляет активность, инициативу и реальное отношение к действительности; • использует так называемые «неформальные контакты»
<p><i>19. Доверительность (умение увлечь людей своими идеями)</i> Под доверительностью понимают способность умело с помощью тактических и стратегических расчетов привлечь на свою сторону</p>	<ul style="list-style-type: none"> • анализирует информацию, накапливает ее; • действует умело, целенаправленно, со знанием дела; • стремится привлечь остальных к выполнению своих целей; • последователен, тактик в своем поведении
<p><i>20. Эмоциональная уравновешенность</i> Под эмоциональной уравновешенностью понимают свойство не сдаваться и под ударами судьбы, ориентироваться на факты и действительное положение дел, а не на формальный поток информации и его эмоциональное влияние</p>	<ul style="list-style-type: none"> • даже в трудных ситуациях проявляет выдержку и самообладание; • поступки взвешены, проявляет стойкость, выносливость; • не позволяет вывести себя из равновесия, стойко держит удары судьбы; • умеет скрывать свои чувства
<p><i>21. Открытость</i> Открытость можно отнести скорее к оптимистичной, чем к пессимистичной жизненной позиции, к тому же поведение несет явно выраженный инновационный отпечаток</p>	<ul style="list-style-type: none"> • имеет оптимистическую точку зрения; • подходит к проблемам без предупреждения; • может выйти из себя; • готов продемонстрировать собственные чувства
<p><i>22. Творчество</i> Творческий характер деятельности означает способность выдвигать новые идеи, создавать различные альтернативы при различной постановке проблемы и подходить к делу по-новому, с использованием экспериментов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кандидат обладает фантазией и нетрадиционной точкой зрения; • в проблемных ситуациях выдвигает большое количество идей; • постоянно в поисках новых путей и методов; • выступает против шаблона
<p><i>23. Консерватизм</i> Под консерватизмом мы понимаем целевую ориентацию в смысле политики предприятия, которая стремится подтвердить и сохранить существующий порядок</p>	<ul style="list-style-type: none"> • объявляет себя сторонником сохранения существующего порядка оценки; • выступает за традиционную точку зрения на долг и обязанности и обязательное следование ей

Окончание приложения 4.5

Описание	Примеры наиболее полного проявления положительных качеств
<p><i>24. Потребность в признании</i> Характеризует ожидание руководящим работником личного признания со стороны подчиненных и одновременно ожидание уважения и признания его компетентности со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • воспринимается в данной социальной структуре как личность; • заявляет о личной претензии на признание со стороны подчиненных, стремится к этому; • стремится к утверждению положительной обратной связи, ответной реакции
<p><i>25. Удовлетворенность</i> Под удовлетворенностью понимают самооценку человека, его умение добиваться положительного признания опыта своей работы, находить смысл и удовлетворение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • объем работы и ее содержание рассматриваются положительно, как приносящие удовлетворение; • содержание работы не требует сверхусилий и не допускает занижения требований
<p><i>26. Потребность в стабильности</i> Потребность в стабильности характеризует первичную позицию ожидания надежной характеристики рабочего места как места работы на длительный период</p>	<ul style="list-style-type: none"> • длительное время занят одним делом; • редко решает что-либо спонтанно; • на все получает разрешение; • хочет иметь все записанным «черным по белому»; • действует с подстраховкой
<p><i>27. Потребность в профессиональном росте и ожидание карьеры</i> Это потребность продвижения по служебной лестнице, под которой понимается концепция сотрудника увеличивать объем своих задач и брать на себя большую профессиональную ответственность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • без промедления и очень конкретно может сказать, чего он хочет добиться через 5—10 лет; • может назвать идеалы, на которые он ориентируется; • имеет твердые цели, требующие больших затрат для их реализации, стремится к социальному признанию и престижу

Автобиография

Имя, фамилия	Домашний адрес
Дата и год рождения	Телефоны, по которым можно найти
Место рождения	в течение дня
Семейное положение	Управление и финансы
<i>Образование:</i>	
2002/04:	Высшая коммерческая школа города По (Франция)
2001/02:	Частная школа маркетинга и менеджмента (Пермь, Россия)
<i>Мои познания</i>	
Управление:	Бухгалтерский учет (фр.). аналитический учет, финансовый анализ, экономика, аудит
Маркетинг	Информационная система маркетинга, общий маркетинг
	Техническое
1997/01	Пермский государственный технический университет — 5 лет (специальность «Автоматизированные системы управления»)
1997	Диплом средней школы с углубленным изучением немецкого языка
	Информатика
Языки:	Basic, Assembler, Fortran
Пакеты	Lotus, Word, Excel
	Языки
Русский	Родной
Немецкий	Читаю, пишу, говорю свободно
Английский	Хорошие знания
<i>Опыт:</i>	
	Управление и финансы
2003/04	Практика в аудиторской фирме «Donau» — 3 месяца

Окончание приложения 4.6

2001/02	Внешнеторговая фирма «Remninter» (Пермь, Россия) — 6 месяцев (управление экспортными операциями; заключение договоров с лесозаготовительными предприятиями; организация поставки леса в Швецию и Финляндию)
	Техника
	Исследовательская лаборатория (Пермь, Россия)
1991:	Разработка микросборок — 3 месяца
1990:	Изучение прикладного пакета «AUTOCAD» — 3 месяца
1989:	Изучение процесса производства микросборок — 3 месяца
<i>Досуг:</i>	
Спорт:	Футбол, плавание, конный спорт, шахматы
Отдых:	Чтение, музыка, путешествия

Мотивационный запрос

О себе

Русский по национальности, я только что завершил два года учебы в Высшей коммерческой школе г. По (общие знания в области управления, маркетинга и финансов), опыт которой позволяет мне сегодня лучше воспринимать систему функционирования французских предприятий.

Этот год обучения дополняет мое начальное образование, полученное в Техническом университете г. Пермь (Россия).

Я и фирма

Двойное знакомство с французской и русской экономикой представляет, вне всякого сомнения, большой интерес для группы, как Ваша, в момент, когда принимаются большие стратегические решения, касающиеся моей страны. Торговля продуктами питания является той стороной деятельности, в которой я бы желал активно расширить свои познания.

Запрос

Моя мотивация подкрепляется профилем Вашей группы — владение маркетингом и знание коммерческих сетей.

Именно по этим причинам я представляю свою кандидатуру в Ваше распоряжение, чтобы более подробно себя представить в ходе личной встречи.

Заранее Вас благодарю за доброжелательность при рассмотрении этого письма и прошу Вас принять выражение моих лучших чувств.

Рекомендательное письмо

Господин генеральный директор,

Разрешите мне представить кандидатуру господина Сергея Светлова, студента русской национальности, который в течение одного года прослушал курсы по управлению за 1 -ый и 2-ой годы обучения в Высшей коммерческой школе города По, Франция.

Этот студент, с серьезным характером, оценен преподавательским корпусом как высокоинтеллектуальный, желает найти работу по специальности в России во французском предприятии, инвестирующем в эту страну. Это позволяет мне предложить Вам его кандидатуру.

Я заранее благодарю Вас за информацию, предоставленную мне в случае Вашего внимания к этой кандидатуре.

.....

Подпись рекомендующего

Аттестация

Я, нижеподписавшийся, Ю. Лоран, директор Высшей коммерческой школы (г. По, Франция), сертифицирую, что господин Сергей Светлов учился в нашей школе с 1 октября 1993 г. по 15 сентября 1994 г.

Он прослушал следующие курсы:

- бухгалтерский и аналитический учет;
- финансовый анализ;
- контроль управления и составление бюджета;
- информатика в управлении;
- маркетинг.

Преподавательский коллектив единодушно аттестовывает, что знания в этой области усвоены хорошо.

Ю. Лоран