

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

*Экспресс-курс для деловых людей
4-е издание, стереотипное*

Автор-составитель Г. В. ЩЁКИН

Киев 2004

ББК 65.290-2
У67

Рецензент: *А. Д. Чернявский*, д-р философии, проф.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии
управления персоналом (протокол № 9 от 28.10.03)*

**У67 Управление бизнесом: Экспресс-курс для деловых лю-
дей / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 4-е изд., стереотип. — К.:
МАУП, 2004. — 232 с. — Библиогр.: с. 226–229.**

ISBN 966-608-378-7

Предлагаемый курс разработан на основе опубликованных работ известных западных и отечественных ученых, менеджеров и практиков “рыночников”.

В курсе освещены основные проблемы управления бизнесом, стратегия и тактика предприятий в условиях рыночной экономики, роль менеджмента в предпринимательстве. Приведены эффективные методы планирования, организации, мотивации и контроля в малом бизнесе, а также основы генерального, финансового, кадрового и маркетингового менеджмента. Даны практические рекомендации по саморазвитию менеджеров и предпринимателей.

Для бизнесменов, менеджеров, преподавателей и студентов экономических и управленческих специальностей.

ББК 65.290-2

ISBN 966-608-378-7

- © Г. В. Щёкин, 1998
- © Г. В. Щёкин, 2004, стереотип.
- © Межрегиональная Академия
управления персоналом (МАУП),
2004

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемый экспресс-курс предназначен для предпринимателей и менеджеров, открывающих свое дело или уже работающих в бизнесе, а также для преподавателей и студентов экономических и управленческих специальностей. Структура курса включает 12 глав, последовательно раскрывающих основы науки и искусства управления бизнесом, основные характеристики нового управленческого мышления, особенности деятельности предприятий в рыночной экономике, механизм регистрации и лицензирования предпринимательской деятельности, методы планирования бизнеса, основные принципы генерального, финансового, кадрового и маркетингового менеджмента, ведения бухгалтерского учета, организации международного бизнеса, а также формы и методы подготовки и повышения квалификации предпринимателей и менеджеров.

Теоретический материал иллюстрирован необходимыми рисунками, схемами и таблицами. В конце каждой главы приведены контрольные вопросы и задания. Для лучшего усвоения излагаемого материала предложены тесты и практикумы, а также указаны источники, использованные при подготовке каждой главы. Завершают курс резюме, содержащее конкретные советы предпринимателям, и список рекомендуемой литературы для бизнесменов и менеджеров.

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕСА

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Дать определение понятий “менеджмент” и “бизнес”.
- Кратко охарактеризовать капитализм как экономическую систему и показать основные стадии его развития.
- Раскрыть эволюцию мирового менеджмента и особенности его различных этапов.
- Показать различия концепций дорыночного и рыночного предприятий.
- Привести начальные принципы диагностики, разработки стратегии и тактики деятельности фирмы.
- Показать различия между директором и менеджером.
- Кратко охарактеризовать основные управленческие способности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

менеджмент, бизнес, бизнесмен, менеджер, предприниматель, капитализм, рынок, маркетинг, фирма, диагностика, стратегия, цели, управленческие способности, целевые установки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ “МЕНЕДЖМЕНТ” И “БИЗНЕС”

Термин “менеджмент” трактуется довольно широко, поэтому любое его определение будет недостаточно полным. В основе этого слова лежит английский глагол *to manage* (управлять), который происходит от латинского *manus* (рука), поэтому термин “менеджмент” буквально означает “руководство людьми”.

С некоторой степенью приближения можно сказать, что *менеджмент* в бизнесе — это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли. Другими словами, это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формирования и достижения целей организации.

Бизнес (от англ. *business* — дело) представляет собой экономическую деятельность, дающую прибыль. Отсюда любой вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды, является бизнесом. Соответственно *бизнесмен* — это коммерсант, предприниматель, вообще деловой человек, делающий выгодное дело (бизнес).

Тенденции развития мировой экономики, дальнейшее обострение конкурентной борьбы требуют от менеджеров всех уровней не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив управления, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Все эти качества должны быть присущи людям, которые занимаются *предпринимательством*.

Сегодня программы школ бизнеса ориентированы на подготовку традиционных менеджеров. Но уже в ближайшее время резко возрастет спрос на предпринимателей, для удовлетворения которого недостаточно просто скорректировать учебные планы и программы. Необходимы коренные изменения соотношения обучения и практической работы в области предпринимательства, принципиальная модернизация организации подготовки бизнесменов.

КАПИТАЛИЗМ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

Капитализм представляет собой экономическую систему, которая характеризуется частной собственностью на товары, капиталовложениями, определяемыми скорее решениями частных лиц, чем государством, а также тем, что цены, продукция и распределение товаров в основном определяются свободными рынками.

Капитализм как экономическая система, имеющая свои закономерности развития, прошел несколько взаимосвязанных стадий. Приведем основные из них:

- *торговый капитализм (меркантилизм)* возник на поздних этапах развития феодализма и существовал с 1400 по 1776 г.; для него было характерно развитие и расширение рынков;
- *промышленный капитализм* — экономическая система периода 1776–1890 гг., которой были присущи специализация, рационализация, делегирование власти, а также использование механизмов и дешевого труда для расширения производства;
- *финансовый капитализм* — экономическая система периода 1890–1933 гг., которую характеризует возрастание масштаба и увеличение количества экономических функций. В этой эпохе доминирующим компонентом экономики стали в большей степени финансы, чем производство;
- *национальный капитализм* — экономическая характеристика периода 1933–1950 гг., когда драматически возросла степень вовлечения государства в капиталистическую систему. Государство в эту эпоху стало в большей степени потребителем, конкурентом и регулятором;
- *управленческий капитализм* — экономическая система периода 1950–1980 гг., когда доминирующим образованием в корпорациях стали группы индивидов, подготовленные к управлению организациями, но не имеющие в них значительной собственности;
- *предпринимательский капитализм* — экономическая система, начавшая складываться в 80-х годах, в которой возросло значение малых предприятий, небольших компаний и организаций.

ЭВОЛЮЦИЯ МИРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вступая в рыночную экономику, отечественные менеджеры и предприниматели учатся ее методам у стран, хорошо их освоивших. Но при этом нужно понимать, что как бы ни были привлекательны такие методы, их необходимо адаптировать к условиям нашей действительности. Ведь менеджмент, необходимый и достаточный для отечественного предприятия, находится в совершенно другом временном интервале по сравнению с иностранным. Чтобы понять это, нужно проследить эволюцию мирового менеджмента и найти в ней свою отправную точку. Этапы такого развития приведены в табл. 1.

Таблица 1

Этап развития менеджмента	Цель	Характеристика	Задачи
1830–1900 гг.	Выпуск первотоваров (самого необходимого)	Нет	Формирование сознания рынка, фирм, стилей управления
1900–1930 гг.	Удовлетворение потребностей	Практически не изменяется	Контроль за бюджетом предприятий
1930–1950 гг.	Переход ко всеобщему благосостоянию	Изменяется каждые 2–10 лет	Маркетинг, долгосрочное планирование
1950–1980 гг.	Массовый выпуск товаров роскоши	Часто изменяется	Стратегическое планирование
1980–2000 гг.	Удовлетворение потребностей всего сообщества	Постоянно изменяется	Стратегическое управление в условиях неопределенности

К началу века массовое фабричное производство было в силах справиться лишь с выпуском первотоваров — товаров, которые решают функциональную задачу. В это время рынок еще не насыщен, еще не сложился, но увеличивается и количество предприятий, и их размеры.

Затем массовое производство достигает объема насыщения спроса первотоваров. Рынок сложился — и появляется конкуренция, что требует применения начального менеджмента хотя бы в виде контроля за бюджетом предприятия.

Начиная с 1930 г. рынок стал испытывать кризисы при одновременном обогащении общества, обеспечении его товарами высокого качества. В этих условиях предъявляются высокие требования к менеджменту. Возникает потребность в маркетинге товара.

С 1950 г. всеобщее благосостояние индустриальных держав толкает промышленность в конкурентной борьбе начать массовый выпуск предметов роскоши. Примером может служить выпуск эргономической обуви, автомашин с кондиционерами и электроникой, дизайн жилья и одежды. Кризис постоянно подстерегает любое предприятие, и потому *маркетинг* означает стратегическое планирование всего производства с целью успешной реализации его продукции.

В настоящее время бизнесменам и менеджерам приходится работать в более сложных условиях: рынок изменяется постоянно, сигнализируя о падении спроса на тот или иной товар. Менеджмент и предпринимательство становятся искусством, когда успех стратегического планирования определяется талантом интуиции и предвидения.

ГДЕ МЫ НАХОДИМСЯ?

Очевидно, что наша страна вошла в рыночную экономику в состоянии, аналогичном первым годам начала века, когда требовалось производство наиболее необходимого, т. е. первотоваров. Соответственно этому периоду формулируются и задачи менеджмента: формирование сознания рынка, фирм, стиля управления. Что это означает, можно понять, сравнив деятельность фирм отечественной дорыночной и современной рыночной экономики. Казалось бы, цели у них одни: производить и реализовывать товар. Но стиль управления различный. Для дорыночного предприятия главное — сбыть товар на любых условиях, лишь бы выполнить план реализации. Назовем его фирмой сбытовой. Рыночное же предприятие стремится к реализации на условиях максимальной выгоды. Поэтому его можно назвать фирмой маркетинговой.

Таблица 2

Тип фирмы	Сбытовая фирма	Маркетинговая фирма
Ассортимент продукции	Узкий	Широкий
Ценовая политика	В основе — издержки производства	С учетом действий конкурентов
Характер производственного процесса	Жесткий (исходя из того, что фирма может произвести)	Максимально гибкий (исходя из потребностей покупателя и емкости рынка)
Горизонт планирования	Краткосрочный	Долгосрочный
Направление научных исследований	Усовершенствование продукции при очень малом учете условий конкуренции	Анализ рынка для определения конкурентоспособности продукции
Упаковка	Как средство сохранения товара при транспортировке	Как рекламное средство для стимуляции сбыта и сохранения товара при транспортировке

Рассмотрим отличия концепции деятельности сбытовой и маркетинговой фирм с помощью табл. 2. Из данных, приведенных в ней, видно, что фирма сбытовой ориентации производит и продает то, что удастся. Как известно, многие руководители и сейчас требуют восстановления централизованных связей, чтобы продолжать выпуск той продукции, которую предприятие может произвести, под которую оно когда-то было создано. Такие руководители не изменяют жесткого планового характера производства на гибкий рыночный, при котором надо ориентироваться на выпуск товара в соответствии с потребностями и емкостью рынка.

Итак, сравнив концепции сбытовой и маркетинговой фирм, бизнесмен и менеджер поймут, какие элементы стратегии предприятия требуют кардинальных изменений, чтобы оно смогло выжить в условиях рыночных отношений.

ДИАГНОСТИКА ФИРМЫ

Получив с помощью анализа общую характеристику экономико-производственной концепции предприятия, менеджер углубляется в исследование различных его служб. Ему предстоит осуществить их диагностику, чтобы понять степень их отдаленности от рыночного мировоззрения и роль в кризисе фирмы.

В каком бы тяжелом состоянии ни находилось предприятие, его аппарат и службы могут быть не только рутинными, но и прогрессивными. И работающие на этом предприятии люди наверняка имеют различные квалификацию, опыт, способности. Менеджеру прежде всего необходимо оценить их соответствие его концепции и сформировать аппарат менеджмента, чтобы отыскать те службы, деятельность которых вызывает возникновение признаков надвигающегося кризиса, и те, чья деятельность способствует видимому или невидимому (гасимому другими подразделениями) успеху. Такую оценку можно сделать, используя характеристики из предлагаемого далее перечня.

Признаки кризиса:

- недостаточность средств и объемов сбыта;
- старение продукции;
- незаинтересованность заказчика;
- проблемы, связанные с качеством (надежностью);
- постоянные срывы сроков поставки;
- явная зависимость от заказчиков (поставщиков);
- долгосрочные контакты по твердым ценам;
- высокий объем займов;
- существенное превышение объемов производства;
- неблагоприятная общественная атмосфера;
- высокая степень текучести персонала;
- игнорирование управлением коммерческой реальности;
- жесткая организация;
- непреклонное руководство;
- отсутствие общения между ответственными работниками и служащими;
- замкнутость ответственных работников.

Признаки успеха:

- хорошее знание конкурентов;
- значительные капитальные вложения в области исследований и разработки новых технологических методов;

- разумное использование маркетинга по отношению к заказчикам;
- корректировка цен с учетом заказчиков;
- мотивированность работы сотрудников;
- открытость для общений с дирекцией и руководящим составом;
- гибкая организация;
- подлинная децентрализация принятия решений;
- сосредоточенность на критических факторах успеха;
- надлежащий контроль управления.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Критическое рассмотрение состояния предприятия с учетом предложенных параметров позволяет оценить его истинное “самочувствие” и определить стратегию его подразделений. В данном случае военный термин “стратегия” применяется не как образный синоним понятия “управление”, а как термин экономический, означающий логическое построение программы мер, руководствуясь которой, предприятие (фирма) рассчитывает на успешное обеспечение выполнения поставленных целей. При этом объектами стратегии являются продукция, рынок, конкуренция, капитал, технология, штат.

Осуществление стратегий возможно за счет, во-первых, факторов, обеспечивающих качество продукции (эстетики, упаковки, ассортимента, технических характеристик), во-вторых, развития коммерческой сети, сервиса фирмы, в-третьих, рекламы, личных контактов, контактов с публикой и, конечно, снижения уровня издержек всей деятельности.

Четкая формулировка целей во многом определяет результаты, которых фирма предполагает достичь в пределах приемлемого срока. Очень важно не завысить желаемый результат, чтобы не “сорваться”, и не затянуть сроки, чтобы не обогнали конкуренты, т. е. надо исходить из возможностей.

Рассмотрим примеры возможных целевых установок.

- *Текущая цель* — “выжить” и обеспечить задел для сохранения устойчивого положения на внутреннем рынке.
- *Краткосрочная цель* — сделать фирму способной сохранить устойчивое положение на внутреннем рынке и защищаться от ограниченной иностранной конкуренции.

- *Среднесрочная цель* — стать фирмой-лидером, способной добиться ведущего положения среди предприятий-конкурентов на внутреннем рынке и начать конкурировать на внешнем.
- *Долгосрочная цель* — создать фирму, способную к эффективной внешней конкуренции.
- *Перспективная цель* — захватить и надежно удерживать определенную долю международных рынков в области своей специализации.

Таковы программные цели предприятия. Они достигаются решением внутренних целей, которые формулируются хорошо известными и в дорыночной жизни экономическими категориями, но учитывают рыночные механизмы.

ИЕРАРХИЯ ВНУТРЕННИХ ЦЕЛЕЙ ФИРМЫ

1. Стратегические цели:

- увеличение нормы прибыли;
- рост объема продаж;
- расширение рыночной торговли (например, в России и странах Азии).

2. Производственно-сбытовые цели:

- производительность труда;
- качество продуктов и услуг;
- диверсификация производства (например, увеличение доли новых продуктов и услуг).

3. Поддерживающие целевые установки:

- стабилизация финансового положения;
- рациональное использование ресурсов;
- увеличение объема товаров и услуг, расширение сбыта, совершенствование управления.

Любая стратегия обеспечивается бюджетом, который в данном случае должен быть представлен финансовым планом фирмы. Он учитывает, сколько денег потребуется, откуда они поступят, кто будет их расходовать. Конечно, главный вопрос — где взять деньги? Способы их получения подсказывает рыночная экономика за рубежом и первые ее опыты в нашей стране. Создавайте малые предприятия с быстрой оборачиваемостью средств. Можно продать акции под осуществление программы, арендовать оборудование, что позволит снизить единовременные затраты. Существует и бо-

лее действенная форма добывания денег: поддерживать дефицит товара и на этом иметь высокие доходы. Но эффективнее и гуманнее — увеличивать объем сервиса и улучшать его качество, повышать объем выпускаемой продукции, “продавать” кадры предприятиям под договорные работы и еще — экономить издержки.

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Определение правильной стратегии фирмы в условиях рынка представляет собой процесс принятия решений, включающий такие этапы: выбор сферы деятельности предприятия; определение портфеля изделий (рынков) и программ действий на целевых рынках; установление порядка реализации названных программ.

Выбор сферы деятельности. Руководству фирмы необходимо ответить на вопрос: *“В какой области мы хотим действовать?”* Ответ должен касаться как ассортиментно-отраслевого аспекта (*“В какой отрасли мы хотели бы действовать?”*), так и функционального (*“Хотим ли мы производить продукцию, предоставлять услуги, быть торговым посредником и т. п.?”*). Выбор делается на основе оценки фактической и потенциальной деятельности предприятия, фактической и потенциальной привлекательности данной сферы, возможностей достижения успеха в ней.

Привлекательность сферы деятельности связана прежде всего с динамикой спроса и сбыта (в зависимости от того, является ли отрасль развивающейся, зрелой или угасающей), рентабельностью и уровнем конкуренции. Шансы предприятия на успех зависят от возможности сравняться с конкурентами или превзойти их по финансовому, кадровому, производственному и инновационному потенциалам. Сфера деятельности предприятия может распространяться на одну или несколько отраслей (подотраслей), фаз производства и сбыта. При этом имеется в виду, что узкая специализация дает преимущества в масштабе производства и при обучении кадров, деятельность в нескольких смежных отраслях обеспечивает эффект синергии, а в нескольких независимых сферах — позволяет снизить уровень риска.

Выбор портфеля изделий (рынков). Установление сферы деятельности определяет профиль и перспективы технологичес-

кого развития предприятия, ориентирует инвестиционные программы, конкретизирует требования к уровню и структуре квалификации управленческого и другого персонала. Предприятие должно определить свои целевые рынки, т. е. установить перечень конкретных изделий (услуг) и круг потребителей (по возможности единый). Таким образом, выбор целевых рынков представляет собой выбор портфеля изделий (рынков).

Необходимо проанализировать каждый целевой рынок с точки зрения его привлекательности и потенциала конкурентоспособности предприятия. Последний определяет возможность достижения перевеса над конкурентами по ценам (затратам), характеристикам изделия, месту, времени и т. д. Принципы оценки целевых рынков сходны с оценкой сфер деятельности предприятия, однако изделия (рынки) исследуются более детально.

При выборе портфеля изделий (рынков) используются методы так называемого портфельного анализа. Так, американская фирма “Бостон консалтинг груп” применяет такую схему (рис. 1).

Предприятия, действующие на малопривлекательном рынке и обладающие низким потенциалом конкурентоспособности, занимают позицию “собака” и должны как можно скорее изменить ее.

Невысокая привлекательность рынка при сильном положении на нем предприятия позволяет говорить о позиции “дойной коровы”. В недалеком будущем это будет основным источником прибыли фирмы.

Высокая привлекательность рынка и большой потенциал конкурентоспособности дают предприятию возможность занять



Рис. 1. Схема оценки изделий (рынков)

позицию “звезды”. “Звезды” в портфеле предприятия должны постепенно превращаться в “дойных коров”.

“?” (“знак вопроса”) означает низкую конкурентоспособность на привлекательном рынке. Предприятию следует подумать о том, как повысить потенциал конкурентоспособности и превратить “знак вопроса” в “звезду”.

Значение имеет не только оценка отдельных изделий (рынков), но и их сочетание. Преобладание в портфеле фирмы “дойных коров” обеспечивает кратковременный успех. “Звезды” требуют высоких капиталовложений, которые могут оказаться фирме не по карману. Составляя портфель изделий (рынков), необходимо стремиться к достижению эффекта синергии и контролировать уровень риска, хотя, как правило, данные факторы действуют прямо пропорционально друг другу (чем выше риск, тем больше эффект синергии, и наоборот).

Выбор программы действий определяется характером поведения партнеров по экономической игре на данном рынке. Администрация предприятия должна думать, как победить в конкурентной борьбе. Обычно это обеспечивается путем установления более низких цен и (или) использования характеристик товара, отличающих его от продукции конкурирующей фирмы.

Основным фактором перевеса по затратам является высокая производительность. Ее возможные источники — высокий технико-технологический уровень, более сильная мотивация персонала, использование преимуществ, обусловленных масштабом и сферой деятельности фирмы (специализация, эффект синергии и др.).

Источники достижения перевеса на рынке за счет дифференцирующих параметров продукции — поставка изделия с более благоприятными характеристиками (преимущество изделия), опережение конкурентов по времени (преимущество времени), продажа в более удобном для клиента месте (преимущество места), предоставление продукции с более высокой потребительской стоимостью или более высокой престижностью (преимущество стоимости), льготные условия торговой сделки. Перечисленные преимущества могут быть достигнуты как внутри предприятия, так и вне его (через сеть поставщиков, торговых посредников и др.).

Выбор способа реализации программы предполагает выделение двух аспектов: организационного и финансового. С организационной точки зрения предприятие должно обеспечивать техническую и социальную эффективность управления, достаточную гибкость (отход от жестких управленческих структур, поддержку инициативы снизу). При проектировании внутренней финансовой структуры предприятия необходимо определить степень ответственности организационных звеньев за затраты и финансовые результаты (выделить центры затрат, прибыли и инвестиций), а также принципы расчетов между подразделениями (внутренние цены).

Итак, подведем итог. Менеджмент состоит из формирования “философии” деятельности фирмы, выяснения целей фирмы и создания аппарата управления. А менеджмент в действии — это секрет и талант бизнеса, в большей мере зависящий от личности исполнителя.

ДИРЕКТОР ИЛИ МЕНЕДЖЕР

Слово “менеджер” — новое в нашем экономическом и бытовом лексиконе. Кто он? Руководитель. Например, директор. Вместе с тем слово “директор” мы не заменяем словом “менеджер”. Мы привыкли к тому, что на государственном предприятии директор назначается. Это единица номенклатурная, независимая от того, есть у него умение управлять или нет. Ведь было же так, что несправившегося директора перемещали в директорское кресло другого предприятия. Поэтому слово “менеджер” мы совершенно справедливо относим к тем, кто может взяться за управление с полной ответственностью, кто владеет знаниями и обладает способностями в этом деле. Разумеется, в среде прежней номенклатуры были люди, достойные своих кабинетов. Учитывая то, что они имеют большой опыт работы, их не стоит отвергать. Надо помочь директорам стать менеджерами своих предприятий.

Конечно, такой проблемы нет во вновь рождающихся экономических структурах, таких как биржи, аукционы, коммерческие банки, малые предприятия. А вот для государственных предприятий проблема превращения директорского менталитета в менеджерский стоит остро.

Во всем мире менеджеры делятся на четыре группы. Первая — *короли бизнеса*. Их единицы, они хорошо известны в деловых кругах. Вторая — *гроссмейстеры бизнеса*. Их побольше, это тоже известные в своем кругу управленцы. Далее идут *мастера бизнеса* — основная масса бизнесменов. Есть и *любители бизнеса*, которые то вступают в него, вдохновляясь идеей, то уходят на время или навсегда. В какую из этих групп Вы войдете, зависит от Ваших способностей.

Прежде всего необходимо определить “философию” своего менеджмента, которая подскажет стиль управления. “Философия” менеджера — это его мировоззрение. Рассмотрим для примера формулировку “хозяин всегда прав”. С одной стороны, в этом выражении есть логика: хозяин рискует, принимая решение, а потому оно продумано, обосновано. Но, с другой стороны, если такая концепция принимается за аксиому, это означает, что хозяин большое внимание уделяет обеспечению непротивления его позиции. А это чревато неточностями в оценке истинного положения дел. Принцип “ущерб фирмы — Ваш ущерб” предполагает, что большое внимание уделяется системе наказаний. Обеспечивает ли такой принцип кнута успех дела?

Следовательно, необходимо очень серьезно подумать над выбором методологии менеджмента, чтобы не наткнуться на видимые и невидимые рифы в избранном стиле управления.

Управлять — значит вести предприятие к осуществлению цели, используя как минимум три его составляющие: персонал, ресурсы, организационные процессы.

Чем сложнее предприятие, тем больше у него составляющих, тем труднее добиться их согласования. И тут менеджеру надо взвесить свои способности и возможности, хорошо изучив будущее “дело”. Важно знать, на какую степень ответственности обрекает себя менеджер, какую свободу деятельности он приобретает и на какую выгоду может рассчитывать. Все зависит от формы собственности предприятия, количества владельцев, источника стартового капитала. Понятно, что и ответственности, и свободы действий больше тогда, когда средства принадлежат самому менеджеру. Если средства принадлежат десятку акционеров, то риска в десять раз меньше, но прав и доходов — тоже. Эти зависимости приведены в табл. 3, где указаны основные варианты бизнеса.

Таблица 3

Показатель	Тип фирмы по форме собственности			
	частная	объединенная	акционерная	кооператив
Источник средств	Владелец	Участники	Акционеры	Кооператоры
Количество владельцев	Один	Два и более	Не один	Два и более
Полномочия в принятии решений	Владелец	Участники пропорционально доле вложенного капитала	Акционеры пропорционально количеству акций	Кооператоры имеют по одному голосу
Кто руководит фирмой	Владелец	Участники, директор	Правление, президент	Выбранные сотрудники, председатель
Ответственность	100 % владельца	Не более доли внесенного капитала	Соответственно вкладу в акции	Ограничена вкладами
Прибыль	100 % владельца	По долям	Пропорционально акциям	Пропорционально вкладу

Возможно, Вам покажется, что в соответствии с Вашим характером, опытом, капиталом предпочтительнее нести полную ответственность, но иметь в своем распоряжении всю прибыль, собрать побольше капитала, а значит, организовать крупное дело. А может быть, Вы решите поделиться властью и ответственностью с одним партнером, а то и вовсе разделить их на 10 или более человек. А в итоге, хотя и не 100 % прибыли попадет Вам в карман, сумма получится достойная. Рассмотрев подобным образом предоставляемую Вам вакансию, Вы сможете принять собственное решение.

Но при этом прежде всего необходимо честно ответить самому себе на главный вопрос: *“Способен ли я стать менеджером?”*, поскольку к менеджеру как управляющему организационной системой предъявляются в современных условиях очень высокие требования.

Что же, как минимум, должен уметь делать менеджер?

ДЕСЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ:

1. *Планировать и организовывать производство и реализацию продукции.*

2. *Принимать правильные нестандартные управленческие решения.*

3. *Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).*

4. *Эффективно общаться, контактировать с людьми.*

5. *Побуждать работников к результативной деятельности, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненных.*

6. *Находить оптимальный выход из конфликтных ситуаций.*

7. *Быть предельно объективным независимо от личных симпатий.*

8. *Подбирать, отбирать и обучать работников.*

9. *Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.*

10. *Вести деловые переговоры и выступать перед различной аудиторией.*

Разработки менеджмента нацелены на то, чтобы работники использовали весь потенциал, все возможности для повышения производительности и качества работы, чтобы заинтересовать работников в достижении фирмой максимальной прибыли. Поэтому главное в менеджменте — уметь работать с людьми, добиться их заинтересованности в постоянном и последовательном повышении экономических результатов деятельности организации. Решение данной задачи является основной целью менеджмента в бизнесе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что общего между понятиями “менеджмент” и “бизнес” и чем они различаются?
2. В какую стадию капитализма, по Вашему мнению, вступает отечественная экономика?
3. В чем состоят основные различия маркетинговой и сбытовой фирм?
4. Назовите основные варианты программных целей рыночного предприятия.
5. Перечислите основные типы фирм и их основные различия.
6. Какими основными способностями должен обладать современный менеджер бизнеса?
7. Что является основной целью менеджмента в бизнесе?

ИСТОЧНИКИ

1. *Лобанов И. Д.* Практический менеджмент: В 3 ч. Ч. I. Менеджер и менеджмент. — М., 1992.
2. *Труд* и социальные вопросы: Зарубежный опыт // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 4(172).
3. *Уроки менеджмента* // Деловой мир. — 1992. — № 132, 152, 156.
4. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления: В 5 т.: Пер. с англ. Т. I. Основы управления. Планирование как функция управления. — М., 1992.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

ВАШИ ШАНСЫ СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ*

Выберите из трех предложенных вариантов ответов на каждый из приведенных далее вопросов только один, который в наибольшей степени соответствует Вашей точке зрения. Номер вопроса и буквенное обозначение выбранного ответа запишите на отдельном листе бумаги.

Ключ для подсчета очков

Вопрос	Ответ		
	а	б	в
1	6	0	3
2	3	0	6
3	0	3	6
4	6	3	0
5	3	0	6
6	0	6	3
7	0	3	6
8	0	3	6
9	0	3	6
10	0	3	6
11	3	6	0
12	3	6	0

* Сто тестов для руководителя / Сост. Т. М. Потапенко. — К.: ВЗУУП, 1992.

1. Каким способом легче всего делать деньги?

- а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и, конечно же, вкладывать имеющиеся деньги в дело;
- б) надеяться на “дядюшкино” наследство, пытаться счастья в лотерее;
- в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени вплоть до руководителя, или же заняться политикой.

2. Какой персонаж Уолта Диснея вызывает у Вас самую большую улыбку?

- а) Дональд Дак;
- б) Густав Ганс;
- в) Догоберт Дак.

3. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

- а) от полумиллиона до миллиона;
- б) до десяти миллионов;
- в) десятки миллионов и более.

4. С каким высказыванием Вы согласны?

- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
- б) деньги означают власть;
- в) деньги вызывают много зависти.

5. Известна ли Вам так называемая игра по письму? Вы кладете в конверт небольшую сумму, ищете жертву, которая также платит, и в конечном счете Ваше капиталовложение возвращается к Вам в многократном размере. Какую роль Вы при этом готовы играть?

- а) не участвовать;
- б) участвовать и одновременно зарабатывать;
- в) быть инициатором игры.

6. Придаете ли Вы значение тому, чтобы о Вас упоминали в разделе “Светская жизнь” в различных газетах?

- а) я был бы этому очень рад;
- б) нет;
- в) обо мне и так часто пишут.

7. Как можно выигрывать на скачках?

- а) рисковать высокими ставками;
- б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
- в) купить лошадь-победителя.

8. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богачом?

а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;

б) адвокат, врач, маклер, политик;

в) глава фирмы, издатель.

9. Как Вы относитесь к бизнесу между приятелями?

а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;

б) деньги и дружба несовместимы;

в) я готов брать займы у друзей, но не давать.

10. Будьте откровенны. Если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?

а) разумеется, я бы наслаждался этим;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;

в) нет.

11. Куда вложили бы Вы свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

12. Если у Вас уже есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

а) не только мелкую сумму, но и от крупной не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Если Вы набрали

от 0 до 23 очков — лучший способ разбогатеть для Вас лично — либо удачно жениться, либо стать наследником, либо, наконец, играть в лотерею;

от 24 до 48 очков — богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше всего делайте карьеру и займите кресло шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте;

от 49 до 72 очков — у Вас наилучшие шансы стать в будущем миллионером (если Вы уже таковым не являетесь). У Вас коммерческий склад ума. Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо приумножать свое богатство.

ГЛАВА 2

НОВОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Охарактеризовать новое управленческое мышление и его роль в современных концепциях и методологии управления.
- Описать современную организацию как единую социотехническую систему и дать ее основные характеристики.
- Представить новейшие управленческие модели и главные составляющие эффективной системы управления людьми.
- Показать основные составляющие культуры бизнеса, принципы проектирования организационной культуры фирмы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

новое управленческое мышление, нововведения, социотехнические системы, организация производства, концепции управления, управленческие модели, система управления людьми, роль менеджера, система материального стимулирования, эффективная кадровая политика, культура бизнеса, организационная культура.

Роль фактора управления, управленческой культуры, методологии управления в условиях современного промышленного производства многократно возросла, поскольку усиление позиций в конкурентной борьбе сегодня зависит от качества управления. Поэтому совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. В чем же выражается *новое управленческое мышление*?

Это прежде всего постоянная борьба со всеми видами потерь на производстве, постоянный поиск возможностей улучшения методов и форм организации производства, путей прогресса в области повышения производительности, гибкости и оперативности производства, качества продукции, а также уровня обслуживания потребностей.

Для этого необходимо:

- постоянно искать и находить источники снижения потерь;
- постоянно привлекать работников всех уровней, включая рядовых рабочих и служащих, к управлению, а также к процессу выявления проблем и принятия решений;
- осуществлять постоянные инвестиции в “человеческий капитал”, в обучение и переподготовку работников, “подтягивание” их мышления до уровня высококвалифицированных специалистов, воспитание в них прежде всего работников умственного труда;
- постоянно развивать и всячески поощрять рационализаторскую активность рабочих и служащих;
- сочетать единообразное жалование с участием работников в прибыли, полученной предприятием в целом (помните: если значительная часть заработной платы работника — примерно около 50 % — приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обеспечивает снижение текучести и стабильность кадров).

ПРОБЛЕМЫ НОВОВВЕДЕНИЙ

В современных условиях особенно актуальными становятся проблемы нововведений. Однако сделать этот процесс безболезненным для организаций и работающих в них людей довольно непросто. Дело в том, что социальные настроения в любой орга-

низации таковы, что они изначально вступают в противоречие с любыми переменами и преобразованиями.

Существует *несколько заповедей, советов, которым должны следовать лидеры*, осуществляя свои преобразования, если они хотят избежать сильных катастроф и потрясений.

1. Будьте предельно честными, вербуй себе соратников, полная ряды своих сторонников. Когда ожидания слишком велики и обещания чересчур заманчивы, разочарование от иллюзий у людей неизбежно.

2. Обеспечьте себе поддержку среди людей, думающих так же, как Вы, независимо от того, собираетесь ли Вы привлекать их на свою сторону.

3. План любых изменений в организации должен всегда базироваться на солидной концептуальной основе. Нужно иметь абсолютно четкое и ясное представление о том, что и как менять.

4. Никогда не находитесь в плену собственной риторики. Руководитель, который всецело захвачен риторическими упражнениями, почти неизбежно упускает из виду куда более важную задачу — поддерживать и упрочивать уже сделанные изменения, а также осуществлять новые.

5. Не разрешайте тем, кто противостоит переменам, присвоить право на формулирование основополагающих принципов, поскольку такие люди не только имеют какую-то внутреннюю побудительную силу к борьбе с переменами, но на их стороне, как правило, традиции и история, и они будут призывать к верности этому культурному наследию.

6. Знайте свою “территорию, поле борьбы, местность”, где предстоит вести “боевые действия”. Руководитель, который стремится успешно осуществить перемены, должен знать все необходимое о своей организации.

7. Надо знать, понимать и ценить факторы организационной среды. Неважно, насколько прибыльными, громкими и вдохновляющими являются те перемены, которые Вы пытаетесь осуществить, но если они порождают все больше и больше неудобств и дискомфорта в организации, они, по всей вероятности, обречены на неудачу.

8. Избегайте шока будущего. Когда руководитель чересчур вовлечен в планирование, слишком устремлен в будущее, к достижению новых рубежей, он часто забывает прошлое и пренебрегает настоящим.

9. Помните, что изменения наиболее успешны тогда, когда те, на кого они направлены, кого непосредственно затрагивают, изначально привлечены к процессу планирования.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Современные менеджеры должны знать, что в рамках нового управленческого мышления любая производственная система рассматривается как *социотехническая*, поскольку в современном промышленном производстве постоянно взаимодействуют две подсистемы:

а) *технико-экономическая*, включающая не только машины, станки и оборудование, все виды технологии и т. п., но и управленческие знания, организационные структуры, методы производственного планирования, разработки рабочих мест, технические приемы и навыки работы, уровень квалификации и подготовки рабочей силы, ее профессиональный состав;

б) *социальная*, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие рабочих и служащих в процессе принятия решений, возможности продвижения по службе, организационную культуру и др.

Западные исследователи выделяют *шесть характеристик социотехнической системы*, которые в современных условиях являются ключевыми для успеха в конкурентной борьбе и в то же время характеризуют уровень развития нового управленческого мышления:

- *организационная философия*, базирующаяся на понимании работниками компаний своих целей и предназначения всего предприятия, их постоянной готовности разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;
- *организационная структура управления*, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права относительно участия в управлении;
- *новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя в процессе принятия решений* (вместо специализации работника на эффективном выполнении какой-то одной от-

дельной операции, что предполагает глубокое технологическое разделение труда, появляется спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций);

- *новая схема размещения оборудования*, которая отвечала бы потребностям командно-бригадной формы организации труда и обеспечивала ускорение материальных потоков на производстве. Она основана на ячейочной форме взамен цехов и линий, применяемых при традиционном подходе;
- *новые формы и методы подготовки и переподготовки кадров, более гибкая кадровая политика*, направленная на гарантирование занятости. Обучение должно основываться на овладении широким кругом профессий, а также на приобретении знаний, дающих работникам возможность выполнять множество функций, разбираться не только в чисто производственных, но и в организационных, экономических и других аспектах своей работы, овладевать смежными специальностями и осваивать так называемые профессии будущего;
- *новые критерии в оценке экономической эффективности использования современной технологии и осуществления капиталовложений в развитие производства* (помните: тратить средства на то, чтобы поддержать или усовершенствовать систему производства при неэффективном управлении — пустая трата денег).

Таким образом, **новая организация современного промышленного производства** должна иметь такие характеристики: небольшие организационные подразделения с небольшим количеством работников, но с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем; небольшое количество уровней управленческой иерархии (почти полное упразднение организационной пирамиды); бригадные (или командные) организационные структуры; ориентация производства на обслуживание потребителя; гибкий, быстроменяющийся ассортимент продукции; минимум запасов и гибкие производственные системы; более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

Новая организация производства должна строиться на таких *принципах*:

1) *нельзя подстраивать организацию под способности людей*: надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

2) *принцип единоначалия*: ни одно лицо не должно отчитываться более чем перед одним начальником и должно получать приказы только от этого же начальника;

3) *принцип специализации в сфере управления*: все регулярно повторяющиеся действия следует четко распределить между работниками аппарата и не дублировать их;

4) *принцип диапазона управления*: рекомендуется иметь не более 6–12 подчиненных;

5) *постоянное ограничение количества иерархических ступеней в структуре организации* (чем больше предприятие, тем сложнее им управлять);

6) *принцип делегирования полномочий*: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Роберт Хеллер в книге “Заветная мечта менеджера” приводит довольно простой набор практических советов, которые, по его мнению, полезны не только для менеджеров, но и для всех людей, поскольку менеджмент есть общечеловеческая деятельность, где лучшими путеводителями служат не учебники по теории управления, а история, социология и психология.

Вот они — *десять заповедей менеджера*:

1. Думайте, прежде чем действовать: деньги любят счет.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнять свою работу, либо не может.
7. Если действия требуют сложных расчетов, не предпринимайте таких действий.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если Вы пытаетесь сделать невозможное, Вам не миновать провала.
10. Наиболее легкий способ делать деньги — перестать их терять.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

В современных условиях менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. При этом, несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Однако успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучить механизмы и причины, за счет которых обеспечивается высокая эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре *концепции управления* находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были максимально использованы в процессе производства, а человек стремился бы к процветанию фирмы, в которой работает. Используя японский опыт, в США и европейских странах в последнее время разработаны различные управленческие модели, в центре внимания которых находится человек. Такие модели, как правило, содержат *четыре блока*: 1) персонал организации; 2) тщательный учет знаний и способностей работников; 3) стиль и культура деловых взаимоотношений в фирме; 4) долгосрочные цели развития фирмы.

Таким образом, современный менеджмент последовательно развивается в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала являются одним из решающих условий повышения эффективности деятельности любой фирмы и наиболее важным фактором успеха в бизнесе. Человеческий фактор превратился в главный фактор производства. Все активнее применяется понятие “инвестиции в персонал”. При этом использование в процессе производства высококвалифицированных работников существенно повышает издержки производства, однако высокие технологии требуют и квалифицированного персонала.

Следовательно, интенсификация производства предполагает увеличение его объема не за счет привлечения новых работников, а благодаря эффективному использованию потенциала уже

имеющихся. При этом эффективность использования трудового потенциала управления все больше становится зависимой от сбалансированности его компонентов, а также личного и материально-вещественного факторов производства.

Система управления людьми включает в себя:

- 1) систему подбора и выдвижения кадров;
- 2) процесс принятия решений, методы и стиль управления;
- 3) системы материального стимулирования;
- 4) статус, способы признания персонала.

Большое значение в любой организации должен иметь подбор кадров. Это особенно важно для новых, начинающих предприятий. Чтобы создать на новом предприятии эффективную команду управляющих и специалистов, следует придерживаться таких *правил*:

- 1) нанимайте людей, имеющих опыт работы;
- 2) подбирайте наиболее квалифицированных работников, особенно если им придется в дальнейшем принимать на работу других людей;
- 3) старайтесь выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей Вашей фирмы;
- 4) старайтесь отыскать людей, с которыми Вы уже работали;
- 5) старайтесь, чтобы Ваша управленческая команда была как можно меньше;
- 6) всегда считайте деньги, поскольку прибыль является целью любого предприятия.

Продвижение работника по службе базируется на том, насколько хорошо он выполняет круг своих обязанностей и насколько успешно работает как член команды.

Роль менеджера, или лидера команды, состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить ей необходимые ресурсы для решения поставленной задачи и координацию усилий ее членов. При этом сложность современной техники и технологии делает внутрипроизводственные конфликты практически неизбежными. Поэтому членов команды следует подбирать так, чтобы они были способны устранять эти конфликты, согласовывать свои интересы, а не обострять и не противопоставлять их. Подобный подход делает весьма важными подбор и выдвижение кадров в рамках командных структур управления.

Система материального стимулирования, вознаграждения работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется прежде всего на уровне квалификации. Работник сможет приобрести соответствующий уровень квалификации, который позволит ему претендовать на более высокую оплату своего труда, только проработав определенное время на одном предприятии, лучше узнав его проблемы и научившись решать их или предлагать возможные пути решения. Поэтому рабочий со средним образованием, проработавший много лет на предприятии, может получать более высокую заработную плату, чем молодой специалист с высшим образованием, только что принятый на работу. Вместе с тем в условиях современного производства работник с высшим образованием изначально имеет намного больше возможностей для успешного участия в решении производственных проблем, повышения своей квалификации, овладения более широким кругом профессий, чем тот, кто высшего образования не имеет.

Задача лидера в команде — определить, кто какую задачу может решить и какой уровень квалификации работника для этого требуется. При этом в результате ориентации системы материального стимулирования труда на фактическую квалификацию работника отказываются не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но и от повременной системы. В настоящее время эти системы заменяются оплатой на принципах коллективного подряда с максимально жесткой увязкой оплаты труда каждого работника с результатами деятельности предприятия в целом. Иными словами, все работники должны получать фиксированные оклады за свою квалификацию, а взаимосвязь оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года, полугодия, квартала (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса) и составляют до 50 % общего дохода работника. При этом размер премий также увязывается с квалификацией работника, поскольку они должны начисляться в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате.

Важной особенностью социальной подсистемы любой организации в новых условиях является устранение всех видов барьеров между работниками. Работник любого уровня в любое время должен иметь возможность получать доступ на самый

высокий уровень со своими предложениями. Атрибуты бюрократизма несовместимы с новым управленческим мышлением. Каждый работник должен иметь возможность управлять и принимать решения, особенно относительно того, что происходит на его рабочем месте, на участке или входит в компетенцию его команды.

Главная особенность *системы разработки и реализации эффективной кадровой политики* на предприятии состоит в том, что большую часть работы с персоналом должны выполнять сами линейные руководители, а сотрудники кадровой службы обязаны оказывать им в этом помощь и поддержку (затраты рабочего времени линейных руководителей на выполнение кадровых функций в преуспевающих компаниях и фирмах составляют 30–60 %). При этом *основными* являются такие *правила*:

- *каждый руководитель — это руководитель персонала;*
- *каждый директор — это директор по кадрам независимо от того, за какую сторону деятельности он отвечает;*
- *кадровая грамотность является важнейшим элементом, предопределяющим продвижение по службе менеджеров всех звеньев управления.*

КУЛЬТУРА БИЗНЕСА

Культура (от лат. *cultura* — образование, воспитание, возделывание) — специфический признак человека, выражающийся в системе различных изменяющихся во времени и в пространстве внебиологических способов оформления тех или иных видов деятельности. Основные подсистемы культуры — *производственная* (производство средств для существования и орудий для их добывания, создание средств для жизнеобеспечения, транспорт и т. д.), *духовная* (включая научную, художественную, религиозную, коммуникативную и другую познавательную деятельность) и *организационная* (включая соционормативную, политическую, управленческую и другую деятельность). Будучи присущими всем людям, у каждой локальной группы (этнической, социальной, профессиональной) эти виды деятельности оформляются различными более или менее специфическими именно для этой группы способами, которые в совокупно-

сти и составляют ее культуру. Однако в любом случае все подсистемы культуры не изолированы, а взаимосвязаны, и каждая из них отражается во всех других.

Культура состоит из многих элементов, которые подразделяются на четыре основные *группы* — символы, герои, ритуалы и ценности.

Символы — это слова, предметы и жесты, имеющие сугубо конвенциональное значение. На уровне национальной культуры к символам относятся весь речевой простор, а также специфическая группа понятий из истории этноса и его традиционной проблематики. На уровне ассоциативного контекста к символам можно отнести аббревиатуры, жаргон, установленные выражения, манеру одеваться и знаки принадлежности к определенному кругу, что и позволяет членам той или иной группы распознавать друг друга.

Герои — это реальные или вымышленные люди, которые являются образцом для подражания в той или иной группе. Поведение членов группы как бы сравнивается с героическим образцом, что в значительной степени определяет процессы отбора и продвижения членов определенной организации.

Ритуалы — это коллективные действия, которые не имеют технического значения, однако в той или иной организации соответствуют определенным социальным потребностям. На уровне фирмы они охватывают не только установленные праздники, но и собрания, обмен деловыми письмами, разработку планов, подведение итогов и т. д.

Ценности являются наиболее глубоким уровнем культуры и включают в себя недостаточно четкие, часто неосознаваемые, но весьма прочные представления о том, что есть добро и зло, прекрасное и безобразное, истинное и ложное, справедливое и несправедливое. Эти представления разделяет большинство членов группы или организации, особенно те из них, кто занимает в ней высокое положение.

Названные элементы культуры характерны для всех социальных сообществ — от нации до разновидности бизнеса и формы организации. Поэтому при создании “философии” фирмы особое внимание необходимо уделять разработке системы ценностей, символов, героев и ритуалов.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура должна проектироваться и внедряться на основе соответствующей модели и определенных *принципов*. Приведем важнейшие из этих принципов:

- *комплексность представлений о назначении фирмы*. Культура должна выразить не только отношения между членами организации, но и представления о назначении данной организации в целом и ее отдельных членов, о целях, характере деятельности и критериях, которые определяют ее эффективность;
- *определение основных ценностей*, символов, героев и ритуалов, “философии” организации в целом, которые будут приемлемы и желаемы для нее;
- *историчность*. Культура не поддается простому манипулированию, она складывается в течение длительного времени и сама в значительной степени обуславливает характер организации и стиль управления.

Среди *основных факторов*, влияющих на организационную культуру фирмы, можно выделить иерархию фирменных целей, основные идеи и ценности, ролевые модели, внутренние стандарты и правила, каналы коммуникаций. Организационная культура, в свою очередь, подразделяется на ряд частных культур — *субкультур*, характерных для региональных или этнических групп, мужчин или женщин, пожилых или молодежи, в зависимости от специальности или рода занятий и т. д. Степень дифференциации организационной культуры определяется различиями в решаемых задачах, спецификой структурных подразделений, территориальными особенностями. Главной задачей руководства в данном случае является согласование субкультур с общей организационной культурой фирмы во избежание их дисфункционального влияния на развитие организации.

Модель проектирования организационной культуры фирмы показана на рис. 2.

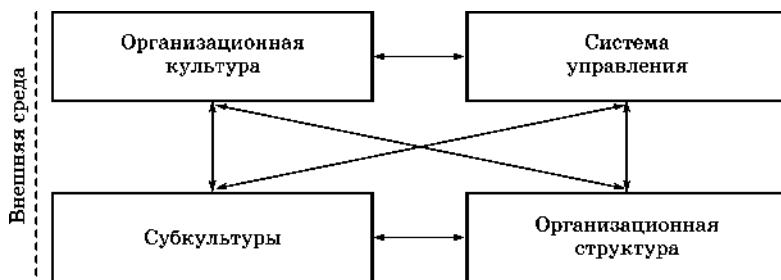


Рис. 2. Модель проектирования организационной культуры

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем выражается новое управленческое мышление?
2. Назовите основные проблемы нововведений.
3. Перечислите основные характеристики современной организации как социотехнической системы.
4. Укажите основные принципы организации современного промышленного производства.
5. Охарактеризуйте основные составляющие современных управленческих моделей. Что их объединяет?
6. Опишите слагаемые системы управления людьми в условиях предпринимательской деятельности.
7. Что, по-вашему, определяет эффективность фирменной кадровой политики и организационной культуры фирмы?

ИСТОЧНИКИ

1. *Как добиться успеха: Практические советы деловым людям* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
2. *Никифоров Г. С., Сливкин Ю. Н.* Психология менеджмента // Вестн. ЛГУ. — 1991. — Сер. 6. — Вып. 2.
3. *Практика эффективной работы руководителя* / Сост. Ю. С. Лимонов. — Л., 1991.
4. *Тамилов В.* Формирование организационной культуры экономических систем // Проблемы теории и практики управления. — 1995. — № 1.
5. *Хофстеде Г.* Культура бизнесу // Кур'ер ЮНЕСКО. — 1994. — Червень.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

*СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение варианта ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь ключом, подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Правильный ответ Вы получите только в том случае, если откровенно ответите на вопросы.

Ключ для подсчета очков

Вопрос	Ответ			
	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	—
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше Вас по возрасту. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

* ЭКО. — 1974. — № 4.

б) что Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, на котором бы Вам хотелось.

2. Если Вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то какими будут Ваши действия?

а) постараетесь утешиться, пренебрегая неудачей, считая случившееся несущественным (“подумаешь, бывает и хуже!”), и отправитесь куда-нибудь расслабиться (например, на концерт);

б) начнете лихорадочно раздумывать: нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был Ваш собственный промах и как исправить дело;

г) опустите руки в связи со случившимся, испытаете отчаяние, впадете в депрессию.

3. Какое из перечисленных далее сочетаний качеств и черт наиболее подходит к Вам?

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли Вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактуют работу как необходимость, не более.

5. Руководитель должен быть ответственным:

а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) за отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какой-то организации и должны в течение недели представить “наверх” план определенных работ. Как Вы поступите:

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите при необходимости поправить его;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая во внимание только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, направив для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом “доверяй и проверяй”;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою работу равнозначной Вашей ответственности за итоги работы всего коллектива?

а) да;

б) нет.

9. Ваш взгляд на проблему или поступок встречен другими критически. Как Вы будете вести себя?

а) не поддаваясь мгновенной защитной реакции, не поспешите с возражениями, а постараетесь трезво взвесить все “за” и “против”;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество Вашего воззрения;

в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

а) премирование;

б) наказание.

11. Хотели бы Вы:

а) чтобы другие видели в Вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказывать помощь в нужный момент;

в) вызывать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если Вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: “а не лучше было бы вот так или так...”;

в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Если Вы набрали

более 40 очков — у Вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников и бракоделов и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания им помощи и поддержки словом и делом;

от 10 до 40 очков — Вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков Вы набрали по приведенной шкале). Старались бы быть для подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали бы разного рода советы невзирая на то, необходимы ли они;

менее 10 очков — откровенно говоря, у Вас мало шансов на успех в качестве руководителя. Разве только в случае, если у Вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего потребуются обрести веру в людей и самого себя.

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ МЕТОДОМ АНКЕТИРОВАНИЯ *

Метод анкетирования уже давно широко применяется в практике западных фирм и хорошо зарекомендовал себя при

* *Труд* и социальные вопросы: Зарубежный опыт // Экспресс-информация ВЦП. — М., 1991.

проведении различных мероприятий кадровой политики, разработке новых оргструктур, проведении в жизнь инноваций.

Одним из примеров применения метода анкетирования в целях анализа производственной ситуации и выработки на его основе стратегии деятельности может служить опыт фирмы ZEDA в г. Вуппертале, специализирующейся на производстве и сбыте программного обеспечения. Новый управляющий фирмы предложил использовать данный метод исследования с целью анализа существующих проблем. Метод позволил ему получить информацию, которая по формальным каналам, как правило, не поступает.

Для проведения опроса 180 работников фирмы был привлечен специальный инструктор. Одним из условий участия в анкетировании была добровольность. Опрос проводился в течение 4 дней. Следует подчеркнуть, что опрос — это как бы первый этап работы, на котором основывается групповая дискуссия. Для ее организации и проведения опрошиваемых делили на группы (по 10–15 чел. по сферам деятельности). Руководитель участвовал в опросе отдельно от своих подчиненных. Инструктор мог провести опрос четырех, а иногда и пяти групп в день.

Анкетирование включало два вопроса.

1. *Насколько значительными Вам кажутся изменения на производстве?* Предлагались такие варианты ответа:

- изменения очень важны;
- необходимы частичные изменения;
- изменения не являются важными.

2. *В какой сфере Вашей производственной деятельности необходимы изменения?* Предлагаемые варианты ответа:

- производственной среде на рабочем месте;
- системе организации;
- взаимоотношениях с вышестоящим руководителем;
- процессе труда;
- микроклимате в группе.

При ответе на второй вопрос участники могли подчеркнуть несколько вариантов ответа. Тогда им предлагалось обосновать тот или иной вариант. На этой основе и развертывалась дискуссия, которая длилась, как правило, около часа. В завершение дискуссии в сформированных группах проводилась работа, где формулировались и уточнялись предложения и пожелания по

ликвидации “узких мест” на производстве. В течение 10–20 мин проводилось обсуждение, по каждому из отмеченных предложений составлялся протокол, который являлся юридическим документом.

К инструктору, проводившему опрос, предъявлялись такие требования: открытость, контактность, высокая степень концентрации внимания, умение длительное время слушать и записывать, воспринимать проблемы участников опроса и излагать их в письменной форме.

Рассматриваемый метод анализа производственной ситуации — центральный элемент общей инновационной стратегии. Он дает ответ на важные для каждой фирмы вопросы (в частности, “*Как можно привлечь работников к систематическому осуществлению инноваций?*”), которые сведены в общий перечень вопросов “Факторы производственной среды”.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА

1. Соответствует ли освещение Вашего рабочего места основным требованиям?
2. Каковы шумовая нагрузка и воздействие температур?

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Что необходимо изменить для более полного использования знаний и навыков?
2. Что следует изменить, чтобы учитывалось большее количество Ваших предложений (имея в виду систему организации и взаимоотношений с руководством)?
3. Всегда ли Ваше руководство четко формулирует задачи, цели и степень Вашего участия?
4. Соблюдается ли принцип непрерывности производственного процесса?
5. Какие производственные процессы можно усовершенствовать (предложения)?

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДСТВОМ

1. Как Ваш руководитель способствует развитию работы в группах?
2. Что необходимо Вашему руководителю для улучшения контакта с Вами?
3. Какие действия со стороны Вашего руководителя помогут повысить Вашу мотивацию?

4. Какое содействие Вашего руководителя необходимо Вам в решении производственных проблем?

5. Как осуществляет руководитель функции контроля?

6. Что необходимо сделать для того, чтобы вы действовали в производственной ситуации более уверенно?

7. Как Вы оцениваете стиль руководства на более высоких уровнях?

8. Какие изменения необходимо осуществить в практике принятия решений Вашим руководителем? Принимает ли он вообще решения?

МИКРОКЛИМАТ В ГРУППЕ, НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Как можно улучшить сотрудничество в группе (подразделении)?

2. Каким образом можно совершенствовать коммуникативные связи между группами (подразделениями)?

ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Как можно усовершенствовать организацию производственного процесса?

2. Какие методы, приемы, оборудование необходимо использовать?

3. Какие средства труда планируется использовать?

4. Какой Вам видится новая организация рабочего места?

5. Достаточно ли информации об инновационной деятельности предприятия в целом?

6. Какие изменения необходимы в системе информирования сотрудников предприятия?

7. Какой вид информации наиболее предпочтителен?

8. Необходимо ли расширять систему повышения квалификации или она приемлема?

9. Как можно усовершенствовать систему повышения квалификации?

10. Как Вы оцениваете свои возможности повышения квалификации?

Одним из преимуществ данного метода является оперативность подведения итогов. Оценка результатов опроса и представление их модератором, а также подготовка отчета по итогам потребовали всего 10 дней.

Данная документация служит основной для планирования инновационных мероприятий. В дальнейшем определяются сроки их реализации:

- мероприятие может быть реализовано сразу;
- мероприятие со среднедостаточной перспективой реализации (до конца текущего года);
- долгосрочная реализация (до конца следующего года);
- мероприятие не может быть реализовано.

Следует отметить несколько наиболее важных преимуществ рассмотренного метода анализа производственной ситуации:

- низкие затраты на проведение мероприятий;
- быстрое получение результатов;
- результаты более информативны и качественны;
- высокая степень готовности персонала участвовать в решении производственных проблем;
- более оперативное осуществление мероприятий внутри фирмы;
- совершенствование процесса коммуникации.

ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Объяснить причины появления предприятий, охарактеризовать основные группы человеческих потребностей.
- Показать различия между понятиями “фирма”, “предприятие” и “дело”, а также между различными правовыми формами предприятий и их объединений.
- Раскрыть экономическую структуру стран рыночной ориентации и основные сферы деятельности предприятий.
- Дать общую характеристику рынка труда и тенденций в его развитии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

потребитель, потребность, фирма, предприятие, дело, хозяйственное общество, собственность, объединения предприятий, сферы деятельности, рынок труда, сельское хозяйство, производственная сфера, торговля, коммунальные услуги.

ПОЧЕМУ РОЖДАЮТСЯ ПРЕДПРИЯТИЯ?

С момента рождения и до смерти человек постоянно в чем-то нуждается. Чтобы выжить, ему необходимы потребительские товары. Так человек становится *потребителем*.

Основой потребления являются *потребности* участников экономической системы. Они возникают из чувства недостатка и желания устранить это чувство. Потребности можно разделить по разным критериям. Наиболее распространенной является классификация Маслоу (рис. 3).

Вот *пять главных групп человеческих потребностей* по Маслоу:

- *физиологические потребности* (удовлетворение голода, жажды, полового влечения и т. п.);
- *потребности в гарантиях* (гарантии удовлетворения физиологических потребностей, уверенность в завтрашнем дне);
- *потребности в любви и общении* (стремление к общению с другими людьми);
- *потребности в признании* (достижение определенного общественного положения, престижа);
- *потребности в самореализации* (возможность высказывать и реализовывать собственные идеи).



Рис. 3. Пирамида потребностей по Маслоу

Все пять групп главных человеческих потребностей находятся в иерархической взаимосвязи: потребности более высокого уровня удовлетворяются после удовлетворения потребностей низшего уровня. Например, удовлетворение физиологических потребностей влечет за собой появление потребности в гарантиях, удовлетворение потребностей в гарантиях — появление потребностей в общении и признании и т. д.

Внутри пирамиды потребности могут располагаться по-разному. Например, в зависимости от возраста человека или его общественного положения на передний план могут выступать те или иные потребности. Однако общим для всех потребностей является то, что человек стремится их удовлетворить. Удовлетворению различных потребностей человека и служит та или иная экономическая система, основным звеном которой являются предприятия — производители продукции, товаров и услуг.

ФИРМА, ПРЕДПРИЯТИЕ, ДЕЛО

Люди, неискушенные в юриспруденции и коммерции, часто путают эти понятия. Однако каждое из них имеет определенное значение.

Фирма — это имя юридически самостоятельного коммерсанта (бизнесмена), под которым он осуществляет свою деятельность и которым подписывает договоры. Различают такие фирмы: личные (например, “*Сименс*”), предметные (отражающие характер деятельности — например, “*Фольксваген*”), смешанные (состоящие из фамилии владельца и названия предприятия — например, “*Металлургический завод — Август Тиссен*”), фантазийные (например, “*Источник*”, “*Горизонты*” и т. п.).

Предприятие — это место, где осуществляется производство, т. е. завод или фабрика, производящие товары или услуги.

Дело — это правовая форма, с помощью которой регулируют отношения внутри предприятия или за его пределами (например, с другими предприятиями). Когда дело создает один человек, правовые отношения в нем довольно просты. Сложнее, когда несколько лиц создают общество того или иного типа. Рассмотрим основные виды таких обществ.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В мировой практике предпринимательская деятельность в зависимости от прав собственности осуществляется в одной из *трех основных форм*.

- *Частная собственность* — это бизнес, в котором собственником и предпринимателем является одно и то же лицо, получающее все доходы и несущее полную и неограниченную ответственность за ведение дела. Частные предприятия работают преимущественно в сфере торговли, услуг и ремесел. Их преимущество состоит в скорости и гибкости реагирования на потребности рынка, а недостаток — в том, что ввиду личной ответственности они быстро достигают предела финансовых возможностей. Поэтому чтобы улучшить финансовую базу, предприниматели вступают в партнерские отношения, создавая различные товарищества и компании.
- *Партнерство (товарищество, компания)* — это добровольное, официально зарегистрированное объединение двух или более лиц с целью ведения общего бизнеса. Партнеры являются совладельцами совместной собственности.
- *Корпорация* — это независимое юридическое лицо, чья собственность разделена на паи (является паевой). Владельцы паев — это пайщики, или акционеры. Основной характеристикой корпорации является то, что ответственность акционеров по обязательствам фирмы ограничивается размерами денежных средств, которые они вложили в бизнес в виде акционерных паев.

В мировой практике бизнеса используются *смешанные* и *“гибридные” формы организации предпринимательской деятельности*.

- *Френчайз* — соглашение, по которому владелец торговой марки или авторского права позволяет другой фирме использовать их при условии подчинения определенным согласованным ограничениям, включая плату за патент. Фирма, предоставляющая право использовать свою марку (френчайзор), и фирма, покупающая это право (френчайзи), ведут свои бизнесы самостоятельно.

- *Совместное предприятие* могут образовать несколько фирм для осуществления проекта, если одной фирме не хватает для этого ресурсов. Иными словами, это предприятие совместного риска или ассоциация (объединение) двух или более фирм, организованная с определенной ограниченной целью.
- *Синдикат* — ассоциация фирм, которая обычно создается с более узкой целью, чем совместное предприятие. Так, несколько банков могут сформировать синдикат для осуществления крупного займа, который каждый из банков в отдельности не смог бы предоставить.
- *Кооператив* — бизнес, которым совместно владеют и управляют его члены.

ВИДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

В соответствии с формами собственности в отечественной экономике действуют предприятия таких *видов*:

- *индивидуальные*, основанные на личной собственности физического лица и исключительно на его труде;
- *семейные*, основанные на собственности и труде граждан — членов одной семьи, проживающих вместе;
- *частные*, основанные на собственности отдельного гражданина, с правом найма рабочей силы;
- *коллективные*, основанные на собственности трудового коллектива предприятия, кооператива, другого уставного общества, общественной или религиозной организации;
- *коммунальные*, основанные на собственности государственных административно-территориальных единиц;
- *государственные*, основанные на общегосударственной (республиканской) собственности;
- *совместные*, основанные на объединении имущества разных собственников (смешанной форме собственности). В числе учредителей совместного предприятия могут быть юридические лица и граждане разных стран.

В соответствии с объемами хозяйственного оборота предприятия и численностью его работников (независимо от формы собственности) оно может быть отнесено к категории малых предприятий. К *малым* предприятиям в Украине относятся создаваемые и действующие предприятия: в промышленности и строитель-

стве — численностью до 200 человек; в других отраслях производственной сферы — до 50; в науке и научном обслуживании — до 100; в отраслях непродуцированной сферы — до 25; в розничной торговле — до 15 человек.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА

Хозяйственные общества — это предприятия, учреждения, организации, созданные на началах договора юридическими лицами и гражданами путем объединения их имущества и предпринимательской деятельности с целью получения прибыли. Существуют такие *виды хозяйственных обществ*.

- *Акционерным* называется хозяйственное общество, уставный фонд которого разделен на определенное количество акций равной номинальной стоимости; такое общество несет ответственность по обязательствам только своим имуществом. Акционеры отвечают по обязательствам общества только в рамках принадлежащих им акций. Учредителями акционерного общества могут быть юридические и физические лица. Различают два вида акционерного общества: открытое и закрытое. Открытое акционерное общество — это общество, акции которого распространяются путем открытой подписки и купли-продажи на бирже. Закрытое акционерное общество — это общество, акции которого распространяются между его учредителями и не могут распространяться путем подписки, а также покупаться и продаваться на бирже.
- Общество с *ограниченной ответственностью* имеет уставный фонд, разделенный на доли. Его участники несут ответственность по долгам общества в пределах своих вкладов.
- В обществе с *дополнительной ответственностью* уставный фонд разделен на части; его участники несут ответственность по обязательствам общества своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм — дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников размере. Предельный размер ответственности участников указывается в учредительных документах.
- *Полным* называют хозяйственное общество, участники которого занимаются предпринимательской деятельностью и

несут солидарную ответственность по его обязательствам всем своим имуществом. Дела общества ведутся в соответствии с общим согласием всех участников.

- *Коммандитным* называется общество, в которое входят участники, несущие ответственность по его обязательствам всем своим имуществом, и участники (вкладчики), несущие ответственность в пределах своего вклада в имущество общества. Дела коммандитного общества имеет право вести только участник (или участники) с полной ответственностью.

ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Предприятия имеют право на добровольных началах объединять свою производственную, научную, коммерческую и другие виды деятельности, если это не противоречит антимонопольному законодательству. Существуют такие *формы объединения*.

- *Ассоциация* — договорное объединение предприятий, создаваемое с целью координации производственно-хозяйственной и других видов деятельности. Ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность кого-либо из ее участников.
- *Корпорация* — договорное объединение, характеризующееся совмещением производственных, научных и коммерческих интересов с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждому из участников.
- *Консорциум* — временное уставное объединение промышленного и банковского капитала для достижения совместной цели.
- *Концерн* — уставное объединение предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т. д. на основе полной финансовой зависимости от одного или от группы предпринимателей.
- *Холдинговая компания* — хозяйствующий субъект, который владеет контрольными пакетами акций других (одного или более) хозяйствующих субъектов. Контрольный пакет акций — это количество акций (пай, часть в уставном фонде), которое дает право холдинговой компании факти-

чески осуществлять контроль над хозяйственным субъектом, т. е. его дочерним предприятием. Дочернее предприятие, таким образом, представляет собой хозяйственный субъект, контрольным пакетом которого владеет холдинговая компания.

Объединения предприятий действуют на основе договора или устава, который утверждается их предприятиями или владельцами. Предприятия, входящие в состав различных объединений, сохраняют права юридического лица.

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Экономическая структура стран с рыночной экономикой включает *три основные сферы*: сельское хозяйство, производственную сферу, торговлю и коммунальные услуги. При этом производство и занятость населения в условиях рыночной экономики смещаются от сельского хозяйства (первичного сектора) через промышленность и ремесленничество (вторичный сектор) к торговле, транспорту и коммунальным услугам (третичному сектору).

В процессе структурных изменений в *сельском хозяйстве* наряду с крупными предприятиями государственного сектора появляются фермерские хозяйства и кооперативы. Однако способность к выживанию проявляют пока лишь самые крупные из них. В *производственной сфере* промышленные предприятия, вырабатывающие средства производства, не только предоставляют большинство рабочих мест, но и создают в ценностном выражении наибольшие обороты, в том числе во внешней торговле. Вместе с тем продукция малых промышленных предприятий в общем объеме производства еще незначительна. В сфере *торговли и коммунальных услуг* функционирует наибольшее количество малых предприятий, которые по сравнению с сельскохозяйственными и промышленными “собратями” имеют больше шансов с точки зрения выживания на рынке. В отношении предприятий коммунальных услуг (транспортных, средств массовой информации, кредитных учреждений, страховых обществ, заведений культуры и отдыха, научных и учебных заведений, предприятий общественного питания, быта, здравоохранения и др.) можно констатировать, что количество и разнообразие предлагаемых ими видов услуг все возрастает. При этом прояв-

ляется важная характерная черта, свидетельствующая о том, что общество начинает развиваться от общества труда к обществу свободного времени.

РЫНОК ТРУДА

Ситуация на рынке труда в значительной степени зависит от объективных и субъективных факторов — конъюнктуры на мировом рынке, сезонных колебаний (зимой, например, строительным предприятиям требуется значительно меньше рабочей силы, чем летом), развития процессов внутри определенной отрасли (например, конверсия военно-промышленного комплекса), а также от того, насколько успешно отдельное предприятие утверждает в конкурентной борьбе.

На рынке труда господствует закон спроса и предложения. Чтобы соответствовать изменяющимся условиям рынка, каждый должен быть готов работать с новыми технологиями, путем повышения квалификации и переподготовки постоянно поддерживать и повышать у работодателей интерес к себе как рабочей силе.

Согласно прогнозам ведущих исследовательских институтов, современное индустриальное общество и впредь будет развиваться в обществе коммунальных услуг. Все больше экономически активных граждан будут трудиться в сфере торговли и коммунальных услуг. При этом в самой этой отрасли численность работников будет изменяться, и значительная их часть перейдет от так называемой первичной деятельности в торговле и на канцелярской работе ко вторичным коммунальным услугам, как, например, исследование и усовершенствование, организация и управление, консультации и информирование. Вследствие этого на предприятиях количество мест, требующих более высокой квалификации, будет увеличиваться за счет мест, для которых такая квалификация не нужна.

Но что понимается под выражениями “простая работа”, “работа средней или высшей квалификации”?

Простая работа — это вспомогательные работы на производстве, несложная работа по уборке помещений, в складском хозяйстве, на транспорте, в конторах, торговле.

Работа средней квалификации — это профессиональная работа на производстве (например, наладка или ремонт машин), спе-

специализированные закупки, труд продавцов специализированного профиля, ответственных исполнителей, ассистентов и т. п.

Работа высшей квалификации — это выполнение управленческих функций, организация и менеджмент, исследование и усовершенствование, консультирование, обучение и т. п.

Такие структурные изменения приводят к тому, что изменяются также требования к квалификации наемных работников. Особенно это относится к *ключевым квалификациям* — сумме знаний и навыков, которые непосредственно не используются при выполнении определенной практической работы (например, обслуживание какого-то вида машин), а дают возможность быстро освоить и выполнить различные работы и функции. Это могут быть логическое мышление, аналитический характер действий, способность к общению и работе в коллективе, способность и готовность постоянно учиться.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Почему человек становится потребителем товаров и услуг?
2. Назовите основные группы человеческих потребностей и пути их цивилизованного удовлетворения.
3. Перечислите существующие правовые формы предприятий. В чем их различие?
4. Назовите основные сферы (секторы) экономической структуры страны.
5. Охарактеризуйте рынок труда и его основные тенденции.

ИСТОЧНИКИ

1. *Жиляев И. Б., Щур А. В.* Первые шаги в бизнесе: Справочник. — К.: Либра, 1994.
2. *Энгстлер П.* Рыночная экономика для начинающих бизнесменов: Пер. с нем. — К., 1992.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

ЕСТЬ ЛИ У ВАС СПОСОБНОСТИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ*

Этот тест поможет Вам определить свои возможности к ведению собственного дела в малом бизнесе.

* *Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Дж. Тигл. — М.: Республика, 1995.*

А. Начинаете ли Вы дело по собственной инициативе?

1. Я все делаю сам. Никому не приходится меня подталкивать.
2. Если кто-нибудь помогает мне начать, дальше все идет хорошо.
3. Тихе едешь — дальше будешь. Пока можно, я не трогаюсь с места.

Б. Как Вы относитесь к людям?

1. Я люблю людей. Я могу поладить почти со всеми.
2. У меня много друзей. Мне больше никто не нужен.
3. Большинство людей меня раздражает.

В. Можете ли Вы быть руководителем?

1. Я могу увлечь за собой многих людей, когда начинаю какое-нибудь дело.
2. Я могу отдавать приказания, если кто-нибудь говорит мне, что надо делать.
3. Я предпочитаю, чтобы кто-нибудь другой был движущей силой. Тогда я присоединяюсь, если у меня есть желание.

Г. Умеете ли Вы брать на себя ответственность?

1. Мне нравится брать на себя ответственность и доводить дело до конца.
2. Я возьму на себя ответственность, если придется, но предпочитаю, чтобы это делал кто-нибудь другой.
3. Всегда найдется какой-нибудь энергичный человек, который захочет выглядеть умником. Я с удовольствием предоставлю ему возможность отвечать за дело.

Д. Хороший ли Вы организатор?

1. Прежде чем взяться за дело, я люблю составить план. Обычно именно я разрабатываю последовательность действий, когда группа собирается приступить к чему-то.
2. У меня все идет нормально, если ситуация не очень сложная. Но стоит возникнуть проблемам, я все бросаю.
3. Когда у меня уже все налажено, может возникнуть ситуация, создающая слишком много проблем. Тогда я просто плыву по течению.

Е. Хороший ли Вы работник?

1. Я могу работать столько, сколько требуется. Я не против того, чтобы много работать, если это нужно мне самому.
2. В течение некоторого времени я могу работать много. Но когда мне надоедает, тогда — все.
3. Я не вижу смысла много работать.

Ж. Способны ли Вы принимать решения?

1. При необходимости могу быстро принимать решения. И обычно они оказываются правильными.

2. Могу, если у меня для этого много времени. Когда же мне приходится принимать решение быстро, то потом оказывается, что оно было неправильным.

3. Мне бы не хотелось оказаться в ситуации, когда придется что-то решать самому.

З. Могут ли люди доверять Вашим словам?

1. Конечно, могут. Я всегда говорю именно то, что имею в виду.

2. Я почти всегда стараюсь быть на уровне, но иногда говорю то, что в какой-то ситуации сказать легче.

3. Зачем беспокоиться, если собеседник не знает, правду я говорю или нет?

И. Держите ли Вы свое слово?

1. Если я решу что-то сделать, меня ничто не остановит.

2. Обычно я заканчиваю то, что начал, если все идет хорошо.

3. Если у меня сразу не получается, я все бросаю. Зачем ломать себе голову?

К. Как у Вас обстоят дела со здоровьем?

1. Я никогда не устаю!

2. У меня хватает энергии почти на все, что я хочу сделать.

3. Я ощущаю недостаток сил раньше, чем большинство моих друзей.

Если большинство Ваших ответов совпадает с *первыми*, Вы, вероятно, обладаете качествами, которые необходимы для успешного руководства предприятием; если со *вторыми* — у Вас могут возникнуть трудности и следует подумать о партнере, который бы компенсировал Ваши слабые стороны; если с *третьими* — значит, даже хороший партнер не поможет Вам преодолеть выявленные недостатки.

ГЛАВА 4

СОЗДАНИЕ И РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Объяснить схему регистрации предприятий применительно к отечественным условиям.
- Дать общую характеристику содержания учредительных документов предприятия.
- Пояснить суть и порядок лицензирования отдельных видов предпринимательской деятельности.
- Дать рекомендации по выбору наименования предприятия, определению его оптимального размера, основным принципам построения организационных структур.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

регистрация, учредительные документы, уставный фонд, лицензирование, наименование предприятия, организационные структуры.

ОБЩАЯ СХЕМА РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общая схема регистрации предприятия включает такие *этапы*.

1. *Решение о создании предприятия*: выбор видов предпринимательской деятельности; поиск партнеров; подготовка бизнес-плана. *Итог* — разработка бизнес-плана.

2. *Собрание учредителей*: выбор организационно-правовой формы предприятия; выборы или назначение руководителя предприятия (уполномоченного за регистрацию). *Итог* — протокол собрания учредителей.

3. *Подготовка учредительных документов*: устава предприятия; учредительного договора. *Итог* — разработка учредительных документов.

4. *Нотариус*: необходимо заверить в учредительных документах подписи физических лиц — учредителей предприятия. *Итог* — нотариально заверенные документы.

5. *Банк*: нужно взять бланк заявления и банковские карточки в учреждении банка, где будет открыт счет предприятия, а также (при необходимости) сформировать уставный фонд хозяйственного общества на временном счете. *Итог* — справка банковского учреждения.

6. *Регистрационный орган*: представление в районную администрацию учредительного договора, устава, регистрационной карты, документа о полномочиях ответственного за регистрацию, документа об оплате регистрационного сбора, дополнительных документов (при необходимости). *Итог* — свидетельство о регистрации.

7. *Регистрация в других органах*: необходимо зарегистрировать предприятие в органах госстатистики и налоговой инспекции, а также некоторых фондах. *Итог* — отметка о регистрации на документах для открытия банковского счета.

8. *Отдел внутренних дел*: получение разрешения на изготовление печати и штампов. *Итог* — изготовление печати и штампов, фирменных бланков.

9. *Банковское учреждение*: предоставление в банк нотариально заверенных копий учредительных документов, свидетельства о государственной регистрации, банковских карточек с образцами подписей ответственных лиц и оттиска печати. *Итог* — открытие счета в банке.

ОФОРМЛЕНИЕ УЧРЕДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Документы, которые оформляются в процессе создания предприятия, называются *учредительными*. К ним относятся учредительный договор и устав.

Устав является основным документом предприятия и должен содержать следующие сведения:

- вид предприятия (организационно-правовая форма);
- наименование предприятия;
- местонахождение предприятия;
- предмет и цели деятельности;
- органы управления и контроля, их компетенция;
- порядок образования и использования имущества предприятия;
- распределение прибыли (дохода);
- условия реорганизации и ликвидации.

Сведения, включаемые в устав, целесообразно сформировать в соответствующие разделы, примерную структуру которых можно представить так:

- I. Общие положения.
- II. Предмет, цели и задачи деятельности.
- III. Имущество предприятия.
- IV. Органы управления.
- V. Регулирование труда и социальных вопросов.
- VI. Внешнеэкономическая деятельность.
- VII. Учет, отчетность и контроль.
- VIII. Реорганизация и ликвидация.

Учредительный договор — это документ, который регламентирует и закрепляет отношения между сторонами по поводу участия в создании и управлении предприятием, а также пользования результатами совместной деятельности. В учредительном договоре необходимо четко оговорить:

- предмет договора (кто, о чем и в каких целях договаривается о совместной предпринимательской деятельности);
- размер и принципы формирования уставного фонда;
- принципы распределения прибыли между учредителями;
- условия выхода учредителей из предприятия;
- ответственность учредителей в случае причинения убытков.

Учредительный договор подписывают договаривающиеся стороны, их подписи заверяются нотариально.

Уставный фонд — совокупность денежных средств и имущества, необходимых для начала и ведения деятельности предприятия. В него входит стоимость основных и оборотных средств. Такой фонд создается за счет учредительных паев (взносов), выручки от продажи акций (если предприятие акционерное), государственных средств, частных вложений, части доходов предприятия. Размер уставного фонда закрепляется в уставе предприятия и учредительном договоре.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Некоторые виды предпринимательской деятельности можно осуществлять только по специальному разрешению — лицензии. **Лицензия** — это специальный документ, который выдается предприятию уполномоченным государством органом и дает право на осуществление отдельных видов бизнеса либо на вывоз товаров за пределы страны.

Для получения лицензии на осуществление того или иного вида предпринимательской деятельности юридическое лицо или гражданин обязаны обратиться после прохождения государственной регистрации с заявлением в соответствующий орган (с приложением копий учредительных документов). В уставе предприятия должно быть прямое указание на осуществление выбранного вида деятельности, которая лицензируется. Необходимо также оплатить лицензионный сбор.

В лицензии указываются: наименование органа, который выдал данную лицензию; наименование и адрес юридического лица; вид деятельности, на занятие которой выдается лицензия; место осуществления лицензируемой деятельности; особые условия и правила осуществления данного вида деятельности; номер регистрации и дата выдачи лицензии; срок действия лицензии. Лицензия подписывается должностным лицом, ответственным за ее выдачу, и удостоверяется печатью выдавшего органа.

В случае нарушения предпринимателем указанных в лицензии особых условий и правил осуществления определенного вида деятельности выдавший лицензию орган может дать распоряжение об устранении нарушений. Он имеет право также приостановить действие лицензии на определенный срок либо до ус-

транения указанных нарушений. При повторном или грубом нарушении правил осуществления лицензируемой деятельности по решению выдавшего лицензию органа она может быть аннулирована. Споры об отказе в выдаче лицензии, приостановлении ее действия или аннулировании рассматриваются в судебном порядке.

КАК НАЗВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ

Многие считают данный вопрос не важным. Однако по мере развития рынка название того или иного дела становится серьезной проблемой. Не зря учредители зарубежных фирм объявляют конкурс и платят большие деньги за удачно придуманное для их фирм название.

Далее приводится ряд принципов по “проектированию” названия организаций.

Неизменность названия — основа паблисити (рекламы). К названию привыкают, оно прочно удерживается в памяти. Это облегчает деловые контакты. Невозможно представить себе всемирно известные фирмы “Дженерал моторс”, “Рено”, “Мицубиси” переименованными.

Ассоциации с выпускаемой продукцией. Желательно, чтобы имя организации связывалось у людей с характером ее деятельности, выпускаемой продукцией и другими характерными и приятными чертами. Между прочим, удачно подобранное имя способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы организации, товарного знака и пр.

В названии следует отразить характер и масштаб деятельности организации. Границы деятельности должны быть очерчены как можно конкретнее. Но следует избегать излишней жесткости, поскольку в перспективе характер деятельности может измениться (например, произойдет диверсификация производства, возрастут его масштабы, изменится форма собственности).

Указание на местоположение организации. В полном названии должно присутствовать собственно имя — краткое название организации, с которым она идентифицируется (например, фирменный магазин “Ермак” Киевского объединения местной промышленности; хозрасчетная консультативная фирма по труду и социальным вопросам “РИНЭКС”).

Имя должно быть кратким, благозвучным, эстетичным, таким, чтобы путем замены букв, их перестановки, добавления или изъятия его нельзя было трансформировать в порочащее название, что привело бы к падению престижа организации.

Осторожность требуется также при использовании в качестве имени аббревиатуры. Правда, встречаются удачные, красивые имена-аббревиатуры, например “ЭНИМС”. Но чаще в них звучит какой-то скрежет...

В последние годы появилась масса наименований, составленных из частей слов. По мнению учредителей, они отражают характер деятельности их фирм. Например, фирма “РИНЭКС” (Рынок — ИНновации — ЭКономика — “С” для благозвучности). В этом ничего плохого нет, если авторов не покидает чувство меры и они соблюдают другие принципы “проектирования” имен и названий. Замечено, что чем менее известна организация, тем меньше шансов удачно составить сокращенное имя на основе ее полного названия.

Теперь несколько слов об именах организаций, имеющих зарубежные связи. Английские и другие иностранные слова все больше проникают в нашу повседневность. Разумеется, подход к их использованию должен быть очень взвешенным. Их следует применять в названиях, если нет эквивалентов в украинском или русском языках. Наиболее часто иностранные слова встречаются в именах совместных предприятий. И здесь также необходимо придерживаться некоторых правил. Например, для возможности написания имени латинскими буквами, желательно, чтобы оно содержало букву “щ”.

Приемлемость имени для иностранцев. Оно не должно напоминать нецензурные, бранные, просто неприятные на слух слова или понятия, не способствующие авторитету организации. Когда-то пришлось отказаться от названия “Жигули” именно потому, что оно на ряде европейских языков созвучно со словами, означающими “мошенник”, “проходимец”.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОПТИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР ФИРМЫ

В условиях административно-командной системы организационные структуры управления служили инструментом для од-

носторонней передачи директив из центра хозяйственным единицам. Проявляющееся внимание к совершенствованию организационных структур управления маскировало общую неэффективность управленческого механизма. В результате такого “совершенствования” возникли лишённые индивидуальности модели, копировавшие структуру вышестоящих органов. Естественно, что подобные организационные структуры не способствовали решению новых проблем и задач, выдвигаемых в связи с переходом к рыночной экономике.

Опыт крупнейших зарубежных фирм показывает, что организационные решения неразрывно связаны с концепциями общего развития предприятия. Далее приводятся *десять основных принципов*, которыми на протяжении последних 20 лет руководствуются в своей деятельности наиболее процветающие компании США:

- ориентация на немедленное практическое решение возникающих проблем;
- стремление быть ближе к заказчику;
- членение предприятия на мелкие подразделения и филиалы, обладающие значительной самостоятельностью;
- создание на предприятии атмосферы, когда каждый работник сознает значимость своего вклада в повышение производительности и качества продукции;
- максимальная вовлечённость руководящих кадров в жизнь предприятия;
- воспитание у работников чувства гордости за выпускаемую продукцию и свою компанию;
- минимальное количество уровней управления, наименьшая численность управляющих высшего звена;
- сочетание централизации (в верхнем управленческом эшелоне) и децентрализации (на уровне подразделений, рабочих групп и др.);
- краткость передаваемой информации;
- опора на человеческий фактор, эффективную кадровую политику.

Переход к рыночной экономике выдвигает новые требования к организационным структурам управления предприятиями. Так, *обеспечение широких возможностей для предприимчивости* обуславливает необходимость таких изменений в организационной структуре:

- усиления функций, связанных с маркетингом;
- повышения роли стратегического планирования, концептуального управления (в противовес преобладающим в настоящее время функциям оперативного управления) в верхних эшелонах руководства;
- осуществления системной оценки руководящих кадров с учетом комплексных результатов их труда, а также мотивации; тесного взаимодействия между торгово-сбытовыми подразделениями, отделами, занимающимися техническим развитием, и руководством предприятия.

Оценка эффективности предприятия по сравнению с мировым уровнем подразумевает охват организационными структурами таких функций:

- систематического сопоставления уровня развития предприятия с уровнем, достигнутым фирмами-конкурентами;
- сравнения технико-экономического уровня продукции предприятия с мировыми стандартами;
- системного анализа и оценки эффективности собственного производства, внедрения прогрессивных принципов управления по целям;
- средне- и краткосрочного планирования с опорой на финансовый план, который приобретает первостепенное значение по сравнению с другими формами планирования.

Требование **повышения гибкости реагирования на потребности рынка** связано с осуществлением новых функций:

- динамичной комплексной оценкой новых перспектив и имеющихся возможностей с использованием автоматизации;
- постоянным взаимодействием отделов сбыта и технического развития;
- уменьшением количества управленческих звеньев с целью создания предпосылок для автоматизации управления производством;
- объективным рассмотрением инвестиционных проблем с учетом критерия гибкости и его технической подготовки;
- внедрением автоматизации в сферы управления производством и подготовки производства;
- созданием эффективно действующих “последипроизводственных” подразделений, включая службу информации об удовлетворении требований заказчика.

Интернационализация производства, подключение к системе международного разделения труда диктуют необходимость:

- организационного оформления функций, обеспечивающих присоединение предприятия к международным банкам данных и использование этих данных для нужд предприятия;
- усиления функций по комплексной подготовке предприятия к участию в различных формах международного сотрудничества;
- осуществления ускоренного развития автоматизированного производства, внедрение которого является предпосылкой успешной производственной кооперации в международных масштабах;
- сокращения сроков протекания производственного процесса в соответствии с принципами концепции “точно в срок”.

Требование **повышения качества продукции** означает:

- выдвижение управления качеством в ранг одной из основных сфер деятельности руководства высшего звена;
- делегирование полномочий по повышению качества во все подразделения предприятия, работники которых имеют возможность воздействовать на уровень качества; подключение к этой работе всего персонала предприятия;
- улучшение взаимодействия между высшим и средним звеньями управления;
- включение в функции АСУ автоматизированного управления качеством.

Повышение производительности управленческого труда влечет за собой такие изменения в организационной структуре:

- сокращение количества управленческих звеньев, особенно в сфере управления производством;
- снижение трудоемкости конторских работ за счет их автоматизации;
- замену некоторых форм организационных структур формами гибкой организации, расширение неформальных контактов, особенно по горизонтали;
- рационализацию организационного проектирования с использованием вычислительной техники.

Требование **функциональности** означает, что проекты организационных структур должны строиться с учетом опреде-

ленных задач развития организации и способствовать их решению.

Несомненно, важнейшую роль в функционировании организационных структур играет человеческий фактор. Возможны *два способа увязки организационной структуры с конкретными исполнителями* (руководителями):

- выбор кандидатур на конкретные должности с учетом заданной организационной структуры и определенных критериев;
- проектирование организационной структуры, которое осуществляет сам руководитель исходя из своих представлений, опыта и стиля управления.

Проведенная работа по анализу и проектированию организационных структур управления для большого количества предприятий различных отраслей экономики позволила выявить такие **основные недостатки** действующих организационных структур:

- слабую дифференцированность как отражение административно-командных методов управления;
- неумеренную централизацию управления, нежелание делегировать полномочия, переводить работников аппарата управления ближе к производству;
- чрезмерную численность и малую эффективность штабного аппарата;
- отсутствие внимания к анализу рынка;
- неудовлетворительный уровень стратегического планирования (отсутствуют соответствующие подразделения, руководящие кадры высшего звена не чувствуют ответственности за осуществление стратегических функций);
- недостаточную связь отделов сбыта и технического развития;
- отсутствие четкого распределения функций и полномочий между подразделениями организационной структуры;
- слабую мотивацию работников;
- низкую эффективность технико-экономического планирования.

Предлагается такая **модель совершенствования организационных структур** и системы управления на предприятии.

1. *Установление направлений развития предприятия* в качестве исходных пунктов для изменения организационной структуры. На этом этапе следует использовать объективные методы оценки продукции, экономического и финансового положения предприятия.

2. *Определение целей и задач.* На этом этапе проводятся анализ и оценка движения материалов в ходе производственного процесса, проектируется его оптимальная организация, выделяются конкретные звенья (подразделения) для реализации управленческих функций.

3. *Разработка круга полномочий и ответственности* по каждой выделенной цели и задаче, распределение целей и задач по ячейкам структуры.

4. *Оценка полномочий* по степени ответственности, сложности решаемых проблем, уровню требований и др., *разработка механизма мотивации руководящих кадров.*

5. *Разработка альтернативных вариантов сочетания централизации и децентрализации.* Оценка и выбор оптимального варианта.

6. *Разработка альтернативных вариантов организационной структуры,* их оценка и выбор оптимального варианта.

7. *Разработка системы социально-экономического управления предприятием,* включая систему материального стимулирования работников конкретных подразделений в составе организационной структуры.

При формировании *оптимальной структуры управления* большое значение имеет определение количества структурных подразделений, непосредственно подчиненных одному руководителю, так как возможность человека в отношении восприятия информации, ее переработки и принятия решений ограничены. Общее количество самостоятельных структурных подразделений и отдельных работников (C_d), подчиненных непосредственно директору предприятия или другому линейному руководителю, можно рассчитать по следующей формуле:

$$C_d = 7,87 + 0,00019 P_{п.п.},$$

где $P_{п.п.}$ — численность промышленно-производственного персонала.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Опишите основные этапы регистрации предприятия и перечислите необходимые для этого документы.
2. Как должны быть оформлены устав и учредительный договор создаваемого предприятия?
3. Что представляет собой уставный фонд предприятия?

4. Опишите порядок лицензирования предпринимательской деятельности.
5. Назовите основные принципы “проектирования” названия организации.
6. Опишите основные принципы построения организационных структур управления предприятием.

ИСТОЧНИКИ

1. *Жиляев И. Б., Щур А. В.* Первые шаги в бизнесе: Справочник. — К.: Либра, 1994.
2. *Москалев А. Н., Говорков С. А.* // Экономика и организация промышленного производства. — 1991. — № 7.
3. *Труд* и социальные вопросы // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 4(172).

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЕСТИ ДЕЛО?*

Этот тест разработан московскими экономистами на основе американского руководства по малому бизнесу. Выберите в каждом из семи пунктов по одному определению Ваших качеств, которое наиболее Вам подходит.

Ключ для подсчета очков

а) — 4; б) — 3; в) — 2; г) — 1.

1. Инициатива

а) ищет дополнительные задания;

б) находчив, смекалист при выполнении задания;

в) выполняет необходимый объем работы без указания руководства;

г) безынициативен, ждет указаний.

2. Отношение к другим

а) позитивное начало, дружелюбное отношение к людям;

б) приятный в общении, вежливый;

в) иногда с ним трудно работать;

г) сварливый и некоммуникабельный.

3. Лидерство

а) сильный, внушает уверенность и доверие;

* По материалам зарубежной прессы.

- б) умело отдает эффективные приказы;
- в) ведущий;
- г) ведомый.

4. Ответственность

- а) проявляет ответственность при выполнении поручений;
- б) соглашается с поручениями (хотя и не без протеста);
- в) неохотно соглашается с поручениями;
- г) уклоняется от любых поручений.

5. Организаторские способности

- а) обладает даром убеждения, умением выстраивать факты в логическом порядке;
- б) способный организатор;
- в) средние организаторские способности;
- г) плохой организатор.

6. Решительность

- а) быстрый и точный;
- б) основательный и осторожный, осмотрительный;
- в) быстрый, но часто делает ошибки;
- г) сомневающийся и боязливый.

7. Упорство

- а) целеустремленный, не пасует перед трудностями;
- б) предпринимает постоянные усилия;
- в) средний уровень упорства и решимости;
- г) почти никакого упорства.

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков и определите оценку своих потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом: *отличная (от 25 до 28 очков), очень хорошая (от 21 до 24 очков), хорошая (от 17 до 20 очков), средняя (от 13 до 16 очков), плохая (12 очков и менее).*

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

УРОВЕНЬ ВАШИХ АМБИЦИЙ*

Ответьте на приведенные далее вопросы “Да”, “Не уверен” или “Нет”.

Ключ для подсчета очков

За каждый ответ “Да” — 2, за “Неуверен” — 1, за “Нет” — 0.

* Студенческий меридиан. — 1991. — № 10.

1. Вы получаете удовлетворение в стремлении достичь чего-то определенного?

2. Считаете ли Вы главной целью жизни достижение значительных успехов?

3. Верно ли, что окружающие считают Вас честолюбивым человеком?

4. Хотелось бы Вам написать роман?

5. Всегда ли Вы ставите цели, которые Вам по силам?

6. Часто ли Вы мечтаете о больших свершениях?

7. Чувствуете ли Вы удовлетворение после выполнения тяжелой задачи?

8. Удается ли Вам всегда проявлять себя с лучшей стороны?

9. Ставите ли Вы своей целью добиться широкого признания в чем-либо?

10. Нравится ли Вам разгадывать кроссворды и головоломки?

11. Считаете ли Вы важным быть лучше других в том или ином деле?

12. Предпочитаете ли Вы не сдаваться даже тогда, когда успех кажется маловероятным?

13. Верно ли, что играя на “интерес”, Вы все равно стараетесь выиграть во что бы то ни стало?

14. Продолжаете ли Вы идти к цели, даже если другие потерпели неудачу в попытке достичь ее?

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Если вы набрали

более 17 очков — безусловно, Вы честолюбивый человек. Ваши цели глобальны, а стремление достичь их очень велико. И все же успех маловероятен до тех пор, пока Вы не научитесь ставить себе цели и задачи на каждый день, неукоснительно выполняя их. В противном случае Вам грозит опасность стать прожектером, работающим впускую;

менее 17 очков — нужно признать, что Вы не очень честолюбивы.

А, как известно, кто не стремится к успеху, тот редко добивается в жизни чего-либо существенного.

ГЛАВА 5

ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА: КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС-ПЛАН

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Охарактеризовать бизнес-план как основной документ коммерческого предприятия.
- Описать разделы бизнес-плана и порядок их разработки.
- Наглядно показать форму бизнес-плана и привести примеры ее заполнения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

бизнес-план, резюме, рынок сбыта, конкурент, маркетинг, план производства, персонал, юридический план, баланс, объем производства, безубыточность, стратегия финансирования.

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАН?

Любое коммерческое мероприятие принято начинать с составления бизнес-плана. Такие планы нужны всем: банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создания своего дела; сотрудникам уже действующей фирмы для понимания целей, задач и перспектив развития предприятия; самому предпринимателю для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их на целесообразность и реалистичность.

Что же представляет собой бизнес-план, из каких разделов он состоит и как составляется?

Бизнес-план — это документ, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль? Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить специальные расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее “подстелить соломки”.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан. Включаясь в эту работу лично, Вы как бы моделируете свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя — хватит ли у Вас сил довести его до успеха и двинуться дальше? Это не означает, конечно же, что не надо пользоваться услугами консультантов — наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.

Бизнес-план — документ перспективный, и его рекомендует составять на 3–5 лет вперед. Основные показатели для первого года рекомендуется делать в поквартальной разбивке, для второго — в поквартальной и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями. Если же Вы не способны хотя бы грубо, приближенно определить перспективу Ваше-

го проекта на такой срок, то подумайте: может быть, Вам рано за него браться — ведь это означает, что Вы еще очень туманно представляете себе будущий рынок сбыта Ваших товаров и перспективы развития собственной коммерческой деятельности.

Ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес-плана. Не всегда его требуют даже банки, предоставляя кредиты.

Но пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель оказывается не готов к ожидающим его неприятностям и начинает обычно лихорадочно импровизировать. А это чаще всего заканчивается плачевно.

Поэтому лучше не пожалеть времени (несмотря на то что для крупного проекта разработка бизнес-плана может продолжаться до 200 и более часов) и заняться бизнес-планированием.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Бизнес-план следует начинать ... с конца, т. е. с *резюме*. Оно, конечно же, должно готовиться в конце работы, когда завершены все остальные разделы и Вы вместе со своими сотрудниками и внешними консультантами достигли полной ясности во всех аспектах Вашего проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать Ваш бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут.

Объем резюме не должен превышать четырех машинописных страниц, оно должно быть написано так, как если бы Вы пытались объяснить громадные преимущества Вашего проекта первому попавшемуся прохожему. Отсюда — предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что Вы собираетесь сделать, за счет чего, чем Ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которые вы ожидаете получить от своего проекта. Здесь следует привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, о выручке от продаж, затратах на производство, валовой прибыли, уровне прибыльности вложений в Ваше дело и, нако-

нец, о сроке, в течение которого Вы сможете вернуть средства, которые хотите одолжить (если решили прибегнуть к банковскому кредиту).

Готовя бизнес-план для представления его будущим кредиторам или инвесторам (в том числе и акционерам), Вы должны постоянно держать в голове два вопроса, которые прежде всего будут их интересовать: *“А что я получу в случае успешной реализации этого бизнес-плана? А каков риск потери денег?”*

ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ?

Основная часть бизнес-плана должна начинаться с раздела, где описываются товары или услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям и ради производства которых задумываете проект. Никто в мире не даст денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов.

Вы должны научиться выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, выгодно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе его определяющих параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Выбор наиболее подходящей для Вас стратегии зависит от того, какими возможностями Вы располагаете. Так, если Вы имеете устаревшее оборудование, работников невысокой квалификации и не имеете “в заглавнике” интересных технических новинок, а при этом оплата труда невысока при наличии небольших затрат на производство, Вы можете ориентироваться на изготовление дешевых товаров, не очень высокого качества, предназначенных для малообеспеченных (но зато обычно довольно многочисленных) покупателей.

Если же сырье и материалы обходятся Вам очень дорого, но зато у Вас есть неплохое оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники Ваши имеют высокую квалификацию, то Вы можете попытаться стать конкурентоспособным, организовав выпуск товаров уникальных или такого высокого уровня качества, что окупится их малая себестоимость.

Естественно, что Вы вовсе не обязаны всегда придерживаться только одной, некогда выбранной Вами стратегии конкуренции.

Итак, Вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы:

- Какие потребности призваны удовлетворить Ваш продукт или услуга?
- Что особенного в Вашем товаре (услуге) и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) Ваших конкурентов и предпочитать именно его?
- Как долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?
- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности Вашего продукта или технологии?

Полезно включить в бизнес-план наглядное изображение Вашего товара или изделий, полученных с помощью Вашей продукции. Чаще всего очень трудно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот “камешек” регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы. Им говорят: “Покажите образец Вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать”. А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракт на поставку — и сразу же, и обязательно... Но “лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать”, а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или очень хороший рисунок Вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться примерная оценка той цены, по которой будет продаваться Ваш товар, и тех затрат, которых потребует его производство. Отсюда же будет вытекать примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики Вашего товара, преимущества его дизайна и даже — как бы экзотично это ни звучало для наших хозяйственников! — особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для успешной реализации товара. В этом же разделе следует описать также организацию сервиса Вашего товара, если это техническое изделие.

ОЦЕНИТЕ РЫНОК СБЫТА

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана, и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя этот раздел (5–6 страниц текста), необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самые первые необходимые сведения: кто будет покупать Ваши товары, где Ваша ниша на рынке? Нет ничего более ошибочного, чем полагать, что достоинства Вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе — оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) Ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера Вашего проекта. Так, если Вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, надо учесть структуру уже имеющегося станочного парка, сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен Ваш новый товар при изготовлении новой продукции для покупателей) и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т. п.).

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую Вы можете надеяться завоевать, и соответственно максимальной суммы реализации, на которую Вы можете рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, Вы сможете определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчи-

тивать за месяц. Но “рассчитывать” не означает получить их всех в первый же месяц работы.

Поэтому нужен *третий этап* — прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе Вам предстоит оценить, сколько реально Вы сможете продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях Вашей деятельности, возможных для Вас затратах на рекламу и том уровне цен, который Вы намерены установить, а главное — как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет.

Если Вы будете обращаться за помощью к специалистам, не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны устойчиво покупать Вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если Вам удастся выполнить такую оценку, то считайте, что Вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом Вы соберете также информацию о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

ОЦЕНИТЕ КОНКУРЕНТОВ

Чтобы оценить конкурентов, следует ответить прежде всего на такие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров? Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?
- Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
- Что представляет собой продукция конкурентов (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?
- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова (хотя бы в общих чертах) их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, необходимо всеми силами удерживаться от наиболее страшной ошибки при составлении бизнес-плана — лакировки действительности. Казалось бы, ну какой

смысл хвалить продукцию Ваших конкурентов в собственном бизнес-плане? Не лучше ли о чем-то умолчать или сказать как бы мельком, акцентируя внимание на реальных или мнимых слабостях конкурентов?

Не поддавайтесь такому соблазну. Если Вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для Вас должна быть собственная репутация.

Анализируя продукцию своих конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не суживайте свое поле зрения только на наиболее бросающихся в глаза параметрах — цене и основных качественных характеристиках. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для Ваших будущих клиентов и как Вы сможете удовлетворить их потребности к вящей выгоде своего дела.

Ну, а если — по чести говоря — Вы не видите в рядах конкурентов никакой “щелочки”, через которую можно было бы “просочиться” на рынок (например, мировой!), целесообразнее поискать другое поле приложения своей энергии — современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов, создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта — не самоцель, главная задача — получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

При составлении плана маркетинга Вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные его элементы (а это, кстати, особый и очень важный документ для Вашего внутреннего пользования).

Основные элементы плана маркетинга:

1. Схема распространения товаров.
2. Ценообразование.
3. Реклама.
4. Методы стимулирования продаж.
5. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров).
6. Формирование общественного мнения о Вашей фирме и товарах.

За каждым из этих пунктов — целая “гроздь” непростых вопросов, ответы на которые Вы должны знать наизусть, чтобы не

упасть лицом в грязь при обсуждении Вашего бизнес-плана с будущими партнерами.

Естественно, что, принявшись за проблемы маркетинга всерьез и составив собственный план маркетинга, Вы будете в состоянии написать на эту тему немало. Конечно, не следует все без исключения детали “втискивать” в бизнес-план. Надо лишь на 3–4 страницах изложить основное: как Вы будете продавать свой товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будете определять цены на свои товары и какого уровня прибыльности на вложенные средства собираетесь достичь; как будете организовывать рекламу и примерно сколько средств собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это потребуются средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

И последнее, что надо привести в данном разделе бизнес-плана (особенно если Вы предполагаете реализовывать товары за рубежом), — сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах, где собираетесь их продавать.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Раздел бизнес-плана “*План производства*” готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела — доказать потенциальным партнерам, что Вы будете в состоянии реально производить необходимое количество товаров в определенные сроки с требуемым качеством. Иными словами, следует показать, что Вы действительно знаете, как организовать производство.

“А вообще, почему надо обо всем этом писать? — спросят некоторые читатели. — В конце концов, это мое внутреннее дело — как организовано производство. Вкладчиков денег должно интересовать лишь то, смогу ли я вернуть эти деньги и выплатить по ним проценты и дивиденды”. Увы, такая логика сегодня не убеждает уже никого. Во всем мире финансисты интересуются всеми деталями производственного цикла заемщиков — ко-

нечно, не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что они хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, Вам надо ответить на множество вопросов. Естественно, в бизнес-план надо включать ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Каковы же *основные вопросы*, на которые необходимо ответить в этом разделе бизнес-плана?

- Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут увеличиваться из года в год?
- Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?
- Могут ли при этом возникнуть проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2–3 года, а для крупных предприятий — на 4–5 лет.

Очень полезным элементом здесь может стать *схема производственных потоков* на Вашем предприятии (откуда и как будут поступать к Вам все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с Вашего предприятия). Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать Ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна Ваша технологическая схема.

На этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти эти вопросы и в тексте. Здесь Вы должны будете сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества, а также какими стандартами при этом Вы будете руководствоваться.

Наконец, завершаться данный раздел бизнес-плана должен *оценкой возможных издержек производства и динамики на перспективу*. При этом следует не забыть также о затратах, свя-

занных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные “сюрпризы” в виде штрафов со стороны правительственных органов и протестов со стороны общественности, и лучше заранее “подстелить соломки”.

Кстати, для новых предприятий в бизнес-планах иногда выделяют специальный раздел — “Местоположение”. Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

ПЛАН ПЕРСОНАЛА

В этом разделе бизнес-плана речь идет о том, с кем Вы собираетесь организовывать свое дело и как Вы планируете наладить работу своего персонала. Отправной точкой должны быть *квалификационные требования*, т. е. Вы должны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой Вам понадобятся для успешного ведения дел. Вы должны указать, как собираетесь заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов); есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов.

Если часть персонала у Вас уже нанята, Вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на их квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для Вашего предприятия. Учтите, что Ваши потенциальные партнеры хотят знать о Вас все — они ведь доверяют Вам свои деньги.

В этом разделе следует привести также *организационную схему* Вашего предприятия, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы будут между собой взаимодействовать и как намечается координировать и контролировать их деятельность. Поскольку из-за организационной неразберихи часто терпят крах даже наиболее многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы такого рода можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей Ваших будущих работников.

Целесообразно в данном разделе оговорить *вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования* (например, будете ли Вы применять систему участия в прибылях или намеряете использовать иные формы материального стимулирования).

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам Вашего предприятия, целесообразно готовить вместе с юристом. Надо только правильно его подобрать. Лучше договориться о консультации с юрисконсультлом одной из действующих коммерческих фирм.

Конечно, услуги юриста стоят дорого, поэтому необходимо тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными (договорившись о почасовой оплате).

В разделе “*Юридический план*”, который особенно важен для новых предприятий и фирм, следует указать ту *форму собственности и организации дела*, в которой Вы намеряете вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех Вашего проекта и потому небезынтересны для Ваших инвесторов и партнеров.

Например, единоличное владение — наиболее простая и быстрореализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии на право заниматься выбранным видом деятельности). Но простота и легкость регистрации — не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании коммерческой фирмы.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной Вами формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и Вам надо разъяснить систему Вашей подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную деятельность. И другое дело, если Вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но главное — Вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные

перспективы изменения этих форм и объяснить, почему Вы считаете такую стратегию наилучшей.

ОЦЕНИТЕ РИСК

Авторы бизнес-плана должны заранее предугадать все типы *рисков*, с которыми они могут столкнуться, их источники и момент их возникновения. После этого необходимо разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Чем глубже Вы проработаете эту проблему, тем выше будет к Вам доверие потенциальных партнеров и инвесторов. Верят (и дают деньги) не тому, кто оптимистично утверждает, что его дело беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предугадывать “камешки” на своей дороге и объяснить, как он собирается конструировать свой “автомобиль” и вести его по дороге, чтобы не слететь в кювет.

А подобных рисков, к сожалению, множество: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. Конечно, вероятность каждого типа риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. От Вас требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски для Вас наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут Вам обойтись.

После этого Вы уже можете приступить к ответу на вопрос: как уменьшить риски и потери? Такой ответ должен состоять из двух разделов, в первом из которых можно указать организационные меры профилактики рисков, а во втором — собственную программу страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих Вы можете проработать альтернативную программу транспортировки необходимых Вам изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

ПОДСЧИТАЙТЕ ПРИБЫЛЬ

Этот раздел бизнес-плана призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить одновременно несколько *документов*:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных поступлений и платежей;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- график достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую Вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на три года вперед, причем для первого года данные приводятся помесечно, для второго — поквартально, а для третьего — в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками. В этом нет ничего страшного — никто не ждет от Вас наличия портфеля заказов на несколько лет вперед, но важно, чтобы Ваши оценки были реалистичны и, готовя их, Вы были бы честны прежде всего с самим собой. В конце концов, именно под эти цифры реализации Вы будете покупать оборудование, тратиться на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы.

Баланс денежных поступлений и платежей — это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (т. е. постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для осуществления оплаты по обязательствам) Вашего предприятия при реализации данного проекта.

Отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости Вашего проекта. Действительно, если сбыт Вашей продукции будет связан с длительным омертвлением средств в расчетах с покупателями, т. е. в дебиторской задолженности, то для поддержки Вашей ликвидности первое время придется делать регулярные дополнительные “впрыскивания” денежных средств. Надо сказать, что проблемы с ликвидностью — серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Этот документ может иметь примерно такой вид (табл. 4).

Таблица 4

Наименование фирмы	Адрес	Владелец	Тип бизнеса	Составитель	Дата
Год первый					
Месячные объемы продаж, тыс. грн.	1) 2000		2) 3000		и т. д.
Показатель	Прогнозный	Фактический	Прогнозный	Фактический	
Месяцы					
1. Наличные деньги (на начало месяца)					
2. Поступления денег: а) выручка от продаж б) поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит в) ссуды или другие поступления дополнительной наличности					
3. Итого поступления наличности (2а + 2б + 2в = 3)					
4. Всего имеющаяся наличность (до платежей на сторону) (1 + 3)					
5. Денежные платежи на сторону: а) покупки товаров б) заработная плата (за вычетом удержаний) в) покупные услуги г) ремонт и содержание оборудования д) реклама е) арендная плата ж) плата за телефон з) страховые платежи					

и) проценты за кредит к) прочие расходы						
Итого (5а...5к)						
л) основные выплаты по кредиту м) покупка оборудования н) прочие расходы по организации деятельности о) резерв п) изъятия в пользу владельца						
6. Всего денежные выплаты на сторону (5а...5п)						
7. Положение с денежными средствами на конец месяца (4-6)						
Основные сведения о коммерческой деятельности (информация, не связанная с денежными потоками) А. Объем продаж Б. Счета дебиторов (на конец месяца) В. Безнадежные долги (на конец месяца) Г. Запасы на складе (на конец месяца) Д. Счета кредиторов (на конец месяца) Е. Амортизация						

Таблица доходов и затрат — это документ с довольно простой структурой. *Его задача* — показать, как будет формироваться и изменяться Ваша прибыль (для первого года — ежемесячно, для второго — поквартально, для третьего — в расчете на год). Эту часть бизнес-плана можно оформить в виде табл. 5.

Таблица 5

**Сведения о предполагаемой прибыльности
коммерческой деятельности**

Показатель, тыс. грн.	Первый год деятельности			
	Квартал			
	I	II	III	IV
1. Объем продаж (выручка от реализации продукции) за вычетом налога с оборота (акцизов, налога на добавленную стоимость)				
2. Затраты на производство реализованной продукции				
3. Прибыль от реализации				
4. Накладные (общехозяйственные) расходы				
5. Прибыль по основной коммерческой деятельности				
6. Доля прибыли в объеме продаж (выручке от реализации) = = строка 5 : строка 1				

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации Вашего проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя: его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

В довольно упрощенном виде этот баланс выглядит так (табл. 6).

Сведения о проектируемой структуре баланса

тыс. грн.

На начало коммерческой деятельности, осуществляемой с использованием полученной банковской ссуды	
АКТИВЫ	КАПИТАЛ
Текущие активы	Обязательства
Касса	Долгосрочная ссуда (или сумма эмиссии акций)
Расчетный счет	
Прочие счета в банках	Облигации (или непогашенный остаток по краткосрочным ссудам)
Ценные бумаги и другие краткосрочные финансовые вложения	Просроченная задолженность
Запасы	Расчеты с кредиторами за товары и услуги (по полученным авансам, по оплате труда)
Итого	
Фиксированные активы	Доля владельца в капитале
Оборудование	
Итого	
Всего	Всего

И, наконец, в этом разделе бизнес-плана целесообразно привести *расчет условий достижения безубыточности Вашего проекта*. Для этого воспользуйтесь такой формулой:

$$K = \frac{УПЗ}{Ц - УППЗ},$$

где K — количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность Ваших операций, шт. (ед.); $УПЗ$ — сумма условно-постоянных затрат, необходимых Вам для организации коммерческой деятельности, грн. Сюда включаются: а) вся сумма полученных Вами ранее

и запрашиваемых настоящей заявкой кредитов, а также выплаты процентов по ним в расчете на год; б) сумма накладных расходов в целом по предприятию (фирме); в) сумма амортизационных отчислений по основному оборудованию; Ц — цена за единицу товара (услугу), грн.; УППЗ — сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), грн. В состав условно-переменных затрат включаются: а) затраты на материалы, сырье, комплектующие изделия; б) затраты на электро- и теплоэнергию, используемые в производственных процессах; в) затраты на оплату труда основного производственного персонала.

Например, если условно-постоянные затраты составляют 40000 грн, цена — 100 грн, а условно-переменные затраты на изготовление единицы товара — 60 грн, то нужно изготовить 1000 единиц таких товаров, прежде чем будет полностью возмещена вся сумма условно-постоянных затрат и коммерческое предприятие окажется безубыточным. Лишь начиная с 1001 изделия оно начнет приносить прибыль.

При расчете *объема производства, обеспечивающего безубыточность*, необходимо:

- 1) исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны Вами ранее в соответствующем разделе бизнес-плана;
- 2) выполнять расчет для нескольких (не менее трех) уровней возможной цены реализации, чтобы дать банку возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность заемщика.

Если предполагается выпускать несколько видов товаров (оказывать несколько видов услуг), то объем производства, обеспечивающего безубыточность, рассчитывают по формуле

$$\Pi = \frac{\text{УПЗ}}{(\text{Ц}_1 - \text{УППЗ}_1) \times \text{К}_1 + (\text{Ц}_2 + \text{УППЗ}_2) \times \text{К}_2 + \dots + (\text{Ц}_n + \text{УППЗ}_n) \times \text{К}_n},$$

где Ц, УППЗ — цена и условно-переменные затраты для каждого вида товаров, выпускаемых предприятием; $\text{К}_1, \text{К}_2, \dots, \text{К}_n$ — доля выручки от реализации 1-го, 2-го, ..., n -го вида товара в общей выручке от реализации всех производимых в течение года предприятием товаров, долей ед.; n — общее количество изготавливаемых предприятием видов товаров.

Умножив объем производства (Π) на соответствующую долю выпуска интересующего нас товара в общем объеме производ-

ства, мы найдем то количество единиц этого товара, которое надо изготовить для достижения безубыточности при такой структуре выпуска изделий.

Данные, используемые для расчетов, вносят в табл. 7.

Таблица 7

Наименование товаров (услуг), выпуск которых будет расширяться (осваиваться) с использованием запрашиваемой ссуды	Возможная цена (варианты), грн.	Выпуск, шт., в году			Условно-переменные расходы на единицу товара (услуги)	Сумма, которая может быть направлена на покрытие расходов
		первом	втором	третьем		
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						

Справочно. Общая сумма условно-постоянных расходов, тыс. грн.

Вот теперь — выяснив все, о чем говорится в предыдущих разделах бизнес-плана, — Вы можете приступить к составлению последней, очень важной его части.

СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В этом разделе необходимо изложить план получения средств для создания или расширения Вашего предприятия. *Первый вопрос:* сколько вообще нужно средств для реализации данного проекта? *Второй вопрос:* откуда намечается получить эти деньги и в какой форме? *И третий вопрос:* когда можно ожидать

полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

Что касается первого вопроса, то ответ на него вытекает из предыдущего раздела бизнес-плана — “Плана финансирования”. А вот ответ на второй вопрос — тема для особого разговора. Практически здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования — задача, не имеющая однозначного решения. Слишком уж много факторов здесь влияют на все заинтересованные стороны. Если же попытаться выделить какие-то основные моменты, то они состоят в том, что банкиры обычно стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом владельцы предприятия и инвесторы-акционеры.

Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышения платы за кредит, так как риск вложений здесь не слишком велик, а с другой — не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, так как в качестве него могут выступить имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Наконец, что касается третьего аспекта данного раздела — оценки сроков возврата заемных средств, — то это требует проведения и включения в бизнес-план специальных расчетов, которые дают возможность определить срок окупаемости вложений.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что такое бизнес-план и для чего он нужен?
2. Как оценить рынок сбыта и возможных конкурентов?
3. Назовите основные элементы разработки плана маркетинга.
4. Что такое баланс денежных поступлений и платежей?
5. Как достичь безубыточности фирмы?
6. Составьте бизнес-план предприятия по прилагаемой далее схеме.

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Обзор и краткие выводы

- Цель плана.
- Ваши потребности в финансах, их природа; для каких целей они необходимы.
- Краткое описание бизнеса и его целевого рыночного сегмента.
- Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес Ваших конкурентов?
- Что именно должно вызывать доверие к Вашему бизнесу (отчетные материалы, квалифицированность руководящей группы и т. д.).
- Выдержки из основных финансовых предложений.

2. Компания и отрасль, в которой она занята

- Основные направления и цели деятельности компании.
- История компании.
- Прошлые успехи компании.
- Характеристика отрасли промышленности, к которой относится Ваш бизнес.

3. Продукция (услуги)

- Описание продукции (услуг) и их применения.
- Отличительные качества или уникальность продукции (услуг).
- Технология и квалификация, необходимые в Вашем бизнесе.
- Лицензии и патентные права.
- Будущий потенциал.

4. Рынки

- Покупатели.
- Конкуренты (их сильные и слабые стороны).
- Сегменты рынка.
- Размер рынка и его расширение.
- Ваша оценочная доля на рынке.
- Состав Вашей клиентуры.
- Основные характеристики продукции (услуг) или их уникальность.
- Особые характеристики рынка.
- Влияние конкуренции.

5. Маркетинг

- Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции или услуг) — основные характеристики продукции (услуг) по сравнению с конкурирующими.

- Ценовая политика.
- Торговая политика.
- Реклама и продвижение продукции на рынке.
- Политика поддержки продукции (услуг).
- Проявление интереса со стороны вероятных покупателей.

6. План и развитие (если они соответствуют направленности Вашего бизнес-плана)

- Стадия развития.
- Трудности и риск.
- Совершенствование продукции (услуг).
- Разработка продукции (услуг) в будущем.

7. Производство и производственные операции

- Расположение помещений.
- Оборудование.
- Объем продукции (услуг).
- Источники поставки основных материалов, оборудования или рабочей силы.
- Использование субподрядчиков.
- Природа производственных процессов — машинное оборудование и критические точки.

8. Менеджмент

- Владельцы предприятий, директора и основной руководящий состав.
- Экспертиза и отчетные материалы (детальные анкетные данные в качестве приложения).
- Вознаграждение руководящего состава.
- Краткие выводы по планированию количества персонала и расширению штата.
- Обучение, подготовка.
- Консультанты, советники, менеджеры.

9. Потребности в финансировании

- Необходимые фонды и время их получения.
- Предлагаемые варианты сделок.
- Ожидаемый уровень воспроизводства.
- “Пути выхода” на инвесторов.

10. Основные пункты финансового плана, степень риска

- Основные пункты финансового плана (объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т. д.).
- Комментарий к финансовому плану.
- Риск и каким образом его можно избежать.

11. Подробный финансовый план (поквартально на 3–5 лет)

- Прибыль и убыток.
- Анализ вкладов и рентабельности.
- Анализ состояния наличности (ежемесячно в течение первого года).
- Анализ устойчивости.
- Балансовый отчет (раз в год).

12. Наиболее часто встречающиеся пункты приложений

- Технические данные по продукции.
- Подробности патентных документов и т. д.
- Сообщения консультантов по продукции или рынкам.
- Анкетные данные руководящих работников.
- Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.
- Организационная схема.
- Отчет по ревизии бухгалтерских документов.
- Ф. И. О. бухгалтеров, юрисконсультов и банкиров.

ИСТОЧНИКИ

1. *Липсиц И. В.* Бизнес-план: что это такое? // Экономика и организация промышленного производства. — 1993. — № 2.
2. *Бизнес-план* // Менеджмент в малом бизнесе: Пер. с англ. — Сер. Small Business Programme.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ ДЛЯ БИЗНЕСМЕНОВ*

Предлагаем Вашему вниманию один небольшой тест, выводы которого могут показаться несколько неожиданными.

Выберите один из трех вариантов ответа на каждый из приведенных далее 10 вопросов.

1. Я обожаю соревноваться и побеждать:

а) не слишком; б) иногда; в) да.

2. Я часто смотрю на часы:

а) нет; б) изредка; в) да.

3. Я составляю расписание для себя:

а) редко; б) иногда; в) обычно.

4. Я соблюдаю ограничение скорости:

а) обычно; б) иногда; в) редко.

* *Человек и карьера.* — 1994. — № 1.

5. Я вовремя являюсь на важные мероприятия:

а) изредка; б) иногда; в) обычно.

6. Я теряю терпение, если на меня оказывают давление:

а) никогда; б) иногда; в) часто.

7. Я — честолюбивый человек:

а) нет; б) слегка; в) да.

8. Я часто делаю сразу несколько дел:

а) нет; б) иногда; в) да.

9. Я — спокойный человек:

а) да; б) иногда; в) нет.

10. Я испытываю чувство вины, если бездельничаю:

а) нет; б) иногда; в) да.

Ключ для подсчета очков

а) — 0, б) — 1 и в) — 2.

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Если Вы набрали

менее 7 очков — Вы ближе к типу В;

от 7 до 10 очков — верно нечто среднее;

от 11 до 14 очков — Вы ближе к типу А;

более 14 очков — Вы очень близки к типу А.

Тип А. Люди этого типа достигают своих целей, готовы соревноваться, нетерпеливы, агрессивны, всегда спешат, имеют развитое чувство долга и зачастую одержимы какой-либо идеей. Если им приходится стоять в очереди, они чуть ли не на стенку лезут. Такие люди склонны мчаться на всех парах, максимально уплотняя время. Они довольно плохо справляются со стрессом и сильнее подвержены сердечным приступам, чем люди типа В. Хорошо то, что при желательности поведения людей типа А можно скорректировать.

Тип В. Люди этого типа неторопливы, конформны и в меньшей степени склонны к соревнованиям. Они не бывают одержимы, намного спокойнее воспринимают окружающую действительность, чем люди типа А. Они не могут так много успевать за короткий отрезок времени, как люди типа А, но зато и не выдыхаются так быстро.

Исследования показали, что, как это ни удивительно, менеджеры высшего звена в западных странах чаще относятся к типу В, чем к А. Вот уж воистину: тише едешь — дальше будешь!

ГЛАВА 6

УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ: ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Показать роль менеджмента в развитии и укреплении бизнеса.
- Охарактеризовать основные функции и методы менеджмента.
- Описать структуру аппарата менеджмента и основные принципы его функционирования.
- Раскрыть этапы управленческого цикла, их взаимосвязанность и взаимообусловленность.
- Охарактеризовать основные типы менеджеров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

уровни управления, функции управления, аппарат менеджмента, организационная структура, управленческий цикл, “решетка менеджмента”, тип менеджера, методы управления.

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В УКРЕПЛЕНИИ БИЗНЕСА

Менеджер — это человек, который организует конкретную работу, руководствуясь современными методами управления. Менеджер не обязательно является руководителем или входит в состав высшего руководства предприятия.

Менеджеры работают на всех уровнях управления. Так, на западных предприятиях различают:

- *top management* — высшее звено управления (генеральный директор и другие члены высшего руководства);
- *middle management* — среднее звено управления (руководители самостоятельных служб и отделов);
- *lower management* — низшие звенья управления (руководители подразделов и других аналогичных подразделений).

Менеджмент — специфический орган функционирующего коммерческого предприятия. Деловое предприятие может действовать только через свои органы, а это означает — через руководство или менеджмент. Менеджмент деловых предприятий отличается от прочих видов управления тем, что целью предприятия, а следовательно, и задачей его управления является производство товаров или предоставление услуг, т. е. удовлетворение потребностей клиентов через рынок. Поэтому менеджмент коммерческих предприятий во всех своих решениях должен руководствоваться экономическими соображениями. Эффективность менеджмента и деятельности менеджеров можно измерить лишь с помощью показателей экономических успехов, экономических результатов.

Главное в менеджменте — ставить перед собой цели, отвечающие интересам предприятия. Хорошим менеджером считается сегодня специалист, который для своего предприятия создает новые рынки, который не только пассивно реагирует на изменения, но и сам изменяет рынок.

Основа менеджмента — это создание рентабельного предприятия на базе имеющихся людских и материальных ресурсов. *Менеджмент* — это прежде всего *организация работы людей*, персонала фирмы. Люди являются важнейшим элементом всех процессов на предприятии. Менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность предприятия, но и проблемы существования своих сотрудников, а также по-

требителей, ради которых предприятие существует. Успехи и неудачи предприятия — это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Управление предприятием призвано обеспечить эффективное и планомерное использование технических, экономических, организационных и социальных возможностей для достижения целей деятельности фирмы. Управление состоит из взаимосвязанных *функций*. Реализация каждой из них включает в себя типовые элементы *управленческого цикла*, общие для всех функций менеджмента: *планирование, организацию, мотивацию, контроль*. Для управления предприятием используются экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические *методы*.

В соответствии с основными целями деятельности фирмы разрабатываются цели для каждой подсистемы управления с учетом их функциональной направленности. Дело в том, что современное предприятие представляет собой сложную *социотехническую систему*, основными составляющими которой являются материально-финансовая, организационно-распорядительная и социально-психологическая подсистемы. Типовой перечень важнейших специальных управленческих функций с распределением их по функциональным подсистемам приведен в табл. 8.

Таблица 8

Системы управления малым бизнесом

Система управления	Вид управленческих функций
1	2
Организация систем и процессов управления. <i>Генеральный менеджмент</i>	Организация управляемой системы; рационализация аппарата управления; организация процессов управления. Прогнозирование; перспективное, текущее и оперативное планирование; установление и регулирование цен; анализ деятельности фирмы; статистический учет и отчетность.

1	2
	<p>Оперативное управление деятельностью фирмы; организация достижения намеченных целей; обеспечение ритмичной работы и условий труда; организация расширения сферы деятельности; управление персоналом и его развитием через подчиненные службы</p>
<p>Управление финансами, материально-техническим снабжением и сбытом. <i>Финансовый и маркетинговый менеджмент</i></p>	<p>Обеспечение материалами, оборудованием, техникой и товарами, организация складского и транспортного хозяйства: учет и хранение материальных ценностей; маркетинг и рекламная деятельность, управление сбытом продукции, товаров и услуг; хозяйственное обслуживание. Организация бухгалтерского учета, финансовой деятельности и взаимоотношений с бюджетом. Руководство подчиненными работниками</p>
<p>Управление персоналом и социальным развитием фирмы. <i>Социальный и кадровый менеджмент</i></p>	<p>Оценка, подбор, подготовка и расстановка персонала; организация и мотивация труда работников; рациональное использование кадров; охрана фирмы и коммерческая безопасность. Организация социального развития, лечебно-оздоровительной, жилищно-бытовой и культурно-образовательной работы; организация взаимоотношений с органами по труду, социальному обеспечению и занятости. Правовое и документационное обслуживание деятельности фирмы; руководство подчиненными работниками</p>

СТРУКТУРА АППАРАТА МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность деятельности системы управления предприятием зависит от построения управляющих органов, их *организационной структуры*. *Органы управления*, необходимые для осуществления определенных функций менеджмента на предприятии малого бизнеса и в крупной компании, изображены соответственно на рис. 4 и 5.



Рис. 4. Организационная структура предприятия малого бизнеса

В основу построения организационных структур аппарата менеджмента должны быть положены такие *принципы*: обеспечение оптимальной управляемости социотехнической системой (предприятием или его подразделением), минимальное количество ступеней и звеньев управления, повышение степени централизации линейного и функционального менеджмента с одновременным развитием делегирования полномочий нижестоящим звеньям, разделение и кооперация труда в аппарате менеджмента, а также между линейными и функциональными менеджерами.

Основными элементами структуры управления являются звенья (по горизонтали) и ступени, или уровни (по вертикали). Под *звеном управления* понимается самостоятельный функциональный орган управления, непосредственно подчиняющийся линей-

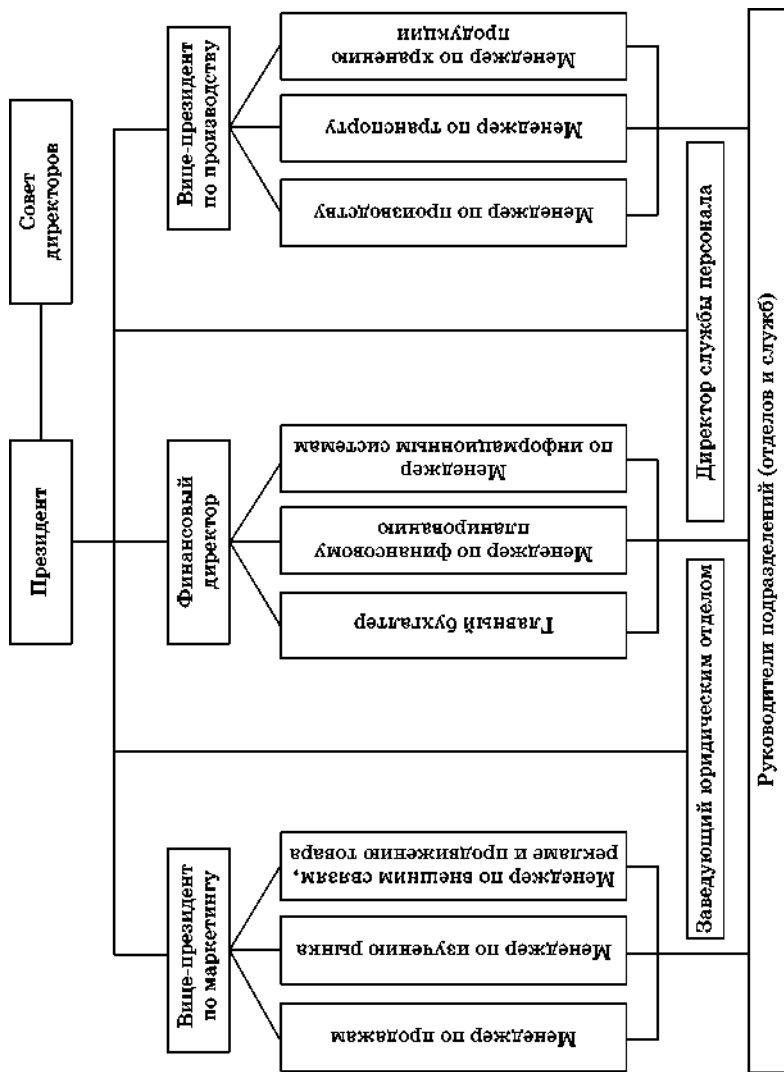


Рис. 5. Структурная схема крупной компании

ному руководителю. *Ступень (уровень) управления* — это определенный уровень иерархии менеджмента, на котором может находиться один или несколько линейных руководителей и функциональных подразделений. Количество ступеней управления является основным признаком, по которому определяется тип структуры с точки зрения ее сложности.

В процессе создания и оптимизации структуры аппарата менеджмента предприятий малого бизнеса необходимо придерживаться определенных правил, учитывая при этом размеры, профиль и характер деятельности фирмы. Приведем наиболее значимые из этих *правил*:

- в должностных инструкциях и положениях для работников аппарата должны быть четко оговорены их обязанности, права и ответственность;
- линейное руководство в отделах и службах определяет единоначалие для подчиненных работников перед руководителем;
- целесообразно закрепить основные управленческие работы за постоянными их исполнителями;
- при определении управляемости в отделах и службах необходимо учитывать целесообразные ее ограничения;
- количество звеньев в системе управления и количество уровней между производством и руководителем не должны превышать четырех;
- на первом этапе проектирования системы управления сначала определяется необходимая структура, а затем исполнители, которым будет поручена реализация предусмотренных в ней функций;
- полное соответствие предоставленных руководителям и управленческим звеньям прав распоряжаться ресурсами и ответственности за их использование;
- сосредоточение у одного работника или подразделения всей полноты ответственности за достижение определенного конечного результата деятельности (изготовление вида продукции);
- исключение дублирования разными органами управления одинаковых функций, специализация по управлению производством определенных видов продукции;
- минимизация количества уровней управления, на которых принимаются решения, относящиеся к определенному конечному результату;

- разделение ответственности между работниками и подразделениями за решение стратегических и оперативных задач;
- обеспечение максимально возможной согласованности целей и интересов органов управления, взаимосвязанных как по вертикали, так и по горизонтали;
- специализация органов управления и работников на решении задач, требующих максимально однородных видов деятельности;
- соединение в каждом органе управления права принятия решения с ответственностью за его исполнение или бездействие.

РАЗДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В БИЗНЕСЕ

Опишем основные задачи менеджмента на малых предприятиях.

Общее управление (генеральный менеджмент). Эту задачу выполняет сам предприниматель или специально нанятый для этого менеджер (генеральный управляющий). В его обязанности входят планирование производственного процесса, принятие решений, направленных на реализацию планов, а также организация выполнения этих планов и контроль.

Обеспечение (материально-финансовый и кадровый менеджмент). Чтобы начать процесс производства или реализации товаров и услуг, его нужно обеспечить рабочей силой, материалами и средствами, а также собственным и привлеченным капиталом.

Сохранение (материально-технический менеджмент). Зачастую имеющиеся факторы производства нельзя использовать немедленно. Поэтому необходимо организовать их хранение, наладить складское и транспортное обслуживание.

Производство (производственный менеджмент). Руководство предприятия стремится сочетать факторы производства так, чтобы добиться экономической эффективности. Основными технологическими и экономическими факторами, влияющими на форму организации производства, являются физическое состояние и форма предмета труда, характер и конструкция применяемого оборудования и транспортных средств, характер и последовательность технологических воздействий на предмет труда,

сложность ассортимента выпускаемой продукции, характер организации работы на производственных операциях и др.

Сбыт (маркетинговый менеджмент). Цели предприятия можно достичь только тогда, когда увенчается успехом сбыт продукции, товаров и услуг. Посредством сбыта возвращаются средства, вложенные в предприятие.

Учитывая небольшие размеры коммерческих предприятий, структуру социотехнических систем, а также необходимость экономного расходования средств на управление, целесообразно провести *разделение управленческого труда* на малом предприятии таким образом: *генеральный управляющий* (общее руководство предприятием), *коммерческий директор* (материально-техническое и финансовое обеспечение, хранение и сбыт продукции), *менеджер персонала* (обеспечение рабочей силой, социальное развитие, безопасность предпринимательства, правовое и документационное обслуживание управления). При значительных объемах производства вводится должность *производственного менеджера* или *управляющего производством*.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Умелое применение методов управления (организационно-технических, экономических и социально-психологических), их сочетание и комплексность не только повышают эффективность менеджмента в бизнесе, но и позволяют выявить резервы коммерческого предприятия, его нереализованные возможности. Примерный перечень возможных резервов и направлений их реализации приведен в табл. 9.

Таблица 9

Методы	Резервы	Направления реализации резервов
1	2	3
Организационно-технические	Совершенствование технико-технологической подготовки производства	Определение объема, номенклатуры и трудоемкости работ исходя из конечного результата; технологическая регламентация работ; совершенствование системы обслуживания рабочих мест

1	2	3
	<p>Повышение уровня организации труда, обеспечивающее маневренность рабочей силы и техники</p> <p>Совершенствование организации управления</p>	<p>Расчет оптимального численного и профессионально-квалификационного состава персонала; выбор вариантов совмещения профессий и операций; нормирование труда; учет комплексных и индивидуальных норм</p> <p>Оптимизация организационных структур; разработка четких должностных инструкций; постоянная обратная связь по выполнению принятых решений</p>
Экономические	<p>Планирование работы</p> <p>Организация материального стимулирования</p>	<p>Определение показателей работы; разработка и внедрение системы учета и отчетности; регулярная оценка деятельности подразделений</p> <p>Определение порядка начисления и распределения прибыли (зарботка); разработка систем материального поощрения и льгот</p>
Социально-психологические	<p>Обеспечение здорового психологического микроклимата</p> <p>Организация морального стимулирования</p>	<p>Изучение мотивов удовлетворенности работников трудом; улучшение отношений между работниками и руководством; совершенствование стиля и методов менеджмента</p> <p>Перемена труда, ротация персонала; улучшение эмоционального состояния; развитие внутрифирменной сферы услуг; повышение моральной заинтересованности и ответственности работников</p>

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ

Управленческий цикл, как отмечалось, содержит четыре функции — *планирование, организацию, мотивацию и контроль*. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу, управлению человеческими ресурсами и т. д.

Планирование. Эта функция представляет собой, по существу, процесс подготовки решений. *Этапы планирования:*

- а) постановка целей;
- б) определение исходных предпосылок;
- в) выявление альтернатив;
- г) выбор наилучшей альтернативы;
- д) ввод и исполнение плана.

Организация. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Это прежде всего оценка менеджером своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятельность протекает на фоне проявления вполне конкретных структур предприятия.

Мотивация. После проведения подготовительных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. С этой целью используются:

а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);

б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду. Главным здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворения от трудовой деятельности. Для успешного осуществления этой функции управления менеджер должен быть компетентен в различных аспектах коммуникации, обязан развивать в себе соответствующие умения и навыки.

Контроль. Эта функция состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и принятыми принципами управления. Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

Ключевые проблемы:

- деятельность менеджера заключается в выполнении четырех основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Любые иные виды деятельности подчинены этим ключевым функциям, отличающим менеджера от других лиц, занимающихся бизнесом;
- поскольку менеджер достигает целей организации при помощи своих подчиненных, то функция мотивации сегодня является самой важной;
- цели организации могут быть достигнуты только при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако эффективный контроль — это не опека. Это совет, помощь, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения;
- все основные функции менеджмента “цементируются” действиями менеджера по принятию решений. Эффективные решения — это залог существования коммерческого предприятия.

ТИПЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон, наблюдая за деятельностью менеджеров, убедились, что она протекает в “силовом поле” между вектором “производство” (нацеленностью на создание товаров) и вектором “человек” (нацеленностью на гуманное отношение к людям). Между этими векторами существует определенное противоречие:

а) если стремиться всеми силами повысить производительность труда, не обращая внимания на потребности и желания человека, то результат будет плачевным;

б) если все внимание уделить человеку, то ничего хорошего тоже не получится.

Р. Блейк и Дж. Моутон разделили “силовое поле” на девять частей по каждому вектору и получили соответствующую “решетку”, которая дает возможность определить *пять характерных типов управленческого поведения*: диктатор; демократ; пессимист; манипулятор; организатор (рис. 6).

Составители “решетки менеджмента” дали соответствующие характеристики типам менеджеров.

Код 9:1 характеризует стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — в лучшем случае исполнитель, “винтик”, по существу — никто.

Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления диктатора. Реакция диктатора — повсеместный контроль. Менеджер 9:1 — плохой управляющий.

Код 1:9 — тип руководителя, прямо противоположный предшествующему. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. На первое место он ставит житейский принцип “надо всюду быть самим собою”. Дела у такого менеджера идут как бы сами по себе. Работникам во многом нравится обстановка, создаваемая менеджером данного типа, поскольку при таком управлении обычно превалируют действия с преимущественно демократическим “перекосом”. Но польза от этого не очень большая.

Код 5:5 (центр “решетки”). Менеджеров данного типа удовлетворяют средние достижения. Их девиз: “Не хватать звезд с неба”. Главная тактическая линия — компромисс. Характерная особенность — половинчатая заинтересованность и в производстве, и в людях. Проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Код 1:1 — это пессимист. Его девиз: “Не вмешивайся в естественный ход событий”. Обычно люди с таким взглядом на руководство или случайные в менеджменте, или “спустившиеся с небес”, т. е. поставленные на должность влиятельными лицами. Польза от таких людей очень малая.



Рис. 6. “Решетка” менеджмента

Код 9:9 — это организатор, самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Его важнейшей характеристикой является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры типа 9:9, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия к поиску таких людей. Можно сказать, что менеджер данного типа в сущности представляет собой эталон современного управляющего.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Кратко охарактеризуйте понятия “менеджмент” и “менеджер”.
2. Назовите основные функции менеджмента и главные подсистемы управления предприятием.
3. Перечислите основные принципы построения и оптимизации организационных структур управления.
4. Попробуйте определить, какой тип менеджмента в наибольшей степени подходит к Вам.

ИСТОЧНИКИ

1. *Лобанов И. Д.* Практический менеджмент: В 3 ч. — Ч. 1: Менеджер и менеджмент. — М., 1992.
2. *Уразов В. А.* Организация труда и управления на предприятиях легкой промышленности. — М., 1990.
3. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. — М., 1992.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ*

Психологическое содержание общей способности к управленческой деятельности непосредственно связано с признаками сильного руководителя, к которым относится умение отличить главное от второстепенного, сконцентрировать силы на решающих участках производства, выйти за рамки сложившихся стереотипов и т. п. Если сильный руководитель по каким-либо причинам не имеет возможности реально заменить слабых или средних подчиненных, он идет по пути улучшения функцио-

* *Кудряшова Л. Д.* Каким быть руководителю // Психология управленческой деятельности. — Л., 1986.

нальной расстановки кадров. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в нестандартных ситуациях. Кроме указанных признаков сильного руководителя в процессе конструирования теста были использованы также другие.

Хотя тест и основывается на определенной психологической концепции, по мнению автора, его нельзя считать строго научным, поскольку на ряд вопросов предпочтительный ответ выводится из общих соображений. Тем не менее, он может дать определенную информацию на основе самооценки руководителя. Ответьте на приведенные далее вопросы “Да” или “Нет”.

Ключ для подсчета очков

Вопрос	Ответ		Вопрос	Ответ	
	“Да”	“Нет”		“Да”	“Нет”
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, который подходит для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном, безошибочно) дать целостную оценку Вашим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?

6. Легко ли Вам выйти за рамки симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Максимально возможное их количество — 20.

Если Вы набрали

от 0 до 5 очков — по складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться;

от 6 до 10 очков — нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не осуществлять коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе;

от 11 до 15 очков — Вы относитесь к типу “руководителя-организатора”, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах: эффективного подбора и расстановки кадров, разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете

на поводу у текущих дел, умеете отделять главное от второстепенного, добиваться решения принципиальных проблем, не заикливаться на конфликтах и взысканиях. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущих дел. Перепоручая дела заместителям, время от времени контролируйте их исполнение;

от 16 до 20 очков — Вы можете без труда вывести подразделение из отстающих, но Вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентируетесь на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

*ПОЛУЧИТСЯ ЛИ ИЗ ВАС ХОРОШИЙ МЕНЕДЖЕР**

Представьте себя в роли менеджера и выделите предложение, которое наиболее соответствует Вашей реакции на приведенные далее ситуации.

- 1. Если на работе надо выполнить неприятные функции, то я:**
 - а) сделаю это сам;
 - б) поручу это в качестве наказания тому, кто отлынивал от работы;
 - в) буду долго колебаться, прежде чем просить подчиненного сделать это;
 - г) попрошу кого-нибудь сделать это.
- 2. Если мой начальник критикует меня, то я:**
 - а) расстроюсь;
 - б) покажу начальнику, в чем он не прав;
 - в) попытаюсь извлечь из критики уроки;
 - г) извинюсь за свой проступок.
- 3. Если работник не справляется со своими обязанностями, то я:**
 - а) предоставлю ему (ей) полную возможность совершить большую ошибку;

* *Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Дж. Тилл. — М.: Республика, 1995.*

б) прежде чем уволить работника, сделаю все, чтобы помочь ему начать работать нормально;

в) буду откладывать увольнение этого работника как можно дольше;

г) избавлюсь от этого работника как можно быстрее.

4. Если мне повысили зарплату не настолько, насколько я ожидал, то я:

а) совершенно определенно выскажу начальнику все, что думаю по этому поводу;

б) промолчу;

в) ничего не скажу, но найду другие способы показать начальнику мою неудовлетворенность;

г) спрошу начальника, почему мне не повысили зарплату на большую сумму.

5. Если подчиненный продолжает игнорировать мои указания после третьего предупреждения, то я:

а) попробую поручить ему (ей) другую работу;

б) буду продолжать настаивать на своем, пока работа не будет выполнена правильно;

в) предупрежу его (ее), что если в следующий раз работа не будет выполнена правильно, то еще одного раза уже не будет;

г) попытаюсь как-то по-другому объяснить, чего я добиваюсь.

6. Если начальник отвергнет мое хорошее предложение, то я:

а) спрошу, почему;

б) уйду и расстроюсь;

в) попробую снова высказать его позже;

г) подумаю о том, как изменить форму предложения, чтобы добиться успеха.

7. Если коллега покритикует меня, то я:

а) отвечу ему критикой на критику;

б) стану избегать его в будущем;

в) попробую разобраться, была ли критика обоснованной;

г) буду переживать по поводу того, что этот коллега не относится ко мне должным образом.

8. Если чья-то шутка окажется мне непонятной, то я:

а) рассмеюсь вместе со всеми;

б) скажу, что это была неумная шутка;

в) скажу, что я не понял шутки;

г) почувствую себя глупцом.

- 9. Если кто-то указывает на мои ошибки, то я:**
- а) порой их отрицаю;
 - б) чувствую себя провинившимся;
 - в) отвечаю, что всем людям свойственно ошибаться;
 - г) начинаю испытывать неприязнь к этому человеку.
- 10. Если кто-то работающий на меня провалит дело, то я:**
- а) вспылю;
 - б) ни за что не скажу ему (ей) об этом;
 - в) обсужу с этим человеком, как правильно выполнить задание, и буду надеяться, что в следующий раз он (она) поступит правильно;
 - г) больше не поручу подобной работы этому человеку.
- 11. Если бы мне пришлось говорить с руководителем самого высокого ранга, то я:**
- а) не смог бы смотреть ему в глаза;
 - б) чувствовал бы себя неловко;
 - в) слегка бы нервничал;
 - г) был бы рад встрече.
- 12. Если подчиненный попросит меня оказать ему любезность, то я:**
- а) один раз выполню просьбу, а другой раз — нет;
 - б) почувствую себя неловко, если не окажу любезность;
 - в) никогда не стану оказывать никаких любезностей, чтобы не создавать прецедента;
 - г) всегда пойду навстречу.

Ключ для подсчета очков

Поставьте по одному очку за каждый правильно выбранный Вами ответ:

1а; 2в; 3б; 4г; 5г; 6а; 7в; 8в; 9в; 10в; 11г; 12а.

Ваш потенциал менеджера измеряется так.

Если Вы набрали

от 10 до 12 очков — “отлично”;

8, 9 очков — “хорошо”;

6, 7 очков — “удовлетворительно”;

менее 6 очков — “плохо”.

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Дать общее представление об основных правилах финансирования предприятий.
- Осветить порядок ведения бухгалтерского учета.
- Дать определение балансовой политики предприятия.
- Определить основные цели составления финансовой отчетности.
- Представить порядок проведения анализа годового отчета.
- Охарактеризовать стратегию заработной платы на предприятии.

**КЛЮЧЕВЫЕ
СЛОВА**

финансирование, платежеспособность, рентабельность, бухгалтерский учет, балансовая политика, активы и пассивы, финансовая отчетность, годовой отчет, анализ баланса, прибыль, инфляция, ликвидность.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Финансовая и бухгалтерская функции являются основными элементами контроля работы и расширения деятельности предприятия. При решении организационных вопросов необходимо постоянно обращаться к сведениям относительно различных видов издержек для того, чтобы всякий раз убеждаться в правильности организационных мероприятий, которые ведут к повышению производительности.

Поскольку для некоторых руководителей малых предприятий финансовые и бухгалтерские методы могут показаться сложными и не совсем понятными, нет необходимости подробно излагать вопросы такой узкой специализации. Однако следует показать, каким образом через расчеты, балансы, анализ доходов и расходов система управления фирмой может постоянно получать информацию о результатах ее деятельности и определять общее направление политики, а также принимать отдельные решения относительно постоянно изменяющихся внешних и внутренних факторов развития предприятия.

Ввиду важности причастности финансового управления к процессам производства и реализации продукции данное направление менеджмента является одной из главных забот предпринимателя, который должен располагать развитой финансовой и бухгалтерской организацией, обеспечивающей четкую разработку и достаточно быстрое получение структурных сведений с целью принятия эффективных управленческих решений.

В управлении финансами коммерческого предприятия доминирует ряд общих правил:

- *Принцип финансового соотношения сроков* (“золотое банковское правило”). Получение средств и их использование должно происходить в установленные сроки и на определенные цели. Так, недостаток в собственных оборотных средствах может быть покрыт за счет краткосрочных ссуд, а капитальные вложения могут быть проведены за счет долгосрочных кредитов.
- *Принцип платежеспособности*. Финансирование должно обеспечивать платежеспособность в любое время.
- *Принцип рентабельности капиталовложений*. Для любых капиталовложений необходимо выбирать наиболее дешевые

способы финансирования. Заемный капитал можно привлечь лишь тогда, когда это повышает рентабельность собственных средств.

- *Принцип сбалансированности рисков.* Особенно рискованные капиталовложения необходимо финансировать за счет собственных средств.
- *Принцип приспособления к потребностям рынка.* Очень важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.
- *Принцип предельной рентабельности.* Следует выбирать те капиталовложения, которые дают максимальную, предельную рентабельность.

При ознакомлении с системой финансирования предприятий нужно иметь в виду, что все планирование ориентируется на цели предприятия — получение прибыли. Под *прибылью* понимается чистая прибыль, за вычетом налогов. Поэтому при составлении финансовых планов руководство предприятия учитывает как налоговую систему, так и возможности уменьшения налогового бремени.

ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Ведение бухгалтерского учета является важнейшей составной частью системы управления предприятием. *Система бухгалтерского учета* включает в себя:

- документальное оформление происходящих в хозяйственной жизни предприятия событий;
- осуществление расчетов;
- составление финансовой, налоговой и статистической отчетности.

Системы бухгалтерского учета различных стран мира базируются на использовании единых методических приемов (способов), важнейшим из которых является способ двойной записи.

Использование двойной записи позволяет получить информацию не только об имуществе предприятия, но и об источниках его образования, т. е. об активах и пассивах.

Учет активов и пассивов. Эти данные показываются в балансе как минимум один раз в год. На большинстве предприятий за-

падных стран баланс и отчетность по прибыли и убыткам чаще составляют *ежеквартально*, а в отдельных случаях — даже *ежемесячно*.

Учет всех доходов и прибылей. Этот показатель есть не что иное, как *разность между расходами и доходами*, которая рассчитывается не реже одного раза в год при определении прибылей и убытков. Однако такой учет доходов и прибылей необходимо вести регулярно: ежемесячно или даже ежедневно (с помощью ЭВМ). Только эти данные позволяют умело проанализировать изменения, происходящие в финансовом положении предприятия, и своевременно отреагировать на них.

Выполнение расчетов. С помощью расчетов устанавливаются *все виды расходов (издержек)* в зависимости от того, где они возникают (на каких изделиях или на каких видах услуг). Они позволяют знать, какие виды затрат возникают на самом предприятии.

Составление финансовой, налоговой и статистической отчетности является завершающей стадией учетного процесса.

Финансовая отчетность чаще всего включает в себя:

- баланс предприятия;
- отчет о финансовых результатах (прибыли и убытках).

Баланс предприятия и отчет о прибыли и убытках являются основными формами финансовой отчетности.

Баланс составляется на основе информации, содержащейся на счетах бухгалтерского учета и представляет собой документ, в котором средства (имущество) предприятия и его источники (капитал) показываются в сгруппированном и обобщенном виде по состоянию на какую-либо дату (обычно на 1 число месяца).

Отчет о прибыли и убытках позволяет дать более полную информацию о доходах и расходах предприятия, т. е. отвечает на вопрос, как получен тот или иной финансовый результат, а также его общую величину.

Налоговая отчетность предполагает составление различных документов (деклараций, справок, расчетов) о начисленных и перечисленных налогах и обязательных платежах в соответствии с налоговым законодательством.

Статистическая отчетность предусматривает составление документов, которые передаются в статистические органы.

ЦЕЛИ СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цели составления баланса предприятия, расчета его прибылей и убытков — с одной стороны, проверить идентичность всех активных и пассивных счетов (дебета-кредита), с другой — получить количественные данные о деятельности предприятия.

Современный баланс и отчетность по прибылям и убыткам носят характер всестороннего учета деятельности и развития предприятия в истекшем году и определения его перспектив на ближайшее будущее.

Цель такого учета тесно взаимосвязана с характером информации, которую требуется от него получить, а именно, это *отображение*:

- в абсолютных цифрах капитала и имущества предприятия (балансовый итог);
- структуры капитала и имущества (баланс);
- чистых собственных средств (собственный капитал);
- изменений собственного капитала в течение одного периода.

Чем же вызвана необходимость получения подобной информации? Это обусловлено потребностями в ней:

- руководства предприятия;
- собственника;
- государства (финансовых органов);
- кредиторов и т. д.

Мотивы каждой из перечисленных сторон могут существенно различаться. Так, руководство требует информацию в интересах обеспечения умелого руководства предприятием, собственник — для контроля за деятельностью руководства, финансовые органы — для проверки соблюдения финансовых законов. Кредиторы же хотят проверять платежеспособность предприятия в качестве гарантии соблюдения их требований и т. п. В принципе, можно сказать, что основным, доминирующим мотивом является защита собственных интересов.

БАЛАНСОВАЯ ПОЛИТИКА

Под *балансовой политикой* понимается осознанное оформление баланса в рамках существующих законов при соблюдении общепринятых принципов составления годового отчета. Это по-

нятие включает в себя также меры по изменению структуры капитала и размера прибыли за день до составления баланса, проводимые с целью оказать влияние на баланс.

Как правило, *цель балансовой политики* — преднамеренное занижение размера прибылей (разумеется, в рамках возможностей налогового законодательства) для того, чтобы уменьшить бремя налогов или величину дивидендов акционерам и тем самым расширить резервный капитал.

Однако нередко руководство предприятия умышленно увеличивает размер прибылей в балансе, чтобы не показывать плохое финансовое состояние предприятия. Обычно это достигается путем ликвидации скрытых резервов, понижения завышенной оценки выпуска годовой продукции или складских запасов сырья, отказа от формирования необходимого резервного капитала для покрытия сомнительных требований и т. п. Так, банки предпочитают отражать в своем балансе высокие ликвидные средства, которые они накапливают на день составления баланса. Такой прием называется “декорацией витрин” (экстерн-балансом, или внешним балансом).

Внутренние балансы и отчетность по прибылям и убыткам составляются по другим критериям. Они не обязательно соответствуют тому, чего требуют от них налоговые законы. Обычно **внутренние балансы** отражают истинное финансовое положение предприятия и служат информацией для руководства. Их *главная цель* — анализ ликвидности, поскольку предприятия гибнут скорее от нехватки ликвидных средств, чем по другим причинам.

Стоит ли говорить о том, что когда речь заходит о получении банковского кредита или во время ведения переговоров о повышении цен, а также заработной платы не грех, как говорится, и “приукрасить” баланс в том или ином направлении.

Ведение балансовой политики — не преступление. Она реализуется в рамках действующих коммерческих и налоговых законов. При этом учитываются также правила оценки и принципы составления баланса. Но нельзя упускать из виду того, что тогда как любое занижение прибыли в один период ведет к ее увеличению в дальнейшем, преднамеренное завышение показателей баланса, наоборот, ведет к их ухудшению в последующие годы.

Итогом проведения в жизнь мер балансовой политики может быть:

- прямое воздействие на годовые итоги;
- косвенное воздействие на годовые итоги;
- манипулирование итогами года без прямых или косвенных последствий;
- материальное изменение структуры имущества или капитала;
- лишь формальное изменение структуры имущества или капитала.

Технические приемы ведения балансовой политики заключаются в перенесении прибылей на срок:

- более поздний (досрочное занесение их в счета затрат и расходов или включение доходов в счета с задержкой);
- более ранний (включение затрат и расходов в счета с задержкой или досрочное занесение в счета доходов).

КАК ЧИТАТЬ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

Годовой отчет, баланс и отчетность по прибылям и убыткам являются отчетом о деятельности предприятия в истекшем году, показанным в конкретных цифрах. Поэтому анализ баланса — это одновременно и анализ деятельности фирмы, поскольку годовой отчет становится, как правило, единственным источником информации.

Данный анализ проводится для того, чтобы получить ответы на такие вопросы:

- какова реальная стоимость предприятия и его акций;
- как соблюдаются налоговые и коммерческие законы (в этом заинтересованы финансовые органы);
- как оценивается деятельность руководства (это представляет интерес для членов наблюдательного совета, акционеров и т. п.).

Задача анализа баланса — получить информацию о финансовом положении предприятия, его рентабельности и общей политике. Анализ баланса позволяет:

- ограничиваться проверкой баланса и отчетности по прибылям и убыткам одного (обычно истекшего) года;
- сопоставлять его с балансами других предприятий той же области экономики;

- сравнивать его с балансами прошлых лет одного и того же предприятия;
- сравнивать его с заранее разработанным плановым балансом одного и того же предприятия.

Для объективного и корректного анализа, кроме общих знаний в области управления предприятием, необходимы также знания экономической ситуации на основных рынках предприятия, деятельности конкурентов, а также отрасли хозяйства, к которой относится данное предприятие, общей конъюнктуры рынка, сезонных колебаний и т. п.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ АНАЛИЗА БАЛАНСА. СТРУКТУРНЫЕ ЦИФРЫ И ГРУППИРОВКА ИМУЩЕСТВА И КАПИТАЛА

Чтобы улучшить сопоставимость баланса, необходимо предварительно обработать содержащуюся в нем цифровую информацию.

Для этого существуют такие методы:

- процентный;
- относительный;
- метод индексации.

При использовании *процентного метода* отдельные позиции баланса сопоставляются в процентном отношении с балансовым итогом. *Относительный метод* позволяет показать изменения в абсолютных цифрах за проанализированный период. При использовании *метода индексации* итог по отдельным позициям баланса одного года принимается за 100, а итог по соответствующим позициям последующих лет измеряется в процентном отношении к исходной базе.

Как правило, при анализе баланса сначала исследуются вид и структура имущества (основных средств), а также соотношение между отдельными его частями. Актив баланса показывает, как были использованы имеющиеся средства, а пассив отражает пути, по которым средства получают. На первом этапе анализа баланса изучают *соотношение между оборотными средствами и основным капиталом*. При этом необходимо иметь в виду, что показанный в балансе *основной капитал* не всегда позволяет сделать вывод об истинном положении, так как зависит от про-

водимой политики амортизационных списаний, т. е. не отражает скрытые резервы.

Показанный в балансе *оборотный капитал* более точно отражает реальное положение, так как оборачивается быстрее, чем основной, и поэтому скорее дает объективные показатели.

Анализ капитала баланса дает возможность увидеть методы и проблемы финансирования предприятия. *Структура капитала*, т. е. соотношение между собственными и заемными средствами, сама по себе, как правило, недостаточно показательна. Только соотношение между структурами имущества и капитала позволяет проанализировать целесообразность финансирования и возникающие при этом проблемы.

Основная цель такого анализа — выявить, в какой степени использование капитала (капиталовложения) соответствует тому, чтобы высвобождение вложенных средств (деинвестиция) через продажу (сбытовую деятельность) позволяло заблаговременно и своевременно осуществлять оплату (амортизацию) чужого капитала.

По традиционно сложившемуся мнению это означает, что основной капитал и часть оборотного (“железные резервы”) следует финансировать за счет долгосрочных средств, т. е. за счет собственного капитала или долгосрочных кредитов.

Но это старое правило не всегда соответствует истине. Определенную часть основных средств можно финансировать и за счет краткосрочных заемных средств, но при условии, что есть надежда на их быструю амортизацию. Точно так же краткосрочными заемными средствами (кредитами поставщиков) можно финансировать даже “железные резервы” оборотных средств, правда, при условии, что они будут постоянно возобновляться теми же самыми или другими поставщиками.

Важными индикаторами при обсуждении капиталовложений являются “покрытие долгов” и “ликвидность”.

В понятие “*покрытие долгов*” входит сопоставление имущества, рассматриваемого в зависимости от степени его возможной реализации, а также обязательств, рассматриваемых по степени срочности. При этом различаются три *степени покрытия долгов*.

1. *Степень немедленного покрытия долгов*

$$\frac{\text{Немедленно реализуемое имущество} \times 100 \%}{\text{Не терпящие отлагательств срочные долги} + \text{Краткосрочные затраты наличными}}$$

2. Степень покрытия краткосрочных долгов

$$\frac{\text{Быстро реализуемое имущество} \times 100 \%}{\text{Краткосрочные и срочные долги} + \text{Краткосрочные затраты наличными}}$$

3. Степень покрытия среднесрочных долгов

$$\frac{\text{Быстро- и относительно быстро реализуемое имущество} \times 100 \%}{\text{Срочные и относительно срочные долги} + \text{Краткосрочные затраты наличными}}$$

Под термином “*ликвидность*” понимается способность вовремя оплатить предстоящие долги. При этом сопоставляются имущественные средства, разбиваемые по степени их реализации.

Различаются такие *коэффициенты ликвидности* (или степени покрытия имущественных средств).

1. Степень покрытия денежной наличности

$$\frac{\text{Наличные средства} \times 100 \%}{\text{Краткосрочные долги} + \text{Краткосрочные потребности в ликвидных средствах}}$$

2. Степень покрытия денежной наличности и легкорезализуемых ценных бумаг

$$\frac{\text{Сумма наличных средств и легкорезализуемых ценных бумаг} \times 100 \%}{\text{Краткосрочные долги} + \text{Краткосрочные потребности в ликвидных средствах}}$$

3. Степень покрытия финансового имущества

$$\frac{\text{Сумма наличных средств и краткосрочных требований} \times 100 \%}{\text{Краткосрочные долги} + \text{Краткосрочные потребности в ликвидных средствах}}$$

4. Степень общего покрытия

$$\frac{\text{Сумма свободного имущества и кредитных резервов} \times 100 \%}{\text{Краткосрочные долги} + \text{Краткосрочные потребности в ликвидных средствах}}$$

АНАЛИЗ ПРИБЫЛЕЙ

При анализе прибыли в первую очередь используются такие показатели, как рентабельность капитала и рентабельность оборота.

Рентабельность капитала

Данный показатель представляет собой соотношение между вложенным в предприятие капиталом и его прибылью. Рентабельность капитала рассчитывается так:

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Капитал}}$$

Под прибылью здесь понимается разница между расходами и доходами.

Различаются такие *виды рентабельности капитала*.

1. *Рентабельность номинального собственного капитала*. Под номинальным собственным капиталом понимается акционерный капитал по уставу предприятия. Его рентабельность рассчитывается по формуле

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Акционерный капитал (номинальный собственный капитал)}}$$

2. *Рентабельность собственного капитала по балансу*. Под собственным капиталом по балансу понимается суммарная величина номинального собственного капитала, резервных фондов и переноса прибылей за вычетом переноса убытков. Рентабельность такого капитала рассчитывается так:

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Собственный капитал по балансу}}$$

3. *Рентабельность суммарной величины капитала по балансу*. В это понятие входят величина собственного капитала по балансу и величина заемного капитала. Такая рентабельность рассчитывается по формуле

$$\frac{\text{Прибыль} + \text{Интересы на заемный капитал}}{\text{Собственный капитал по балансу} + \text{Заемный капитал}}$$

4. *Рентабельность имущества, необходимого для предприятия*. Под имуществом, необходимым для предприятия, понимается все имущество, которое служит реальным целям предприятия и оценивается по текущим ценам. Его рентабельность рассчитывается так:

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Имущество, необходимое для предприятия}}$$

5. *Рентабельность капитала, необходимого для предприятия*. Здесь имеется в виду имущество, необходимое для предприятия, за исключением кредитов поставщиков и затрат клиентов. Такая рентабельность вычисляется по формуле

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Капитал, необходимый для предприятия}}$$

Рентабельность оборота

Рентабельность оборота — это соотношение между прибылью и размером оборота. Она рассчитывается так:

$$\frac{\text{Прибыль} \times 100 \%}{\text{Оборот}}.$$

В этом случае надо иметь в виду, что существует соотношение между рентабельностями капитала и оборота: число оборотов, т. е. оборот: капитал, позволяет определить и рентабельность оборота.

Пример:

Акционерный капитал 200000

Оборот 600000

Прибыль 90000

Число оборотов акционерного капитала:

$$\frac{600000}{200000} = 3.$$

Рентабельность капитала:

$$\frac{90000 \cdot 100 \%}{200000} = 45 \%.$$

Рентабельность оборота:

$$\frac{90000 \cdot 100 \%}{600000} = 15 \%.$$

Рентабельность капитала можно рассчитать и другим путем:

$$\begin{aligned} & \text{Рентабельность оборота} \times \text{Число оборотов капитала} = \\ & = 15 \% \times 3 = 45 \%. \end{aligned}$$

Данный пример показывает, что вложенный капитал оборачивается три раза в год, его рентабельность составляет 45 %, а средняя прибыль достигает 15 % оборота.

При анализе годового отчета необходимо учитывать также последствия от воздействия *инфляции* на финансовое положение предприятия. Прямые последствия заключаются в том, что при проведении расчетов их следует включать в амортизацию оборудования не по старой закупочной цене, а исходя из его действительной (вновь созданной) стоимости. Поэтому размер собственных средств предприятия должен повышаться в большей степени, чем индекс инфляции. При этом следует учитывать, что инфляция может оказывать и положительное воздействие,

поскольку при этом долги не увеличиваются, а их реальная стоимость с каждым годом будет уменьшаться на показатель инфляции.

При проведении подобных анализов нельзя не учитывать общей конъюнктуры, сезонных колебаний, прежде всего в той отрасли хозяйства, к которой относится анализируемое предприятие. Баланс предприятия должен рассматриваться на фоне балансовой картины конкурентов.

В странах, где налоги высоки, очень сложно накапливать финансовые средства для увеличения собственных средств. Поэтому фирмы там, как правило, имеют небольшие резервы, зато работают, используя крупные долгосрочные кредиты. Фирмам это выгодно, поскольку проценты от этих кредитов, будучи расходами, уменьшают их прибыль, а тем самым и налог (в то же время прибыль от собственного капитала облагается полной налоговой ставкой). К тому же оплата долгов и выплата процентов на них уменьшаются вследствие инфляции.

Степень задолженности можно также проверить. Для этого используются такие соотношения:

$$\text{Коэффициент задолженности} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}};$$

$$\text{Индекс финансовой напряженности} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Общая сумма капитала}}.$$

При анализе деятельности промышленных и торговых предприятий не следует обходить вниманием также *производительность труда рабочих и служащих*. При этом используются такие показатели:

на производстве —

$$\frac{\text{Оборот}}{\text{Количество рабочих часов}},$$

в торговых фирмах —

$$\frac{\text{Оборот}}{\text{Численность сотрудников}},$$

в розничной торговле —

$$\frac{\text{Оборот}}{\text{Торговые площади}}.$$

СТРАТЕГИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Существующие системы распределения прибыли не учитывают того, что производительность труда работников даже в пределах одного коллектива имеет различные показатели. В этой связи представляется целесообразным ввести определенную систему заработной платы, в основе которой будет лежать оценка знаний и профессиональных навыков работника.

При таком подходе обеспечивается взаимосвязь между ставками заработной платы и опытом работы, в то время как традиционный подход заключается в попытке увязать заработную плату с занимаемой должностью или конкретной работой.

Различают *два основных вида заработной платы* в зависимости от квалификации. *Первый*, или односторонний, учитывает знания и опыт работника применительно к его узкой специализации и конкретной работе, которую он регулярно выполняет. *Второй* (многосторонний) более прогрессивен, однако не очень распространен. Он учитывает потенциально возможное количество видов работ (профессий), которые работник мог бы выполнять (совмещать) в пределах одной организации. Такой вид оплаты наиболее интересен, поскольку позволяет существенно повысить производительность труда.

Главные достоинства данной системы оплаты труда, в основе которой лежит оценка квалификации, состоят в том, что ее использование дает ряд значительных *преимуществ*:

- достигается большая гибкость при выборе работниками видов работы, которыми они хотели бы заниматься;
- сокращаются штаты сотрудников за счет привлечения к работе людей, способных выполнять поручения, которые требуют широкой квалификации; такие работники более чувствительны к требованиям перемен и более прагматичны;
- улучшаются оперативная связь и удовлетворенность работой.

Недостатки системы оплаты труда за квалификацию заключаются в том, что ее внедрение сопряжено с увеличением затрат в трех производственных сферах — управлении, найме и переподготовке кадров. *Основными стадиями внедрения данной системы* являются:

- *подготовительная работа* — сбор достаточного методического материала, который бы описывал существующие системы заработной платы за квалификацию;

- *анализ осуществимости* — тщательное изучение целесообразности перехода на новую систему заработной платы до решения конкретных вопросов относительно ее разработки. Для этого необходимо создать рабочую группу, в которую должны входить старший менеджер, глава учетного аппарата компании, директор или заведующий по кадрам и три других ответственных лица;
- *разработка системы*;
- *внедрение системы*. Рабочая группа должна подготовить документ, в котором в концентрированной форме были бы перечислены основные моменты функционирования данной системы. После одобрения новая программа заработной платы должна быть доведена до всех работников компании с изложением положений, касающихся концепции и принципов функционирования этой системы;
- *оценка*. Важно, чтобы процесс контроля и оценки функционирования системы был необратим.

Многие компании считают, что действующие программы заработной платы не отвечают современным производственным отношениям. При выработке стратегии в области оплаты труда необходимо четко представлять себе, в каком размере и в какой форме — наличными, акциями, отсроченными платежами — следует осуществлять выплаты заработной платы. Стратегию заработной платы необходимо рассматривать в строгом соответствии с целями, ресурсами, потребностями и уровнем корпоративной культуры фирмы (компаний). Существует несколько **методов выработки стратегии заработной платы**.

“Самоокупаемый” метод используется рядом частных компаний и организаций и довольно редко встречается в государственном секторе. Его характерная особенность состоит в том, что он не предусматривает ни премий, ни распределения прибыли. Сотрудники всех уровней в одинаковой степени подпадают под действие инструкций.

Традиционный метод распространяется обычно на работников низшего административного звена. Программой заработной платы предусмотрены в этих случаях как оклады, так и часовые ставки, а также дополнительные выплаты в размере до 10 % общего заработка. Частично может применяться система распределения прибыли, программа 401(k), согласно которой работни-

ки имеют право перечислять долю заработной платы в пенсионный фонд, снижая размеры облагаемых налогами заработка и сбережений.

Метод риска применяется преимущественно при расчетах с работниками банковско-кредитных учреждений, где уровень заработка определяется в соответствии с итогами за год, причем основную часть выплат составляют дополнительные выплаты наличными деньгами.

“Мега”-метод перспективного премирования ставит целью исправить основные недостатки традиционных форм заработной платы, главным из которых является игнорирование долгосрочных результатов. При данной системе оплаты работники высшего звена управления получают премии по перспективным показателям в виде акционерных опционов, акций с отсроченным платежом, дивидендов и т. д. Размеры этих премий значительно превышают традиционные размеры заработной платы и прочно увязывают вопросы оплаты с реализацией перспективных планов. Акции с отсроченной выплатой дивидендов в отличие от акционерных опционов действительно гарантируют получателям дивидендов их выплату.

Метод свободного колебания уровня заработной платы заключается в замораживании заработной платы на одном уровне (например, среднем по компании). В случае падения производительности труда работникам выплачивается только размер среднего (замороженного) уровня. При этом создается специальный фонд поощрения, размеры которого напрямую связаны с финансово-экономическими показателями компании. Если увеличение производительности намного превышает ожидаемый уровень (определяется на основе как внешних, так и внутренних факторов), размеры фонда могут значительно превышать предельные нормы. Разновидностью данного метода является программа участия в прибылях.

Метод участия в акционерном капитале подразумевает распределение обычных акций в виде премиальных выплат. Цель данного метода — приобщить работников всех уровней к управлению делами фирмы, где они работают и чувствуют себя владельцами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные принципы финансового менеджмента.
2. Перечислите основные составляющие системы бухгалтерского учета на предприятии.
3. Дайте определение понятия “балансовая политика”.
4. Для чего проводится анализ баланса?
5. Назовите основные составляющие анализа прибылей.
6. Охарактеризуйте основные стадии внедрения системы заработной платы на предприятии.

ИСТОЧНИКИ

1. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М., 1992.
2. Франсуа А. Справочное руководство по вопросам организации: Пер. с франц.: В 2 т. — Париж, 1985. — Т. 2.
3. Труд и социальные вопросы: Зарубежный опыт // Экспресс-информация ВЦП. — 1991. — Вып. 4(172).

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

КАК РАЗВИВАЕТСЯ ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ?

Из ответов на этот тест каждому менеджеру и специалисту станет понятно, в какой мере его предприятие или подразделение нуждается в организационном развитии.

Ключ для подсчета очков

Ответьте на приведенные вопросы, проставляя “+” в соответствующей графе ответов. После чего сложите по графам набранное Вами количество “+”.

Если Вы набрали максимальное количество очков по графе “Нет”, т. е. 21, — это суперрезультат. Чем большее количество очков Вы набрали по первым двум графам, тем лучше, тем выше степень зрелости Вашего предприятия. Чем больше очков по последующим графам, тем выше степень опасности.

Гипотетическая ситуация (вопрос)	Ответ			
	“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
1. В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда идет активный поиск виновных				

Гипотетическая ситуация (вопрос)	Ответ			
	“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
2. Многие сотрудники на линейных или штабных постах стремятся обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг				
3. Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями				
4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел, подразделение). Многим цели неизвестны				
5. Если допущена ошибка, об этом узнает не виновный в этом работник, а его начальник или коллега				
6. Господствует “отдельский эгоизм”				
7. Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее, они воспринимают эти решения не как “свои”, а как направленные против них: “Что эти там, наверху, не видят, что ли, куда все это ведет?”				
8. Спокойно и планомерно заниматься собственной работой удастся только после окончания рабочего дня. В течение дня всегда находится что-то более важное, чем собственная работа				
9. Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают “ясную” систему “приказ — подчинение”				

Гипотетическая ситуация (вопрос)	Ответ			
	“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
10. Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителях, обычно говорят: “Эти там, наверху”				
11. Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12. Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь в основном идет не о существовании вопроса, а о борьбе самолюбий				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и “пробивать” новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов				
15. Энтузиазм в работе — редкость				
16. В принципе, есть два вида работников: “старики” (люди “первого призыва”, “пионеры”), которые работают на предприятии со дня основания, и “новички”				
17. Многие работники “окапываются”, используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны в отношении своих прав				
18. Работа оценивается чаще всего на основе эмоций и поверхностных наблюдений				

Гипотетическая ситуация (вопрос)	Ответ			
	“Нет”	“Скорее нет”	“Скорее да”	“Да”
19. Многие работники задают себе вопрос: зачем они учились, если нет возможности применить собственные знания. Они не могут показать, на что они способны				
20. Сознание того, что потери времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия и в конечном счете, самим работникам, не часто находит проявление				
21. Большинство работников не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать направления развития предприятия, на котором работают; получать поручения и не переживать, что они будут оценены как выполненные не на должном уровне				

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Дать определение понятий “кадровый менеджмент”, “менеджмент персонала”.
- Представить управление персоналом как эффективную подсистему менеджмента малого бизнеса.
- Показать этапы развития менеджмента персонала.
- Охарактеризовать профессию менеджера персонала как одну из ключевых в системе управления предприятием.
- Дать краткое описание форм и методов управления персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

кадровый менеджмент (менеджмент персонала), управление персоналом, кадровая политика, планирование человеческих ресурсов, профориентация, наем, отбор, подготовка, адаптация, оценка, аттестация, ротация, деловая карьера, управление дисциплиной, текучесть персонала, менеджер персонала.

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА

Термин “кадровый менеджмент” трактуется довольно широко, поэтому любое его определение будет недостаточно полным. В общем можно сказать, что это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования, организации и развития персонала с целью создания высокопроизводительных и конкурентоспособных фирм. Другими словами, *кадровый менеджмент* — это система планирования, организации, мотивации и контроля персонала, необходимая для формирования и достижения целей предприятия.

Разработки кадрового менеджмента нацелены на то, чтобы работники могли использовать весь свой потенциал, все имеющиеся возможности для повышения производительности труда и качества работы, были заинтересованы в получении предприятием максимальной прибыли. Поэтому *главное в кадровом менеджменте* — умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня с целью последовательного улучшения экономических результатов деятельности организации. Решить данную задачу — основная цель кадрового менеджмента.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

I. 1880–1920 гг. Этот этап характеризуется резким увеличением численности промышленных рабочих, малым опытом исследований и низкой квалификацией исследователей. Основной девиз этого периода: “Твои успехи зависят только от тебя самого!”.

Господствуют классические теории организации (Ф. Тейлора и Г. Файоля), которые исходят из производительности труда рабочего и соответствующей оплаты; их цель — упростить методы труда и приспособить к этому имеющиеся средства, что должно дать высокие результаты. Предприятие рассматривается как единое целое, связанное жесткой иерархией. Особое внимание уделяется роли организаторов производства, которые осуществляют надзор за качеством и обслуживанием оборудования, определяют время работы машин и работников, расходы на оборот-

ные и основные средства, следят за строгим соблюдением трудовой дисциплины.

II. 1930–1960 гг. Этот период связан с созданием государственных социальных программ, увеличением влияния философии “человеческих отношений” (работы Е. Мейо), незначительной связью между работниками социальных и психологических служб фирм и корпораций с линейными менеджерами.

Упор в кадровом менеджменте делается на оптимизацию условий труда, развитие неформальных отношений в структуре организации, вовлечение работников в процесс принятия решений по производственным проблемам.

III. С 60-х годов человеческому фактору придается все большее значение. Сегодня в управлении кадрами в американских компаниях, например, заняты высококвалифицированные специалисты (85 %), а руководитель социально-психологической службы компании обычно занимает должность ее вице-президента.

Неоклассические теории организации (Хикс, Джулет и др.) исходят из возрастающей роли человека в процессе производства и в обществе, а также учитывают такие основные моменты, как мотивы, неформальная организация, коммуникация, участие, научно обоснованный менеджмент человеческих ресурсов. При этом производственная организация рассматривается как сложная социотехническая система, включающая материальный (сырье, оборудование, технологии) и человеческий факторы при определяющей роли последнего.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом представляет собой многогранный и довольно сложный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных *этапов*:

- *создание эффективной системы кадровой работы* на производстве и *механизма управления ею*: отбор и подготовка квалифицированных специалистов и менеджеров по кадрам, разработка и формирование оптимальной структуры службы персонала;
- *выработка фирменной кадровой политики*, основных принципов и методов стратегического и оперативного управления персоналом;

- *планирование человеческих ресурсов*: разработка плана качественного удовлетворения потребности в кадрах;
- *профорентация, наем и отбор персонала*: знание и эффективное использование всех существующих источников удовлетворения потребности в кадрах, разработка программ и методов профессионального отбора;
- *адаптация и обучение*: введение принятых работников в организацию, разработка и осуществление программ профессионального обучения и повышения квалификации;
- *оценка работников и их трудовой деятельности*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, разработка методик оценки и доведение их до работников, проведение регулярных аттестаций;
- *управление деловой карьерой*: разработка и реализация программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда менеджеров и специалистов;
- *управление дисциплиной и текучестью персонала*: разработка структуры заработной платы и системы льгот, программ ротации и внутрифирменной мобильности, процедур приема, перевода и увольнения работников;
- *организация кадрового делопроизводства* на основе использования современной электронно-вычислительной техники.

ПРОФЕССИЯ — МЕНЕДЖЕР ПЕРСОНАЛА

Повышение роли социальной составляющей производства обуславливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджера по кадрам, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом, проблемы подготовки и обеспечения непрерывного образования которого встали сегодня особо остро.

Новые условия хозяйствования предъявляют и **новые требования к менеджеру персонала**: целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации, творческое начало и компетентность, организаторские способности. От персонал-менеджера требуются достаточно *глубокие знания* в области техники и технологии конкретного производства, организации и

мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, производственной педагогики, организации современного делопроизводства. Ему необходимы *прочные навыки* эффективного общения с людьми, проведения различных тестов, использования информационно-вычислительной техники и др. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры фирмы, что требует от него высокоразвитых нравственно-психологических качеств.

СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

В современных условиях наиболее важными *функциями кадровых служб* являются реализация фирменной кадровой политики, развитие персонала, планирование человеческих ресурсов, подбор кадров и их адаптация, консультирование линейных менеджеров по кадровым вопросам, организация оплаты труда, оценка и расстановка кадров, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач и правовых проблем, контроль дисциплины, обеспечение здоровья и безопасности работников. Обычно *структура кадровых служб* включает подразделения организации труда, найма и отбора персонала, социального развития и подготовки кадров.

Кадровые службы западных фирм и корпораций представляют собой довольно крупные подразделения, а статус работников по кадрам там весьма высок. Например, в фирмах ФРГ на 130–150 работников приходится сегодня один сотрудник кадровой службы, а в США доля таких специалистов в общей численности занятых в 1994–1995 гг. увеличилась с 14,6 до 15 %.

По мнению ряда экспертов, будущие *высшие администраторы* — это выходцы из сферы управления человеческими ресурсами. Так, известный специалист по социальному прогнозированию Джон Нейсбит заявил: “Мы прошли через этапы, отражающие действительно важные моменты: вначале инженеры становились высшими административными работниками; затем был период, когда на эти посты назначались лица, вышедшие из сферы маркетинга; был даже период, когда “наверх” поднимались юристы и финансисты. Теперь мы продвигаемся к периоду, когда специалисты по управлению челове-

ческими ресурсами станут высшими административными работниками, потому что для этого сложились благоприятные условия и наступил критический момент”.

Президент Общества по вопросам управления человеческими ресурсами США Рональд К. Пиленцо считает, что управление персоналом может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организаций, особенно в ближайшие 10–20 лет, в связи со значительным возрастанием глобальной конкуренции.

ФИРМЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Организация управления человеческими ресурсами вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровой политики предприятия).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и общественными организациями и др.), а также к своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, профессиональное обучение, социальные вопросы и т. д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

В **задачи кадровой стратегии** входят поднятие престижа предприятия; исследование атмосферы внутри фирмы; анализ потенциала рабочей силы в регионе; обобщение и предупреждение причин увольнений с работы и др. *Составными частями* разработки кадровой стратегии предприятия являются:

- планирование потребности в кадрах (анализ существующих должностей, потребность в новых, качественное кадровое планирование);
- обучение и повышение квалификации (повышение общеобразовательного и профессионального уровня, ротация, стажировка, самообразование, командировки и др.);
- система регулирования (целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка способностей работников, планирование служебного роста, планирование преемственности кадров);
- оплата труда (включая различные льготы и социальное обеспечение).

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также оказание помощи руководству в выполнении задач управления предприятием лежат в *оперативной области управления кадрами*. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджеры по кадрам и линейные руководители.

Таким образом, кадровая политика представляет собой целостную кадровую стратегию и тактику, которые объединяют различные формы работы с персоналом, стиль ее проведения в организации и планы использования рабочей силы. При этом основными являются такие свойства кадровой политики предприятия:

- а) связь со стратегией предприятия;
- б) ориентация на долгосрочное планирование;
- в) значимость роли кадров;
- г) круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Разработке фирменной кадровой политики предшествует структурный анализ профессионально-квалификационного состава работников. *Структурный анализ персонала* базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, продолжительности трудового стажа работников, соотношения численности мужчин и женщин, занятых на предприятии. Важным элементом этого анализа является определение эффективности использования рабочего времени, коэффициента текучести рабочей силы, уровня дисциплины и др.

После структурного анализа персонала осуществляется *планирование использования человеческих ресурсов на предприятии*. Сначала составляется баланс непосредственного производственного труда, который определяет размер трудовых затрат, необходимых для изготовления продукции. Затем устанавливается объем трудовых затрат в период планирования без учета степени завершенности выпускаемых изделий. Исходя из количества трудодней, продолжительности рабочего дня и объема трудовых затрат в расчете на одного рабочего, можно легко установить масштабы использования рабочей силы на предприятии.

Однако ни одно предприятие не изолировано от общества. Поэтому выявление потенциальных возможностей общества в отношении использования человеческих ресурсов является важным условием кратко- и долгосрочного планирования. В связи с этим необходим *постоянный анализ прогнозов занятости в своей стране и на международном рынке рабочей силы.*

НАЕМ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Источниками удовлетворения кадровой потребности предприятия являются различные учебные заведения общеобразовательного и профессионального профиля, центры занятости, посреднические фирмы, профориентационная работа кадровых служб по набору персонала, учащаяся молодежь и др.

В условиях рынка труда будет происходить дальнейшее усиление конкурентной борьбы фирм за привлечение квалифицированных кадров, перспективных выпускников вузов, руководящих работников всех уровней. При этом вопросы кадрового маркетинга крупные предприятия решают гораздо успешнее, чем мелкие и средние. В этом им существенную помощь оказывают целевые долгосрочные стратегии, использующие такие инструменты, как выплата студентам стипендий, денежное поощрение дипломных работ, предоставление учащимся рабочих мест во время прохождения ими практики или во время каникул, привлечение студентов к участию в учебных предпринимательских играх и др. Все перечисленное позволяет большим компаниям получать “адреса” молодых специалистов любой квалификации, достигая тем самым значительных кадровых преимуществ перед мелкими и средними фирмами.

Консультанты рекомендуют небольшим фирмам для решения проблемы кадрового маркетинга объединяться в “пулы”, в рамках которых они на основе общих интересов могли бы осуществлять целенаправленный подбор и подготовку персонала. Мелкие и средние предприятия, не имеющие крупных подразделений по работе с кадрами, могут также прибегать к услугам центров занятости и посреднических фирм, занимающихся кадровым набором.

При наборе персонала наиболее часто применяют такие *методы:*

- *изучение биографии и других документов претендента*; при этом основными аспектами анализа являются характер образования и уровень квалификации, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, состояние здоровья, семейные отношения, общительность;
- *собеседование*, в ходе которого получают необходимую психологическую информацию на основе вербальной коммуникации. По мнению специалистов, за 1–1,5 часа можно получить достаточную информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента, а также сделать вывод о его соответствии имеющейся вакансии;
- *выполнение письменных заданий*: разработка, подготовка делового письма, составление доклада и др.;
- *устные экзамены*: обычно в форме расширенного собеседования, интервью, групповых дискуссий;
- *психологическое тестирование*, включающее испытание для определения личностных качеств и выявления возможностей претендента.

В большинстве зарубежных компаний каждый кандидат подвергается всестороннему анализу с использованием всех имеющихся методов. На подбор одного кандидата, например, в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США — до 16–18.

АДАПТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ

Профессиональная ориентация (в широком смысле) представляет собой комплексную систему, состоящую из профинформации, профсовета и профконсультирования, профотбора и профподбора, начального трудоустройства и профадаптации различных групп населения. При этом все составляющие системы ориентированы на соответствующие возрастные группы трудоспособного населения, прежде всего — на молодежь, и способствуют правильному выбору профессии, профиля профессиональной подготовки, сферы приложения труда, а также эффективному профессиональному продвижению.

Адаптация новых работников на производстве заключается в их активном вхождении в социально-производственную среду предприятия и принятии ценностных ориентаций фирмы. Она состоит из трех основных этапов: предварительной социаль-

ной (первые 10 дней работы), социально-профессиональной (период освоения профессии) и социально-производственной (завершается присвоением очередного квалификационного разряда или должностной категории). Каждый период обеспечивается специальными адаптационными программами и соответствующими методиками.

Основная цель программ подготовки и повышения квалификации работников — предоставить им возможность изучить механизм совершенствования конкретных производственно-технологических процессов, а также организационную структуру, стратегию и тактику развития фирмы. Структурные изменения в обществе и новые технологии предполагают наличие не только профессиональной квалификации, но и социальной компетенции, гражданской ответственности, умения видеть взаимосвязи, творчески мыслить. Поэтому затраты на обучение персонала необходимо рассматривать как инвестиции в основной капитал.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Важным направлением кадрового менеджмента является повышение роли обязательных *аттестаций* работников управления среднего и высшего звена по итогам года. Внедрение систем регулярной аттестации является сложной комплексной задачей, которую следует решать с учетом слабых и сильных сторон каждого работника. Выявляются такие стороны путем анализа анкетных данных, бесед с аттестуемым, проведения тестов, семинаров, с помощью опросных листов, экспертных оценок потенциала сотрудника по ряду критериев и др. С точки зрения предприятия, *наиболее важными являются такие характеристики работника*: умственные способности, способность работать в коллективе, желание и возможность выполнять производственные задачи, общие черты характера (настойчивость, мужество, стремление к достижению успеха и т. д.).

Результаты аттестации работников ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит свое выражение в *планировании деловой карьеры*. Этапы карьеры разрабатываются в таком порядке:

1. Изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения.

2. Определение новых “входных” и “выходных” параметров на каждом этапе.

3. Детализация требований для вступления в каждый этап: образовательного уровня, квалификации, возраста и т. д.

4. Определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Карьера работника как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность персонала, социализацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и повышению квалификации.

УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНОЙ И ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ

Управление текучестью кадров на уровне предприятия заключается в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения. В зависимости от причин и факторов текучести *мероприятия* по содержанию могут быть *техничко-экономическими* (улучшение условий и оплаты труда, организации и управления предприятием), *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, систем поощрения), *организационно-правовыми* (совершенствование процедур приема, аттестации, профессионального продвижения и т. д.) и *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания, обеспеченности жильем, детскими и оздоровительными учреждениями и др.).

Система работы по формированию стабильного персонала тесно связана с организацией *управления трудовой дисциплиной*, что обусловлено их взаимозависимостью: чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть, и наоборот.

СОЗДАНИЕ АСУ “ПЕРСОНАЛ”

Одним из основных направлений кадрового менеджмента является разработка и внедрение подсистем кадрового обеспечения

АСУП. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки к оптимальному планированию и организации работы с персоналом на производстве. При этом *основной задачей является автоматизация ведущих операций по обеспечению функций управления человеческими ресурсами.*

Накопленный опыт внедрения автоматизированных систем по управлению кадрами показывает, что разработка информационного обеспечения основывается на принципах единства состава информационной основы; системности и совместимости информации по уровню управления; унификации и структуризации форм обмена персональной информацией; однородности ввода информации при многократном ее использовании.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятия “менеджмент персонала”.
2. Назовите основные составляющие системы управления кадрами на предприятии.
3. Определите наиболее значимые профессиональные требования к менеджеру персонала малого бизнеса.
4. Из каких главных компонентов складывается фирменная кадровая политика?
5. Перечислите наиболее распространенные методы набора персонала и охарактеризуйте их.

ИСТОЧНИК

1. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1998.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА*

Два варианта управления — *административно-волевой* и *идейно-лидерский* — на практике редко существуют изолированно, чаще всего они переплетаются. Оба они имеют свои преимущества, если только применяются сообразно обстоятельствам, заданным условиями работы. Но очень часто стиль руководства зависит не столько от обстоятельств дела, сколько от характера

* *Персонал.* — 1995. — № 3.

руководителя: порой руководителю кажется, что “иначе с ними (подчиненными) нельзя”. Однако можно помочь руководителю разобраться в самом себе. Предлагаем выяснить, какие качества преобладают в Вашем характере, воспользовавшись тестом самооценки, который предложили Е. Жариков и А. Золотов. Может быть, Вам это поможет несколько скорректировать свой стиль руководства.

Итак, кто Вы? Администратор или лидер?

Тщательно продумав приведенные далее высказывания, постарайтесь определить степень согласия с содержанием каждого из них по одиннадцатибалльной шкале: от 0 до 10. Имейте в виду, что 10 баллов — полное согласие с высказыванием; 0 — полное несогласие; 5 — согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от 0 до 10.

Ключ для подсчета баллов

Результаты ваших размышлений фиксируйте под номерами вопросов в регистрационном бланке.

Ответ, баллов	Вопрос										Сумма баллов, %
	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	
“Д”											
Ответ, баллов	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	Сумма баллов, %
“А”											

Опросный лист

1. Согласен с тем, чтобы члены любого трудового коллектива сами выбирали себе руководителя.
2. Когда это необходимо, я умею заставить людей “крутиться”.
3. Люди доверяют мне личные тайны.
4. Все люди хотят одного — власти, и я — не исключение.
5. Я вступаю за членов коллектива всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: “Если лошадь везет плохо, ее надо бить”.
7. В спорах и конфликтах не зависящие от меня люди обращаются ко мне как к арбитру.

8. Думаю, что даже в личных интересах людей выгодно иметь руководителем человека непреклонного, жесткого и, быть может, даже безжалостного: я стараюсь быть именно таким.

9. Я могу ладить (срабатываться) с людьми, даже если они мне не по душе.

10. Считаю, что основное требование для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять работу; я поступаю именно так.

11. Я чувствую в себе способность и готовность практически действовать для решения общих проблем (нужд) членов коллектива.

12. Я отдаю распоряжения, команды, приказы, указания разным людям в одинаковой форме.

13. В интересах дела я использую мнения (точки зрения), противоположные моему собственному.

14. Я глубоко убежден, что успешно может руководить лишь тот, кого бояться.

15. Я практически действую так, чтобы каждый мог проявить свои способности и возможности наилучшим образом.

16. Даже для решения вопросов, затрагивающих большинство членов коллектива, я не организую массовые обсуждения — это тормозит процесс.

17. Мне удается повести за собой людей (вовлечь их в какие-либо дела), даже если они совершенно независимы от меня (не подчинены мне).

18. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашались со мной, боясь “нарваться” на неприятности.

19. Когда надо было просить от имени коллектива, к руководству приходилось обращаться мне.

20. На личном опыте я убедился, что успех приходит к тому руководителю, который способен организовать систему полного единоначалия; у меня это получается.

Обработка результатов тестирования

1. Просуммируйте баллы, относящиеся к строке “Л”, и запишите результат в последнюю графу регистрационного бланка.

2. Повторите эту же операцию со строкой “А”.

Первый результат выражает Ваше представление о себе как о руководителе-лидере, второй — как о руководителе-администраторе. Полученные числа будут отображать соотношение в

Вашей деятельности лидерского начала руководства людьми с административным потенциалом. Например, в результате “Л” = 80; “А” = 60. Как это можно понять? Если перевести баллы в проценты ($80 + 60 = 140 = 100\%$), это будет означать, что на 57% в Вашей деятельности проявляются лидерские качества и лишь на 43% — то, что продиктовано Вашими административными установками.

ГЛАВА 9

ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Раскрыть основные цели и виды организации рекламы товаров.
- Показать эффективные приемы сбыта товаров и услуг.
- Охарактеризовать стратегию и тактику менеджмента сбыта.
- Привести конкретные приемы подбора продавцов (агентов) и менеджеров по сбыту.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

реклама, сбыт, маркетинг, реализация, товары, услуги, презентация, продавец, брокер, торговый представитель, менеджер по сбыту.

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМЫ

Когда человек решает что-либо купить, у него, как правило, уже имеются определенные представления о предмете покупки. Эти представления формируются с помощью рекламных и других наглядных средств.

Виды рекламных материалов зависят от вида товаров и услуг. Чем более полным будет арсенал рекламных материалов, тем легче будет реализовать товары и услуги.

Цели рекламных материалов. С чего же начать осуществление рекламной программы? Прежде всего с определения круга потенциальных покупателей и на этой основе — разработки рекламных целей. Приведем основные цели рекламных материалов.

- *Привлечение внимания.* Рекламные листки и проспекты можно вкладывать в почтовые ящики или распространять в местах проведения различных общественных мероприятий, чтобы заинтересовать потенциальных покупателей.
- *Представление выгод для покупателя от приобретения товара.* Для завоевания доверия у покупателей продавец в процессе презентации товара может использовать рекламные проспекты, информационные листки либо брошюры для объяснения выгоды, особенностей и преимуществ товара.
- *Предоставление возможности дополнительного изучения.* Если покупатель не готов купить товар на месте, рекомендуется вручить ему проспект и бланк заказа, что будет служить напоминанием о товаре и о возможности его приобретения.

Виды рекламных материалов.

- *Презентационная книга.* Если продается дорогостоящий товар (услуга) либо множество различных товаров, то прекрасным средством, производящим желаемое впечатление на покупателя, является презентационная книга. С ее помощью можно предоставлять о товаре или услуге множество разнообразных рекламных материалов. Помните! Каждая часть рекламного изображения должна использоваться с целью произвести сильное, мощное и хорошо нацеленное впечатление. Для удобства компоновки текста отделяйте его

основные части — Введение, Товар (Услуга), Компания, Заключение — с помощью заглавных страниц. Полезными приложениями к книге будут схемы, графические изображения, фотографии и другие наглядные материалы.

- *Брошюра или каталог* представляет собой своеобразные карточки фирмы, поэтому оформлять их нужно на наивысшем уровне. Эти материалы должны максимально стимулировать покупателя к совершению покупки. Помните! Рекламная брошюра (или каталог) является важнейшим средством продажи и потому должна оформляться правильно, на высоком профессиональном уровне.
- *Список цен и бланк-заказ*. Эти материалы используют тогда, когда известно, какими будут цены на предлагаемые товары на протяжении всего времени действия этих рекламных материалов. При оформлении бланка-заказа убедитесь в наличии таких реквизитов: названия фирмы, адреса, почтового индекса и номера телефона; перечня товаров с их ценами; места, где покупатель может указать желаемое количество покупаемого им товара, и места для записи общей стоимости услуги.
- *Рекламные проспекты*. Это идеальное средство для привлечения внимания к товарам или услугам, а также для описания всех их преимуществ и выгод. Они представляют также эффективное введение в рекламную кампанию. В рекламных проспектах большую часть информации желательно изображать графически.
- *Афиши*. Этот вид рекламы является хорошим средством рекламирования отдельных видов товаров или услуг, особенно если на них существует широкий потенциальный спрос. При изготовлении афиши важно добиться, чтобы изображение на ней соответствовало внешнему виду или содержанию товара (услуги).
- *Рекламные письма*. Такие письма эффективны, если они приносятся в сочетании с предварительными телефонными звонками людям, которым предлагается товар или услуга. Рекламные письма предназначаются для сопровождения материалов, связанных с продажей продукции.
- *Анкета общих вопросов и ответов*. Осуществляя сбыт товаров и услуг, предприниматели неизбежно обнаруживают,

что некоторые связанные со сбытом вопросы возникают постоянно. Эти вопросы можно подробно изложить на отдельном листе-анкете. Чтобы подготовить такую анкету, необходимо начать накапливать вопросы, которые покупатели задают чаще всего. Затем нужно написать ответы на них — и анкета готова.

- *Опубликованные материалы.* Если о товарах фирмы начинают публиковать информационные или рекламные материалы, необходимо их собирать и использовать для того, чтобы затем произвести впечатление на покупателей. С этой целью можно, например, делать копии опубликованных статей или фотографий, поместив их в презентационную книгу или приложив к рекламному письму. При этом обязательно нужно указывать полное название печатного издания, в котором они были опубликованы, а также время публикации.
- *Специальные письма и поздравления.* Если фирма получила письмо с похвальными отзывами или поздравлениями, целесообразно использовать их во время презентации товара (услуги). Такие материалы производят впечатление на покупателей, особенно в плане установления доверия ко всему, что продается фирмой.
- *Демонстрация слайдов и видеоизображений.* Это весьма эффективное средство — покупатели могут получить более полное представление о том, как используется предлагаемый товар или услуга. Данный вид рекламы используется, как правило, во время презентаций продукции фирмы.
- *Объявления в прессе, по радио и телевидению.* Такие рекламные материалы стоят дорого и требуют тщательной подготовки. Наиболее эффективным является подача нескольких рекламных объявлений одного содержания в одном издании через непродолжительные отрезки времени.
- *Резюме.* Для того чтобы следить за процессом отбора рекламных материалов, необходимо составить их перечень. Время от времени следует просматривать и корректировать этот перечень в соответствии с ситуацией (табл. 10).

Перечень рекламных материалов

Наименование рекламного материала	Потребность	Наличие	Планирование	
			в ближайшее время	в перспективе
1	2	3	4	5

КАК НАЧАТЬ СБЫТ

Сначала следует *изучить рынок сбыта* своей продукции одним из *двух основных способов*:

- *проверкой в условиях розничной торговли.* Необходимо продемонстрировать образцы товара в нескольких местных магазинах и проанализировать, как реагируют на данный товар покупатель;
- *проверкой в условиях оптовой продажи и продажи торговли.* При посещении торговых выставок, ярмарок или других мероприятий необходимо предложить свой товар производителям, торговым агентам или оптовикам для того, чтобы выяснить, согласятся ли они представлять его.

Наиболее простыми являются такие *способы организации сбыта*:

- предлагайте товар друзьям и знакомым через регулярно организуемые в своем офисе или квартире презентации-продажи;
- предлагайте товары торговым группам, сообщая руководителям таких групп или торгующих организаций о своем товаре (услуге);
- используйте рекламную литературу о своих товарах на деловых и неофициальных встречах;
- распространяйте афиши и рекламные проспекты везде, где приходится бывать по делам бизнеса или по личным делам;
- говорите о своих товарах или услугах всякий раз, когда предоставляется такая возможность, в любом месте и в любое время, подчеркивая выгоды и преимущества своего товара.

При организации сбыта необходимо знать *два важнейших аспекта маркетинга* и постоянно помнить о них в своей деятельности.

1. Вы предлагаете не просто свой товар или услугу, а самого себя, свое имя. Поэтому главное — установить *взаимопонимание с покупателями*, чтобы они хотели приобретать Ваши товары или услуги.

2. Вы предлагаете свой товар или услуги не просто покупателю, а прежде всего конкретному человеку, который имеет особенные потребности, желания и намерения. Поэтому всякий раз *“подготовьте” свое предложение под такого конкретного человека*.

Существует *несколько эффективных приемов достижения успеха в сбыте продукции*.

- *Привлечение внимания.* Как только определился потенциальный покупатель, привлекайте его внимание к товару, подчеркивая его преимущества и выгоды. Информация о товаре (услуге) должна быть максимально сжатой, предельно необходимой и, главное, захватывающей внимание.
- *Пробуждение интереса: соединение потребностей с выгодами.* Другими словами, подчеркивайте выгоды, которые сулит приобретение товара, а не его функциональное назначение.
- *Формирование убеждения.* Это центральный этап в презентации товара или услуги. И опять-таки думайте о выгодности товара или услуги для покупателя, а не об их технических характеристиках. Включайте при этом информацию о дополнительно оказываемых услугах.
- *Проявление гибкости, знание и учет фактов.* Даже если во время презентации представляются только основные стороны товара, все равно необходимо располагать солидными и подробными сведениями о нем, чтобы ответить на любой вопрос. Если продавцы не будут готовы к этому, то фирма рискует потерять доверие к себе.
- *Краткая характеристика фирмы.* Кратко охарактеризуйте Вашу фирму, поскольку многие люди желают знать, кто конкретно стоит за данным товаром или услугой.
- *Поощрение желания покупателей и использование их чувств.* Активно используйте в диалоге с покупателем различные эмоциональные средства (улыбку, приветствие, комплимент и др.), а также дайте покупателю возможность почувство-

вать всеми органами чувств (зрением, вкусом, обонянием и т. д.) то, что предлагается к продаже.

- *Взывание к активной потребности покупателя в товаре; ответы на вопросы и возражения.* Выделяйте только те преимущества и выгоды товара, которые наилучшим образом могут удовлетворить насущные потребности потребителя (см. пирамиду потребностей по Маслоу — рис. 1). Замечайте, как люди реагируют на ответы продавцов, для того чтобы выделить те из них, которые наиболее хорошо воспринимаются покупателями. Относитесь к каждому возражению с уважением. При этом всегда старайтесь быть спокойными, внушающими доверие. Будьте упорными, но не спорьте.

Завершение сделки. Усилия по продаже товара (услуги) должны быть направлены на совершение покупки. Если удастся достичь этого, появляются возможности заключения сделки. Предложите покупателю сделать немедленный заказ — заполнить бланк или подписать контракт. Одновременно стимулируйте дополнительные, а также новые заказы. Спрашивайте о потенциальных покупателях и формируйте о них информацию для дальнейшего использования в деятельности сбыта.

ИСТОЧНИКИ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Когда определен целевой рынок товаров и услуг фирмы, можно приступить к составлению систематических планов продвижений в продаже. При этом следует максимально использовать широкий *круг источников потенциального сбыта*.

- *Справочники.* Для поиска перспективных покупателей используйте телефонные книги, визитки, списки членов различных групп. Специальные справочники можно также приобрести в торговых организациях и издательствах.
- *Индивидуалы.* При составлении списка индивидуальных покупателей в рамках каждой из категорий перечислите отдельные имена: родственники, соседи, старые приятели, школьные друзья, нынешние товарищи, коллеги по работе, приятели-попутчики, продавцы магазинов, служащие службы быта и др.
- *Группы.* Важным источником информации о пользователях продукции фирмы являются списки отдельных групп, а так-

же различных общественных организаций или других структур. Широкие связи имеют школы, группы одиноких людей, политические, гражданские, религиозные группы и предпринимательские группы, агенты по страхованию, ассоциации арендаторов, клубы отдыха, службы коммунальных услуг.

- *Организации и предприятия.* Это рабочие или профсоюзные организации, профессиональные ассоциации, учебные заведения, библиотеки, магазины вблизи фирмы, государственные учреждения, благотворительные организации, малые предприятия (офисы), специализированные магазины, торговые биржи, центры занятости и др.

С целью систематизации списков потенциальных потребителей можно использовать формы учета, приведенные в табл. 11.

Таблица 11

Дата	Имя (адрес)	Код	Телефон	Стало известно от ...
1.				
2.				
3.				
Направить ли информацию?	Назначить ли встречу?	Результаты	Комментарии	
1.				
2.				
3.				

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ СБЫТА

Использование телефона. Приемы использования телефона для действенной презентации товаров фирмы предполагают следование некоторым общим правилам. Вот они:

- задавайте хорошее настроение с начала беседы;
- обдумывайте, что говорить;
- завязывайте беседу представлением хорошей перспективы;
- выделяйте свою презентацию и уясните свою перспективу;
- перечисляйте емко и сжато основные выгоды Вашего товара или услуги;
- не вдавайтесь в излишние подробности;
- заканчивайте беседу в обнадеживающем ключе;
- используйте телефон для того, чтобы договориться о встрече.

Эффективная презентация. От уровня презентации товаров зависит результат сделки. Поэтому к подготовке презентации следует подходить серьезно. При этом необходимо придерживаться нескольких *основных правил*:

- установите для себя, кого бы Вы хотели видеть на презентации;
- тщательно планируйте презентацию;
- используйте любые вспомогательные материалы, которые могут служить на презентации доказательством того, что фирма представляет собой солидную компанию, продающую отличные товары или услуги (раздаточный материал, презентационные книги, графики и карты, поздравления и отзвывы, слайды и видеозаписи).

Для подготовки и проведения эффективной презентации товаров или услуг фирмы рекомендуется использовать примерный план (табл. 12).

Таблица 12

План презентации

Материалы, которые будут использоваться в демонстрации	Имеются	Необходимы
1. 2.		
Направление основной темы Открытие (вступительное заявление — первые реплики)		
1. 2.		
Основные моменты содержания		
1. 2.		
Возможные возражения и ответы на них		
1. 2.		
Закрытие презентации (используйте список альтернативных способов завершения)		
1. 2.		

НАЕМ ПРОДАВЦОВ И ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Как только фирма приобрела определенный опыт в сбыте товаров или услуг и видно, что они реализуются хорошо, можно нанимать продавцов. Существует несколько категорий продавцов.

Торговые представители, работающие на комиссионных началах. Обычно они работают за комиссионное вознаграждение в размере 10–15 %, иногда 20 % — в зависимости от вида товара, его количества, продолжительности деятельности фирмы и ее результатов. Торговым представителям обычно необходимо иметь несколько образцов товара или каталог и ценник. Отдельные представители, как правило, работают на определенной территории. Соглашения с торговыми представителями могут быть только временными. Комиссионные вознаграждения они получают за оплаченные сделки.

Брокеры. Услуги брокеров или агентов представляют собой отдельный вид услуг. Обычно не следует рассчитывать на брокерские услуги как на нечто очень прибыльное, однако они могут дополнить деятельность по продаже. Взаимоотношения с брокерами строятся на основе отдельных контрактов. Они получают комиссионное вознаграждение в процентах либо от фирмы, либо от покупателя. В зависимости от отрасли промышленности эти вознаграждения могут изменяться от 10 до 50 %. Где искать брокера? Одним из источников информации может служить справочник о деловых организациях, а также коммерческие справочники деловых услуг.

Продавцы. Когда фирма нанимает продавцов, особенно таких, которые будут выполнять работу за комиссионное вознаграждение, необходимо обращать внимание только на основные качества, которыми должны обладать хорошие продавцы. Используйте для этого сжатую анкету и 10–15-минутное интервью. Обычно продавцы работают на условиях либо одного комиссионного вознаграждения, либо комиссионного вознаграждения с зарплатой. Обычное комиссионное вознаграждение за непосредственную продажу по полной розничной цене начинается с 25 % (некоторые классные продавцы могут получать до 40–60 % стоимости проданных ими товаров). Наем продавцов на работу осуществляется обычно по объявлению в местных газетах или местных торговых организациях.

Пример объявления

ПРОДАЖА-ПУТЕШЕСТВИЕ

Требуются работники для продажи путевок в Египет и Китай группам и организациям на условиях неполного рабочего дня. Вознаграждение — комиссионное плюс возможность бесплатного путешествия. Предпочтение — лицам с опытом работы, творческим. Тел.: 555–26–68

Основные характеристики, отличающие хорошего продавца, следующие:

- позитивное отношение к жизни в целом;
- желание много работать;
- упорство;
- организованность;
- внимательность к деталям;
- общительность и дружелюбие;
- развитое чувство ответственности;
- здоровое честолюбие;
- желание разумного риска;
- сильное стремление к саморазвитию.

НАЕМ НА РАБОТУ МЕНЕДЖЕРА ПО СБЫТУ

Если для фирмы пришло время расширять торговую деятельность и предприниматель уже не охватывает своим вниманием всех процессов в организации, следует нанять менеджера по сбыту или маркетингу.

Существует два основных пути поиска менеджера по сбыту: с помощью рекламы и через профессиональные организации (организации продавцов либо организации, занимающиеся подготовкой специалистов в области маркетинга и других видов коммерческой деятельности).

Основные требования к менеджеру по сбыту состоят в следующем. *Во-первых*, менеджер по сбыту, который сам будет формировать свою команду продавцов, должен уметь управлять. *Во-вторых*, кандидат должен иметь положительный опыт предыдущей менеджерской деятельности. *В-третьих*, он должен обладать определенными личностными качествами, такими как трудолюбие, ответственность, организованность, иници-

ативность, опытность, желание учиться и учить других, руководить и вдохновлять подчиненных, уметь говорить и слушать, быть общительным и оптимистично настроенным.

Опыт свидетельствует, что менеджера по сбыту нанять легче, если предложить ему подходящую зарплату. Однако некоторые (как правило, опытные) сбытовики предпочитают только комиссионное вознаграждение, поскольку в этом случае они могут заработать больше. Следует предложить кандидату право выбора любого из двух условий. При этом рекомендуется устанавливать ему испытательный срок.

Предпринимателям следует постоянно обучать своих менеджеров управлению процессом сбыта и проводить с ними регулярные занятия. В центре внимания должно быть умение менеджеров выполнять работу по найму людей, эффективно управлять торговыми группами. Для этого следует использовать как фирменные программы обучения, так и учебу в бизнес-школах при университетах, а также различные учебные и практические пособия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Назовите рекламные цели и виды рекламных материалов.
2. Перечислите наиболее распространенные и доступные способы сбыта товаров и услуг.
3. Чем завершается сделка и каковы основные источники реализации товаров и услуг?
4. Как спланировать и провести презентацию фирмы (товара)?
5. Как нанимать команду продавцов?
6. Каким основным требованиям должен отвечать менеджер по сбыту?

ИСТОЧНИК

1. *Скотт Дж.* Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом: Пер. с англ. — К., 1992.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ?*

Ежедневно каждый из нас сталкивается с различными людьми, которые как-то включены в нашу жизнь, пусть даже незна-

* *Приложения* к журналам “Персонал” и “Ваша тестотека”. — К.: МАУП, 1992.

чительно. Мир стал бы намного лучше, совершеннее, если бы люди относились друг к другу доброжелательнее, с большим уважением, были бы великодушнее. С помощью предлагаемого теста Вы сможете лучше разобраться в себе и понять, насколько хорошо умеете ладить с окружающими Вас людьми. Для этого из приведенных далее ситуаций выберите один из трех вариантов ответа.

Ключ для подсчета очков

а) — 3; б) — 1; в) — 0.

1. На вечеринке Вас познакомили с человеком, который Вам сразу чем-то не понравился. Вы:

а) постараетесь найти тему для разговора, представляющую взаимный интерес;

б) будете избегать этого человека;

в) используете первую же предоставившуюся возможность, чтобы поставить его на место.

2. Вам предлагают выполнить работу, к которой Вы не подготовлены. Ваши действия:

а) признаете свою некомпетентность и попросите научить, как это делается;

б) откажетесь даже попробовать;

в) постараетесь блефовать, обвести всех вокруг пальца.

3. Вас явно обсчитали в ресторане. Вы:

а) попросите официанта еще раз проверить счет;

б) молча оплатите счет;

в) прямо скажете официанту, что он Вас обсчитал.

4. Когда Вы сталкиваетесь с человеком, который имеет тяжелый физический дефект, является инвалидом, калекой, Вы:

а) будете обращаться с ним так же, как и с любым другим человеком;

б) будете всячески стараться быть особенно любезным и предупредительным;

в) постараетесь избежать контакта с ним.

5. Ваш друг купил костюм, который, по Вашему мнению, ему не идет. Он спрашивает Ваше мнение. Вы скажете:

а) “Я думаю, что ты будешь доволен этим костюмом”;

б) “Прекрасная погода сегодня, не правда ли?”;

в) “Этот костюм выглядит ужасно”.

6. Имея дело с кассиршей, продавщицей или официантом, Вы:

- а) обычно улыбаетесь и говорите им что-нибудь приятное;
- б) отвечаете любезностью только на их любезность;
- в) относитесь к ним формально.

7. Вы можете откровенно признать, что Вы:

- а) интересуетесь большинством окружающих людей;
- б) уютно чувствуете себя в узком кругу друзей;
- в) общаясь с людьми, испытываете скуку.

8. Когда встречаете людей другой национальности, расы или религиозных верований, Вы:

- а) относитесь к ним так же, как ко всем другим людям;
- б) испытываете тайное чувство опасения;
- в) убеждены, что Ваш образ жизни намного лучше.

9. Если после проведенного где-нибудь пикника на природе или на дачном участке Вы обнаружили, что поблизости нет мусорного бака, Вы:

- а) заберете мусор с собой;
- б) постараетесь где-нибудь на месте его припрятать;
- в) оставите все, не убрав за собой.

10. Вы стоите в очереди в магазине и никуда не торопитесь, однако человек, стоящий за Вами, явно куда-то опаздывает. Вы:

- а) предложите ему пройти раньше Вас;
- б) сделаете покупку первым, поскольку Ваша очередь раньше;
- в) постараетесь нарочно подольше выбирать покупку, чтобы он немного остыл.

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков.

Если Вы набрали

от 21 до 30 очков — Ваши отношения с людьми прекрасны, поскольку Вы уважаете их правила и относитесь к людям с искренним интересом и вежливостью. Вы производите приятное впечатление как на своих друзей и знакомых, так и на тех, с кем сталкиваетесь лишь мимолетно. Люди обычно чувствуют себя лучше после контакта с Вами. Если Вы набрали максимальное количество очков — 30, то можете учить людей, как стать популярным;

от 11 до 20 очков — как правило, Вы хорошо ладите с людьми, но иногда бываете слишком эгоцентричны и забываете поставить себя на место другого человека. Постарайтесь приобрести более выра-

женную тенденцию к варианту а) и тогда убедитесь, что жизнь станет гораздо приятнее;

от 0 до 10 очков — Вы испытываете трудности в общении с людьми из-за излишней робости или агрессивности. И Вы это знаете. Помните, что как и все в этой жизни, хорошие межличностные отношения нуждаются в практике. Найдите среди своих знакомых понастоящему легкого, доброжелательного и обаятельного человека, проанализируйте его действия, постарайтесь перенять те черты, которые делают его популярным.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Определить сферу и основные виды международного бизнеса.
- Дать общую характеристику внешней среды бизнеса.
- Перечислить основные теории международной торговли.
- Охарактеризовать иностранную валюту и международные финансовые рынки.
- Описать международную денежную систему и работу валютных рынков.
- Дать представление о наиболее важных областях международного банковского дела.
- Перечислить основные многонациональные институты международного сотрудничества.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

международный бизнес, экспорт и импорт, инвестиции, мировая торговля, транснациональные компании, жизненный цикл товара, иностранная валюта, финансовые рынки, брокеры, биржи, международная денежная система, международные банки, многонациональные институты.

СФЕРА И ВИДЫ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Международный бизнес включает в себя любые хозяйственные операции, которые проводятся между двумя или более странами. Такие деловые взаимоотношения могут возникать на уровне как частных, так и государственных организаций. Для достижения любой из своих международных целей компания должна устанавливать формы проведения внешнеторговых операций; при этом некоторые из них могут существенно отличаться от используемых внутри страны. На выбор форм влияет не только запланированная цель, но и внешняя среда, в которой фирме предстоит действовать. В целом существует *три аспекта мотивации, побуждающие фирмы осуществлять международный бизнес*:

- расширение сбыта;
- приобретение ресурсов;
- диверсификация источников снабжения и сбыта.

При проведении международного бизнеса компании должны выбрать одну из приведенных далее *форм хозяйственных операций*.

- *Экспорт и импорт товаров*. Статьями товарного экспорта являются материальные товары, вывозимые из страны, в то время как статьями товарного импорта — товары, ввозимые в страну. Для большинства стран экспортирование и импортирование изделий являются основным источником международных доходов и расходов.
- *Экспорт и импорт услуг* являются источниками доходов из-за рубежа, отличными от тех, которые возникают в результате товарного экспорта и импорта. Получение такого типа дохода рассматривается как экспорт услуг, а плата за них — как импорт. Международный бизнес охватывает множество различных видов услуг, к которым относятся путешествия, туризм и транспорт; осуществление деятельности за границей (проведение банковских операций, страхование, аренда или прокат, проектно-конструкторские работы, образовательные и управленческие услуги); использование активов из-за рубежа (лицензионные соглашения, френчайзинг).
- *Инвестиции* представляют собой владение собственностью за границей, обычно в рамках какой-либо компании, с це-

лью получения финансовой прибыли. Когда две или более организации обладают правом собственности на прямые инвестиции в одну компанию, то подобное ведение операций определяется термином “совместное предприятие”. Определенный тип совместного предприятия, известный как “смешанное предприятие”, характеризуется участием государственных органов в частной компании.

Фирма, имеющая выход на международный рынок и располагающая производственной базой за границей, называется *многонациональной компанией (МНК)* или *транснациональной компанией (ТНК)*. Обычно компании такого рода прибегают в своей деятельности практически ко всем доступным формам международного бизнеса.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Менеджеры, работающие в рамках глобальной экономической среды, должны разбираться в различных общественных науках, географии, во всех функциональных сферах бизнеса, международном праве. Каждая страна располагает своим законодательством, которое регулирует экономическую деятельность. Соглашения, достигнутые между странами, формируют систему международного права. ***Ключевыми являются такие характеристики многосторонних соглашений:***

- принятие согласованных и унифицированных правил торговли;
- обмен концессиями;
- стимулирование экономического роста.

Бизнес приобретает все более глобальный характер, поскольку транспортные средства становятся быстрее, а системы коммуникаций позволяют осуществлять контроль с больших расстояний. Большинство крупных фирм действуют на международном рынке, потому что

- новые товары быстро распространяются по всему миру;
- фирмы могут наладить производство в разных странах;
- отечественные фирмы сталкиваются с международными конкурентами.

Значительная часть мировой торговли и прямых инвестиций приходится на промышленно развитые страны. Они являются

главными импортерами всех видов продукции и главными экспортерами по всем отраслям, за исключением топливной. Свыше 95 % прямых инвестиций иницируется промышленно развитыми странами, которые вместе с тем и получают около 75 % этих инвестиций. Долговременной тенденцией можно считать возрастание доли торговли и инвестиций, приходящихся на обрабатывающие отрасли промышленности.

Фирмам, начинающим международный бизнес, необходимо разобраться в ключевых вопросах, когда они оказываются в иных политических и экономических системах. *Традиционно страны классифицировались по принадлежности к “первому”, “второму” или “третьему” миру. Страны “первого мира”* (промышленно развитые и некоторые нефтедобывающие) имеют экономику с высоким уровнем дохода. *Страны “второго мира”* в настоящее время считаются странами с низким и средним уровнями дохода. *Страны “третьего мира”*, или развивающиеся, расположены преимущественно в Африке, Азии и Латинской Америке. По мере перехода от стран с низким уровнем дохода к промышленно развитым странам с рыночной экономикой распределение ВВП смещается от сельского хозяйства к промышленности и сфере услуг.

ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Торговая политика разных стран концентрируется в основном на таких вопросах:

- Какие товары следует импортировать и экспортировать?
- С кем торговать?
- В каком объеме торговать?

Согласно некоторым теориям государство не должно вмешиваться в структуры торговли, другие же теории показывают направления деятельности государства в области международной торговли. Согласно теории меркантилизма, страны должны больше экспортировать, чем импортировать, однако активный торговый баланс не обязательно является показателем выгодного положения страны. Согласно А. Смиту, богатство страны базируется на наличных товарах и услугах, а не на золоте. При этом страны могут обладать естественным или приобретенным преимуществом: первое связано с климатом и природными ре-

сурсами, а второе — с развитием технологии и высокой квалификацией.

Крупные страны отличаются от небольших, поскольку обычно

- продают меньшую долю произведенной продукции и приобретают меньшую долю потребляемых товаров;
- обладают большим разнообразием ресурсов;
- несут более высокие транспортные издержки во внешней торговле;
- ведут крупносерийное производство.

Несмотря на это, выигрывает от внешней торговли получит даже страна, имеющая абсолютное преимущество по всем продуктам, если она откажется от менее эффективного производства в пользу более эффективного. В большинстве теорий торговли подчеркиваются различия между странами в отношении климата, соотношения факторов производства, инновационных возможностей. Большая часть торговли осуществляется сегодня между явно похожими странами. При этом нет ни одной полностью зависимой или полностью независимой страны. Слишком большая экономическая независимость означает отсутствие некоторых товаров, услуг и технологий, а слишком большая зависимость приводит к тому, что страна становится уязвимой в случае изменений, происходящих в других странах.

Большинство теорий внешней торговли строятся в масштабах страны, но решения о международной торговле обычно принимаются компаниями, для которых *стимулами к экспорту*, как правило, являются:

- использование избыточных мощностей;
- снижение себестоимости продукции;
- увеличение наценок;
- распределение риска сбыта;
- расширение ассортимента.

Производство многих товаров перемещается из страны в страну в зависимости от этапа *жизненного цикла товара* (ЖЦТ). Согласно теории ЖЦТ, существуют такие этапы.

1. *Этап внедрения* — разработка нововведений в ответ на выявленную потребность; производство и сбыт нового товара внутри страны; экспорт из страны нововведения.

2. *Этап роста* — увеличение экспорта из страны, создавшей нововведение; усиление конкуренции; повышение капиталоемкости; начало развития зарубежного производства.

3. *Этап зрелости* — снижение экспорта из страны нововведения; более высокая стандартизация продукции; большая капиталоемкость; усиление конкурентного значения ценового фактора; начало производства в развивающихся странах.

4. *Этап упадка* — концентрация производства в развивающихся странах; превращение страны нововведения в чистого импортера.

ИНОСТРАННАЯ ВАЛЮТА И ВАЛЮТНЫЕ РЫНКИ

Существует принципиальное различие между платежами на внутреннем рынке и оплатами за товары, услуги или ценные бумаги, приобретенные за рубежом: на внутреннем рынке используется одна валюта, в то время как в зарубежной сделке — две или более разных валют. В понятие *“иностранная валюта”* включаются денежные знаки и иные платежные документы, выраженные в других валютах. *Обменный, или валютный, курс* — это количество единиц одной валюты, необходимое для приобретения единицы валюты другой страны. *Текущий, или спот-курс*, — это валютный курс, предназначенный для немедленных расчетов. *Срочный, или форвардный, курс* объявляется для поставок в будущем.

Межбанковский рынок — это валютный рынок между банками и внутри них. *Разница (спред)* на текущем валютном рынке с немедленной оплатой — это разница между курсами покупки и продажи, определяемая банком — торговцем иностранной валютой. *Прямая котировка* — это количество единиц внутренней валюты, необходимое для приобретения одной единицы иностранной валюты. *Обратная котировка* представляет собой количество единиц иностранной валюты, необходимой для приобретения одной единицы внутренней валюты. Европейская система основана на обратной котировке, а американская — на прямой. *Кросс-курс* — это курс валюты, рассчитанный из двух других валютных курсов.

Брокеры — это специалисты, упрощающие сделки на межбанковском рынке. Большинство валютных сделок осуществля-

ются в *коммерческих банках*. Иногда банки взаимодействуют через брокеров с торговцами других банков. Наряду с банками *определенные специализированные организации занимаются фьючерсными и опционными сделками*, предлагая несколько иные условия, чем банковский сектор. Среди них:

- *международный валютный рынок*, который занимается, в первую очередь, фьючерсными контрактами, т. е. контрактами на поставку в будущем определенных валют на конкретную сумму и с точной датой оплаты;
- *Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа*, которая также занимается фьючерсными контрактами;
- *Филадельфийская фондовая биржа*, которая представляет собой сравнительно новую концепцию валютной торговли, а именно концепцию опционов. Опцион — это право на покупку или продажу валюты в течение определенного периода или на конкретную дату.

Конвертируемая валюта позволяет гражданам соответствующей страны, а также другим лицам (нерезидентам) обменивать ее на другие. *Твердая валюта* — это валюта, которая, как правило, полностью конвертируема или относительно стабильна по сравнению с другими. К встречной, или товарообменной, торговле часто прибегают фирмы, испытывающие затруднения в получении твердой валюты для оплаты приобретаемых товаров или услуг. *Бартер* — это обмен товара на товар. Вариантом бартерной сделки является обмен товаров на товары, которые реализуются затем за деньги, а не потребляются.

Основными путями использования валюты являются:

- *коммерческие сделки*, т. е. операции, включающие приобретение и продажу иностранной валюты с целью облегчения торговли товарами и услугами;
- *создание рынка* — важный путь использования иностранной валюты, относящийся к сделкам между брокерами и торговцами в банках или непосредственно между торговцами разных банков;
- *арбитраж* — это купля и продажа валюты с целью извлечения прибыли от разницы цен (курсов).

МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕНЕЖНАЯ СИСТЕМА

В целях содействия валютной стабильности, поддержания упорядоченности в установлении валютных курсов, избежания случаев девальвации валют из конкурентных соображений, установления многосторонней системы расчетов и платежей, исключения валютных ограничений и создания страховых резервов в 1944 г. был образован *Международный валютный фонд (МВФ)*. *Специальные права заимствования (СПЗ)* были введены МВФ в качестве счетной единицы с целью повышения ликвидности валют. *Валютами, составляющими “корзину” СПЗ, являются доллары США, немецкие марки, японские иены, французские франки и британские фунты стерлингов.*

Многие страны, жестко контролирующие или регулирующие конвертируемость своих валют, имеют *параллельный, или черный, рынок*, который поддерживает обменный курс, который точнее отражает спрос и предложение, чем официальный рынок. *Банк международных расчетов (БМР)* в Швейцарии действует в качестве центрального банка банкиров. Он облегчает ведение переговоров и проведение операций между центральными банками мира. *Центральный банк страны* вмешивается в ситуацию на валютных рынках путем создания предложения его валюты, когда он хочет сместить ее курс вниз, либо путем создания спроса на эту валюту, когда он хочет ее укрепить.

Основными факторами, определяющими ценность валюты, являются паритет покупательной стоимости (сравнительные темпы роста цен или инфляции), реальные процентные ставки (номинальные ставки процента с поправкой на величину инфляции), доверие к способности правительства управлять политической и экономической обстановкой в стране, а также определенные технические факторы, вытекающие из торговых отношений. Валютные курсы в целом воздействуют на деловой мир при принятии и рыночных, и производственных, и финансовых решений.

С целью обеспечения валютной стабильности среди членов ЕС в 1979 г. была создана *Европейская валютная система (ЕВС)*. ЕВС — это система ограниченной гибкости, в соответствии с которой страны договорились удерживать свои валюты в преде-

лах, общих для всех ее участников. Централизованный курс определяется для валюты каждой страны, участвующей в ЕВС, через европейскую валютную единицу — **евро**. По замыслу евро подобна СПЗ с той разницей, что “корзина” в данном случае включает валюты всех стран ЕС, в том числе и тех, которые фактически не входят в ЕВС.

ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Финансовые рынки и организации позволяют фирмам расти в глобальном масштабе и обслуживают клиентов во всем мире. Важным источником кредитов является рынок евровалют. **Евровалюта** — это любая валюта, хранящаяся в банке вне страны ее происхождения. Лондон — ключевой центр рынка евровалют. *Основные характеристики рынка евровалют* следующие:

- этот рынок в основном оптовый, а не розничный;
- регулирование на нем практически отсутствует;
- вклады, как правило, срочные или в виде сбережений, а не для выдачи по текущим требованиям;
- этот рынок преимущественно долларový (евродоллары).

Во многих странах существуют весьма активные рынки облигаций, доступные как отечественным, так и иностранным вкладчикам капитала. Международный рынок облигаций подразделяется на рынки иностранных облигаций и еврооблигаций. *Иностранные облигации* продаются вне страны заемщика, но выражаются в валюте выпустившей их страны. *Еврооблигации* продаются в странах, отличных от той, в валюте которой они выражены. В некоторых случаях еврооблигации выпускаются в нескольких валютах и конвертируются в обычные акции. Выпуск облигаций в евро основан на комбинированной валюте стран — членов ЕС.

Еще одним источником финансирования на рынках кредитов, а также на рынках евродолларов и еврооблигаций является *рынок акционерного капитала*. Тремя крупнейшими международными фондовыми биржами мира, поставляющими акционерный капитал на рынок, являются Токийская, Нью-Йоркская и Лондонская. Рыночная капитализация выражается общим числом акций определенной компании, которая зарегистриро-

вана на фондовой бирже, умноженным на рыночную цену акции. Значительным событием было создание *рынка евроакций*. Это рынок акций, продаваемых за пределами страны, в которой находится выпускавшая их компания. *Рынки биржевых акций* создаются также в развивающихся странах, но на них котируется ограниченное количество компаний, и активной торговли не происходит.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ БАНКИ

Важным аспектом развития международных деловых операций явилось увеличение числа услуг, предлагаемых международными банками. Банки принимают участие в международных банковских операциях путем установления корреспондентских отношений или открытия за рубежом своих филиалов и отделений либо путем организации консорциума с банками в других странах. Тремя важными областями *международного банковского дела* являются расширение спектра предлагаемых услуг, доступ к рынкам и учет изменяющейся рыночной ситуации, а также прибыльность.

Мировым (или Всемирным) банком называется *Международный банк реконструкции и развития (МБРР)*, созданный в 1944 г. совместно с МВФ в целях восстановления и реконструкции мировой экономики. Он находится в совместном владении 151 страны; его капитал состоит из взносов правительств этих стран. Банк предоставляет заемщикам финансирование из средств, которые сам занимает на мировом рынке капитала, а также из поступлений по предыдущим займам и из собственных доходов. МБРР ссужает средства в конвертируемой валюте правительствам для развития инфраструктуры. Существуют также *региональные и национальные банки развития*, стремящиеся финансировать те же виды деятельности, что и Мировой банк (например, Межамериканский банк развития).

Кроме национальных и международных существуют также *вненациональные (оффшорные) финансовые центры*, которые предоставляют финансирование, исходящее не из их собственных стран. Ключевыми оффшорными финансовыми центрами являются Лондон, Карибский бассейн, Панама, Гонконг, Сингапур и Бахрейн.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Наиболее известными многонациональными организациями являются следующие:

- **Организация Объединенных Наций (ООН)**. Ее основные цели — поддерживать международный мир и безопасность, развивать дружественные связи между странами, организовывать сотрудничество стран в решении международных проблем, выполнять функции центрального органа по координации усилий разных стран в названных областях. В ООН имеется Секретариат, Генеральная Ассамблея, Совет безопасности, Экономический и Социальный советы. ООН имеет несколько ведомств, занимающихся проблемами межнациональных корпораций, включая Комиссию по транснациональным корпорациям и Конференцию по торговле и развитию.
- **Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)** создана с целью содействия экономическому и социальному благополучию ее членов. В ее составе — 24 страны; имеется более 200 комитетов, занимающихся экономическими проблемами.
- **Организация стран — экспортеров нефти (ОПЕК)** смогла установить контроль за ценами и объемом производства в силу высокого спроса на нефть.

Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) обеспечило экономическую интеграцию европейских стран со свободным движением ресурсов, гармонизацию политики во всех сферах и единство внешних таможенных тарифов. Теперь эта организация именуется **Европейский союз (ЕС)** и осуществляет более широкое сотрудничество, чем только экономическое. Основой успеха ЕС является равновесие между общими и национальными интересами, контролируемое и корректируемое четырьмя основными институтами: *Комиссией ЕС* (разрабатывает и проводит в жизнь политику ЕС), *Советом министров* (принимает политические решения), *Европейским парламентом* (формирует предложения для Комиссии ЕС) и *Судам* (апелляционный суд, действующий в рамках законодательства ЕС).

- **Ассоциация стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН)** характеризуется большими различиями стран по признаку эконо-

мической мощи, которые пытаются сотрудничать во многих сферах, включая промышленность и торговлю.

- **Лига арабских государств.** Это больше политическая организация, цель которой — упрочивать связи и координировать политику стран-членов (22 ближневосточные и североафриканские страны).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Назовите основные мотивы, побуждающие фирмы осуществлять международный бизнес.
2. Охарактеризуйте основные виды международного бизнеса.
3. Какими факторами характеризуется внешняя среда международного бизнеса?
4. Охарактеризуйте наиболее распространенные концепции международной торговли.
5. Что такое “иностранный валюта” и как работают валютные рынки?
6. Охарактеризуйте международную денежную систему.
7. Опишите цель и принципы работы международных банков и основных многонациональных институтов международного сотрудничества.

ИСТОЧНИК

1. *Дэниелс Дж., Радеба Л.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕСТ НА МАКИАВЕЛЛИЗМ*

В основе авторитарных типов руководства лежит так называемый макиавеллизм. Этот стиль руководства назван в честь Никколо Макиавелли, который в 1532 г. в книге “Монарх” выдвинул идею, что правителю не нужно беспокоиться при выборе средств, ведущих к необходимым конечным результатам, поскольку “цель оправдывает средства”.

В США разработано множество тестов для определения склонности различных типов руководителей к макиавеллизму. В этих тестах люди делятся на категории: “высокая степень макиавеллизма” и “низкая степень макиавеллизма”. Приведем один из таких тестов.

* *Жизнин С., Круппов В.* Как стать бизнесменом (американский опыт). — Минск, 1990. — С. 26–28.

Для того чтобы определить степень собственного макиавеллизма, выразите свое отношение к приведенным в таблице высказываниям (вопросам).

Суждение	Не согласен		Ней-тральное отношение	Согласен	
	отчас-ти	пол-ностью		отчас-ти	пол-ностью
1. Самый лучший способ управлять людьми — это говорить им то, что они хотят слышать	1	2	3	4	5
2. Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, не лучше ли сказать ему реальные причины, почему Вы хотите, чтобы это было сделано, чем выдумывать более весомые, чем на самом деле?	1	2	3	4	5
3. Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (заботу, неприятности)	1	2	3	4	5
4. Продвигаться вперед трудно без “срезания углов”	1	2	3	4	5
5. Безопасно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все равно когда-то проявится	1	2	3	4	5
6. Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на них	1	2	3	4	5
7. Большинство людей по сути добрые и хорошие	1	2	3	4	5
8. Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду	1	2	3	4	5

Суждение	Не согласен		Ней-траль-ное отно-шение	Согласен	
	отчас-ти	пол-но-стью		отчас-ти	пол-но-стью
9. Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности	1	2	3	4	5
10. Вообще говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить это делать	1	2	3	4	5

Ключ для подсчета очков

Оценки на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 10 соответствуют приведенным в таблице. Отвечая на другие вопросы, необходимо оценку, которую Вы выбрали, поменять на противоположную (т. е. 5 становится 1, 4 становится 2 и т. д.).

Подсчитайте общее количество набранных Вами очков (за сумму ответов на 10 вопросов).

Основная масса людей в среднем набирает **25 очков**. Чем больше очков, тем больше склонность к высокой степени макиавеллизма. Если Вы набрали **40 очков**, то Вам лучше скрывать этот результат от Ваших друзей. Многие исследования свидетельствуют о том, что люди с “высокой степенью макиавеллизма” анализируют и оценивают ситуацию очень хладнокровно и рационально, без лишних эмоций. Люди с “низкой степенью макиавеллизма” обычно “хорошие люди”, которые доверяют другим. Чувство сожаления не дает им манипулировать другими.

ГЛАВА 11

ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- Охарактеризовать основные составляющие профессиональной подготовки современных менеджеров.
- Описать на примере американских школ бизнеса систему повышения управленческой квалификации.
- Дать общую характеристику современной концепции развития человеческих ресурсов и подготовки кадров управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

подготовка менеджеров, повышение управленческой квалификации, формы и методы обучения, учебные планы и программы, уровни управления, учебные дисциплины, развитие человеческих ресурсов.

ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРАМ НОВОГО ТИПА

В современных условиях особое внимание уделяется *квалификации управляющих*, их способности в процессе управления учитывать международные аспекты, поэтому многие фирмы широко используют конкурсный отбор руководителей. Менеджеры должны умело руководить коллективом, наиболее полно использовать творческие способности каждого работника, обеспечивая тем самым гибкое реагирование на требования заказчиков.

Изменяются взаимоотношения между руководителями и подчиненными: директивное руководство уступает место обоюдному обмену информацией. Снижается значение функции контроля управляющих за подчиненными, и от них во все большей степени требуется общее руководство трудовым коллективом с целью достижения наилучших результатов. Большое значение придается способности руководителя заинтересовать работников в достижении основных целей фирмы. Все чаще оплата труда управляющего непосредственно зависит от результатов работы руководимого им коллектива.

На руководящие должности в наиболее развитых в технико-экономическом отношении компаниях выдвигаются *менеджеры нового типа*. Их основной особенностью является стремление к наилучшей организации работы подчиненных.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Поэтому принимать решение о повышении менеджера следует только после приобретения им определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные различия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение менеджеров, по мнению зарубежных экспертов, должно отличаться некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, групповой работой, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установле-

нию контактов, готовностью правильно реагировать на обоснованные возражения, а также готовностью к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью, терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к состязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

Наиболее важными способностями менеджеров, — а это сочетание знаний, поведения и опыта — являются умение реализовывать поставленные цели; умение делегировать полномочия и ответственность; способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработке и формированию информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени. Подчеркивается необходимость приспособления средств и методов управления к специфическим особенностям отрасли, управляемого объекта и управленческих функций, реализуемых на том или ином иерархическом уровне управления.

В настоящее время разрабатываются *общие характеристики менеджера будущего*, обосновывается роль профессионального обучения в его формировании. Зарубежными экспертами отмечается, что в перспективе основная задача менеджера будет состоять в интегрировании неопределенности в систему прогнозирования, принятия решений и в организационную структуру, что требует от руководителя “нового профессионализма” в способности к адаптации, инновациям и постоянным изменениям. *К наиболее важным характеристикам деятельности менеджеров* относятся получение реалистичной оценки сильных и слабых сторон подчиненных, умение мыслить стратегически, умение вести переговоры с вышестоящими руководителями, обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей.

ПОДГОТОВКА СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Менеджер — это человек, который прежде всего организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одно-

временно сам выполняет определенный объем управленческих функций. Когда говорят “менеджмент”, то имеют в виду управление фирмой или руководство ею, направленные на удовлетворение материальных и социальных потребностей членов общества через рыночные отношения. Однако эффективность производственного менеджмента не может определяться только степенью полноты удовлетворения потребностей. Не менее важен экономический подход — какой ценой это достигнуто. Иначе говоря, о деятельности менеджера можно реально судить только по экономическим показателям успехов или неудач. В этот момент и происходит слияние менеджмента-науки с менеджментом-практикой. Но чтобы оно произошло для студентов — будущих менеджеров, необходимо точно определить состав изучаемых ими дисциплин.

В наших условиях создаваемого рынка менеджер должен постоянно “заглядывать в будущее”. Другими словами, изучая действующий рынок, менеджер обязан не только улавливать его текущую динамику (с помощью учета, статистики), но и прогнозировать его перспективное развитие (а тут не обойтись без информатики, математики и ряда других дисциплин). Более того, хороший менеджер призван способствовать созданию нового рынка. Для этого надо владеть маркетингом (во всем объеме) и проектированием инноваций, а это требует целого комплекса разнообразных знаний.

Менеджер, как отмечалось, всегда взаимодействует с людьми, организует их работу. Это означает, что он не может не владеть комплексом психологических и социологических дисциплин. Известно, что чем выше уровень подготовки менеджера, тем лучше его отношения с персоналом. Плохие отношения с персоналом неизбежно приводят к снижению эффективности работы последнего. И, наконец, самое главное. Высокая эффективность работы любого предприятия во многом зависит от сбалансированной работы всех его подразделений, от организации деятельности хорошо подобранного персонала. Чтобы достичь этого, менеджеру необходим комплекс дисциплин, включающий:

- блок № 1 (“Общенаучные дисциплины”): 1) высшая математика; 2) прикладная математика; 3) математические модели; 4) ЭВМ и программирование; 5) гуманитарные науки

(две дисциплины); 6) общественные науки (две-три дисциплины); 7) искусство (две-три дисциплины); 8) иностранный язык и т. д.;

- *блок № 2 (“Экономические дисциплины”)*: 1) основы макроэкономики; 2) основы микроэкономики; 3) политическая экономика и история; 4) статистика; 5) бухгалтерский учет; финансы и банковское дело; 7) планирование; 8) налоговая система; 9) биржа;
 - *блок № 3 (“Психология”)*: 1) социальная психология; 2) сложные (комплексные) организации; 3) управление кадрами; 4) основы динамических систем; 5) методы исследования науки о поведении и т. д.;
 - *блок № 4 (“Техника и технология”)*: 1) техника и технология производства; 2) информатика; 3) основы конструирования и проектирования; 4) инженерная графика; 5) передовые компьютерные системы; 6) охрана труда; 7) взгляд в будущее и т. д.;
 - *блок № 5 (“Маркетинг”)*: 1) управление маркетингом; 2) виды и связи в маркетинге; 3) маркетинговые модели; 4) стратегия маркетинга; 5) интерфейс от рынка к технологии; 6) исследование маркетинга; 7) организация производства; 8) реклама и т. д.;
 - *блок № 6 (“Менеджмент”)*: 1) общая теория менеджмента; 2) инструментарий менеджмента; 3) управление финансами; 4) управление кадрами; 5) управление организациями; 6) управление маркетингом; 7) управление нововведениями; 8) управление информационными системами; 9) передовые системы обоснования решений, принятие конкурирующих решений; 10) менеджмент международного бизнеса и т. д.
- “Блочный” состав дисциплин подготовки современного менеджера и место менеджмента в нем схематически показаны на рис. 7.

Особо важные вопросы — соотношение блоков, последовательность и степень обязательности изучения дисциплин, а также характер специализации в современном менеджменте. Отечественные и зарубежные исследователи проблем высшей школы пытаются определить конкретные направления подготовки менеджеров, т. е. “специализаций”. *Принципиальная классификация специализаций* может иметь такой вид:

- 1) *общий менеджмент* (административный менеджмент);

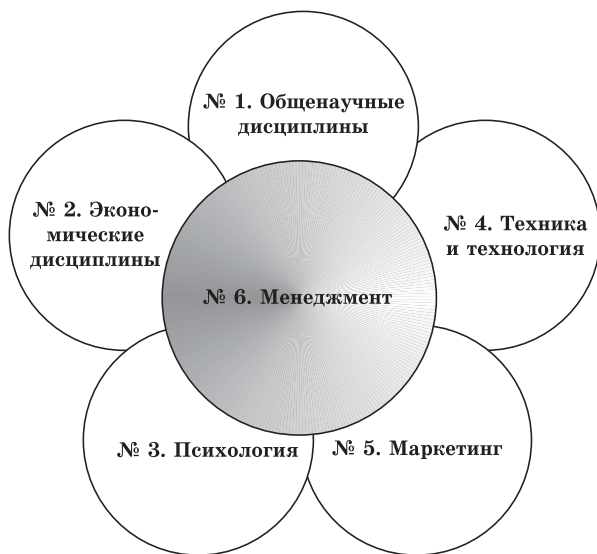


Рис. 7. Блок-схема профессиональной подготовки современного менеджера

2) *отраслевой менеджмент* (менеджер в строительстве, производстве строительных материалов и т. д.);

3) *организационный менеджмент* (менеджер в арендной, акционерной организациях, в кооперативном или малом предприятии);

4) *функциональный менеджмент* (финансовый менеджмент в бухгалтерии, статистике) и др.

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В системе менеджмента вопросы управления людьми занимают ведущее место. В решении этих вопросов в экономически развитых странах накоплен многолетний и постоянно совершенствующийся опыт. Например, в последнее десятилетие американская система подготовки и повышения квалификации управленческих кадров получила новый импульс для развития. Им послужили подходы к управлению, базирующиеся на *кон-*

цепции “развития человеческих ресурсов” (Human Resources Development, HRD). Прежняя концепция “человеческих отношений” была отнесена на второй план. Если традиционный взгляд на управление базировался исключительно на жестком контроле, концепция “человеческих отношений” — на усилении “человеческого фактора” (в рамках соучастия работников в управлении производством), то концепция HRD предполагает комплексную программу создания условий для добровольной интенсификации труда, мобилизации всех интеллектуальных и эмоциональных ресурсов личности, всего ее потенциала в интересах производства. В соответствии с этой установкой разрабатываются и реализуются программы, ориентированные на совершенствование персонала в образовательном и профессиональном аспектах, на широкое развитие личности.

Факторы, обусловленные научно-техническим прогрессом, вызвали прямую связь подобной ориентации с развитием образования. Американские экономисты пришли к выводу, что его доля в экономическом росте страны составляет не менее 1/5. Подсчитано, что капиталовложения в образование и обучение работников дают организациям значительную прибыль, а реализация программ HRD снизила себестоимость продукции ряда предприятий на 50 %. На обучение персонала только в промышленности США ежегодно расходуется до 30 млрд долларов. Только в систему повышения квалификации в области управления ежегодно вовлекается около 1 млн человек.

Наиболее важный момент в осуществлении концепции “развития человеческих ресурсов” — воспитание и подготовка *управляющего нового типа*, сочетающего максимальную профессиональную эффективность с большим личностным потенциалом, способного лидировать в любых изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, надежно реализовывать поставленные цели.

Важную роль в повышении квалификации управленческих кадров играет так называемое *формальное обучение*, организуемое компаниями. Его цель — усовершенствовать профессиональные навыки с целью выполнения конкретной текущей работы и одновременно подготовки перспективных специалистов к более ответственной деятельности либо к работе в другой сфере.

Как правило, курсы охватывают *три направления: профессиональное* (дисциплины инженерное дело, производство, марке-

тинг, финансы, трудовые отношения), *общее* (интервьюирование, планирование работы, решение проблем, принятие решений и др.) и *управленческое*. Курсы по управлению строятся исходя из специфических потребностей каждого из уровней управления компании; их продолжительность — от двух дней до восьми недель. Эти “внутренние” программы обходятся компании в 30–40 тыс. человеко-часов.

Несмотря на всю важность формального обучения главной формой повышения управленческой квалификации является “*обучение на опыте*”, т. е. в процессе восхождения от выполнения небольших заданий по контролю до принятия управленческих решений. Выпускники колледжей — главные представители новых кадров; из них в среднем 75 % имеют инженерное образование, 15 % специализировались в области управления бизнесом и 10 % — по другим специальностям. Сразу же начинает работать механизм отбора. Чтобы выдвинуться в менеджеры, начинающие должны отвечать таким требованиям:

- 1) уметь привнести в деятельность компании фундаментальные и профессиональные или функциональные знания и навыки, необходимые для быстрого продвижения, и при этом стремиться к совершенствованию;
- 2) знать природу свободной предпринимательской системы;
- 3) понимать социальные ценности, проявлять интерес к гуманитарным и междисциплинарным занятиям;
- 4) стремиться внести вклад в отечественную экономику и мировое сообщество в целом;
- 5) проявлять готовность к непрерывному образованию.

К опытным видам обучения и повышения управленческой квалификации в пределах фирм относится “*боковое*” перемещение управленческого персонала по японскому образцу *ротации кадров по горизонтали*: “ассистентство” у опытного менеджера; выполнение специальных заданий по планированию своего продвижения в конкретных условиях данной фирмы; работа молодых и стажирующихся управляющих в комитетах по решению какой-либо проблемы вместе с опытными руководителями; командирование на конференции профессиональных ассоциаций по управлению; организация юниорских групп для начинающих менеджеров, где они могут “проиграть” свои насущные проблемы и получить опыт управления.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ АМЕРИКАНСКИХ УПРАВЛЯЮЩИХ

В американской промышленности практикуются такие *формы повышения квалификации*:

1) *работа в проектных группах*, куда работники зачисляются для создания специальных проектов независимо от фактически занимаемой должности;

2) *университетские курсы* — образование взрослых, или непрерывное образование;

3) *решение каких-либо задач*, работая самостоятельно или в комитете компании;

4) *“боковые передвижения”* — повышение профессиональной квалификации без повышения в должности;

5) *задание по консультированию* с целью решения различных проблем;

6) *освоение университетских программ* (фиксируется степенью или свидетельством) — для повышения квалификации или получения магистерской степени;

7) *работа по трудоустройству* — содействие в обеспечении другой работы после увольнения;

8) *консультирование по профориентации и планированию карьеры* в компании или других учреждениях.

В проектировании программ повышения квалификации, как правило, учитывается **пять уровней управления**:

1) *генеральное руководство* — директора, президенты, генеральные управляющие компаний и т. д.;

2) *высшее административное руководство* — управляющие крупными департаментами, вице-президенты и др.;

3) *среднее административное управление* — руководители функциональных подразделений, отделов, старшие специалисты;

4) *среднее звено* — специалисты, инженеры, техники, счетные работники и др.;

5) *линейный уровень* — линейные супервизоры, мастера, руководители участков и т. п.

Понятно, что содержание и формы организации программы повышения управленческой квалификации строятся в зависимости от уровня управления. Например, для высшего уровня — генерального руководства — предусматривается проведение

конференций в дискуссионных группах, специальных семинаров и дискуссий. Специалистов среднего звена (т. е. инженеров, техников, счетных работников и т. п.) обучают управленческому учету и контролю, оргтехнике, эргономике, управлению качеством, для них проводятся курсы по покупке материалов и контролю за материально-техническим снабжением, по производственному планированию и контролю, по выбору технологии.

Составление программ повышения квалификации для руководителей различных уровней — одна из сложнейших задач. Считается, что серьезных успехов в ее решении добилась, в частности, Мичиганская школа управления. Обращение к программам повышения квалификации, предлагаемым школой для сферы общего управления, дает достаточно ясное представление о новейших достижениях в этой области (табл. 13).

Таблица 13

**Программы и основные проблемы для сферы
общего управления в Мичиганской школе управления**

Программы	Основные проблемы (выборочно)*
1	2
I. Программы для руководителей среднего звена	
1. Основы менеджмента для начинающих менеджеров	<ul style="list-style-type: none"> • Роль менеджера • Функции менеджера • Коммуникации • Лидерство и мотивация • Оценка работы (зароботная плата) • Дисциплина
2. Эффективное “формирование” менеджера и консультирование	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические аспекты обучения подчиненных
3. Навыки управления на среднем уровне	<ul style="list-style-type: none"> • Самооценка, принятие решений, управление временем, делегирование поручений, коммуникации и мотивация • Персональная и организационная динамика • Коммуникации внутри организации

* Здесь перечислены именно основные, а не все включающиеся в программы проблемы.

1	2
4. Эффективное использование электронных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Эволюция использования электронных систем в сфере бизнеса • Типичные случаи применения ЭВМ в процессе принятия решений • Проблема секретности при применении ЭВМ
II. Программы для руководителей высшего звена	
1. Управление управляющими	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность управления, лояльное поведение, организационная культура (ограничительная или творческая), власть и руководство в организации, внутриорганизационная конкуренция (конфликт) • Организационная эффективность, обучение подчиненного управляющего, новый менеджмент 80-х годов
2. Управление оптимизацией качества: принципы модификации поведения применительно к рабочим условиям	<ul style="list-style-type: none"> • Принципы модификации поведения • Личностное восприятие и оптимизация управления • Диагностика и измерение производительности и качества работы
3. Оптимизация навыков устной и письменной коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ аудитории, организация материала, структурирование коммуникаций, управление коммуникациями подчиненных
4. В ответ на вызов Японии: интегрированный подход для американской промышленности	<ul style="list-style-type: none"> • Управление людскими ресурсами в Японии • Управление продукцией в Японии • Группы качества (вовлечение работников в Америке в группы качества) • Подходы к трансформации — развитие новой культуры, методы оптимизации коммуникаций, реализация управления на среднем уровне, работа с профсоюзами • Применение японской техники управления в США

1	2
5. Введение в организационное развитие	• Диагностика организации, стратегии организационного вмешательства, управление организационным развитием
6. Проектирование структуры организации по принципу матрицы	
7. Управление по целевым программам	
8. Эффективность бригадных групп и их совершенствование	
9. Стратегическое планирование и принятие решений	
10. Стратегическое управление технологиями	
11. Управление производственными операциями	

Как правило, программы всех уровней составляются исходя из трех *аспектов*: управленческие знания; профессиональные навыки и умения (т. е. практика управления); “поведенческие” аспекты.

Учет своеобразия аудитории — обязательное условие успеха в деле повышения квалификации. В частности, по-иному, нежели для высшего, строятся программы для среднего звена (табл. 14, 15).

Новшеством в системе повышения квалификации в области управления являются программы для административного и преподавательского персонала высших учебных заведений. Сегодня управление и контроль в сфере высшего образования — как наиболее насущная для практики, так и новейшая управленческая проблема.

Разработкой программ в этом направлении занимается Национальный центр систем управления высшего образования.

**Программы повышения квалификации
для руководителей среднего звена**

<p align="center">Бостонский университет, Школа управления (Бостон). 12 дней — один день в неделю — с 8.30 до 16.30 — в течение 12 недель</p>	<p align="center">Государственный университет Колорадо, Школа бизнеса (Форт Коллинз). Три недели с отрывом от производства</p>	<p align="center">Мичиганский университет, Высшая школа делового администрирования. Пять недель с отрывом от производства</p>
1	2	3
<p>I. <i>Организационное поведение</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Мотивация, организационный климат и структура, межличностные коммуникации • Конфликт в управлении и его преодоление <p>II. <i>Управление финансовой деятельностью</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансовое прогнозирование • Бюджет в больших организациях • Финансовые решения и корпоративная стратегия <p>III. <i>Финансовый учет и управленческий контроль</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ доходов и издержек • Учет издержек • Система учета издержек <p>IV. <i>Маркетинг</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ спроса и прогнозирование 	<p>I. <i>Основы маркетинга</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Межличностные коммуникации • Концепция управления и управление людскими ресурсами • Основы финансового учета • Компьютеры и информационные системы <p>II. <i>Системы маркетинга</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Продукция • Организационная динамика • Юридическая среда • Финансовое и учетное управление <p>III. <i>Трудовые отношения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие людских ресурсов • Стратегия маркетинга • Финансовая политика • Деловая политика 	<ul style="list-style-type: none"> • Новые горизонты менеджмента • Философские прогнозы XXI века • Экономический прогноз • Стратегические организационные решения • Компьютерная революция и управление • Управление новыми технологиями • Подход к сопротивлению изменениям с позиции организационного развития • Новый менеджмент — научный подход к принятию решений • Работа — взгляд в будущее

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Разработка продукции и политика управления • Управление сбытом продукции <p><i>V. Политика управления</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная мораль • Стратегия и цели • Управление организацией в целом • Разработка политики и управление в различных фирмах 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление временем руководителя 	

Таблица 15

**Программы повышения квалификации
для руководителей высшего звена**

Колумбийский университет, Высшая школа бизнеса (Нью-Йорк). Две недели с отрывом от производства	Университет Вирджинии, Высшая школа управления Колгэйт Дарден (Шарлоттесвилль). Шесть недель с отрывом от производства	Университет Карнеги-Меллон, Высшая школа делового администрирования (Питтсбург). Девять недель с отрывом от производства
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Структура стратегического планирования • Обзор экономики США • Основы стратегии • Анализ индустрии • Принятие управленческих решений • Прогнозирование будущего 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная стратегия • Корпоративное планирование и контроль • Структура стратегий и стиль руководства • Окружающая среда корпорации • Социальная ответственность корпорации 	<ul style="list-style-type: none"> • Межличностные отношения в организации • Управленческий учет • Управленческие информационные системы • Социальная и политическая среда менеджмента

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Интегрирование прогнозов в стратегию • Тенденция регулирования • Взаимоувязывание стратегий и операций посредством анализа средств и целей • Воздействие прибыли на стратегию • Политическая стратегия • Стратегия и организационный проект 	<ul style="list-style-type: none"> • Корпорация и государственное управление • Бюджет капиталовложений • Управление межличностными отношениями • Стиль управления и организационная эффективность • Управление личным и организационным развитием • Финансовый анализ для принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Будущее США • Планирование маркетинга • Бюджет капиталовложений • Стратегия в принятии организационных решений • Энергетическая экономика • Технология и изменение стилей жизни • Бизнес и общество • Математические модели для принятия решений

Большинство программ организуется в форме летних краткосрочных семинаров.

Характерная особенность структурирования программ повышения квалификации состоит в том, что теоретические положения курсов обязательно подкрепляются мощным арсеналом активных методов обучения, который составляют метод инцидента, ролевые игры, управленческие игры, методы имитации, обратной связи и групповой динамики, лабораторный метод, конференции и т. д. Однако на первом месте остается *метод анализа конкретных ситуаций*, или метод модифицированной дискуссии, который практикуется как основной для эффективного обучения в школе бизнеса.

Если цель университетских программ — расширить теоретический фундамент профессиональных знаний в области управления и в большей или меньшей степени приобрести практические навыки управления, то краткосрочные семинары и курсы управленческих ассоциаций и организаций, консультативных фирм ориентированы на развитие практических навыков управления, на все технические аспекты управленческой работы.

В заключение следует отметить, что погоня за новинками в области управления, программами повышения квалификации

престижных университетов породила коммерческий интерес к организации различных курсов и семинаров повышения квалификации в области управления. Наблюдается своего рода “бум” в области повышения квалификации управленческих кадров, что на 30–40 % ежегодно увеличивает доходы процветающих коммерческих компаний, специализирующихся на “продаже” управленческого обучения: семинаров, курсов, программ, видеокассет, учебных пособий и др. Жалование преподавателя в малоизвестных школах составляет 200 долларов за один учебный день, а в Гарвардской школе бизнеса высший профессорский состав за один учебный день получает 3000 долларов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте сравнительную характеристику современной концепции развития человеческих ресурсов.
2. Что понимается под повышением управленческой квалификации и подготовкой менеджеров? Что между ними общего и чем они различаются?
3. Опишите наиболее общую программу повышения квалификации современного управляющего.
4. Назовите основные блоки дисциплин, необходимых для подготовки менеджера бизнеса.
5. Перечислите общие требования к подготовке менеджеров будущего.

ИСТОЧНИКИ

1. *Лещинер Р., Радю М., Старостин Ю.* Обучение менеджеров: творчески использовать зарубежный опыт // Экон. науки. — 1991. — № 5.
2. *Стрижев С. Г.* Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Рос. экон. журн. — 1992. — № 7.
3. *Хруцкий В. Е.* Управленческий потенциал в промышленности США. — М., 1988.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

НАВЫКИ ОРГАНИЗАЦИИ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ*

Включение данной темы в программу курса повышения квалификации руководящих кадров должно вызвать интерес у слушателей. Занятие, однако, не будет успешным, если:

* *Elsner D.* Gospodarowanie czasem własnym kierownika jako problem dydaktyczny // Doskonalenie kadr kierowniczych. — 1989. — К. 10. — S. 29–39.

- тема будет представлена скучно;
- содержание занятия будет далеким от индивидуальных потребностей и опыта слушателей;
- в ходе занятия слушатели не сделают собственных выводов.

Предлагаемая методическая разработка включает инструкцию к тесту для самооценки руководителя, тест с оценочной шкалой и выводами, комментарий к выводам и теоретические пояснения к тесту.

Инструкция. Тест состоит из 13 вопросов к работнику, занимающему управленческую должность. К каждому вопросу даны пять вариантов ответов. Респондент должен ответить на все вопросы, выбрав по каждому из них один вариант ответа. Выбор фиксируется на оценочной шкале точкой в клетке, соответствующей коду ответа (а, б, в, г, д). Ответив на вопросы, следует соединить точки прямыми линиями и приступить к анализу ответов. Анализ завершается разработкой индивидуальных выводов и предложений по улучшению использования рабочего времени.

Оценочная шкала

Номер вопроса	Ответ					Выводы и предложения
	а	б	в	г	д	
1						
2						
3						
...						

1. Знаете ли Вы, приступая к работе, каким должен быть ее результат?

- а) да, знаю точно;
- б) знаю приблизительно;
- в) не знаю, но считаю, что смогу конкретизировать его в ходе работы;
- г) не знаю, но думаю, что в ходе работы он определится сам;
- д) не знаю, так как полагаю, что в условиях постоянных изменений это не нужно.

2. Выполняете ли Вы задания в порядке поступления?

- а) нет;
- б) в принципе, нет;

- в) иногда;
- г) часто;
- д) всегда.

3. Планируете ли Вы свое рабочее время?

- а) да, постоянно;
- б) только в исключительных случаях;
- в) время от времени;
- г) очень редко;
- д) нет, никогда.

4. Знает ли Ваш секретарь, что:

- а) в определенные часы Вам нельзя мешать;
- б) в определенные дни Вам нельзя мешать;
- в) всякий раз, когда Вам требуется личное время, Вы ему об этом говорите;
- г) он Вам не мешает, когда предлагает снять телефонную трубку, информирует о текущих делах и др.;
- д) двери Вашего кабинета всегда открыты для всех.

5. Что Вы делаете между 9-00 и 12-00?

- а) занимаюсь самыми трудными вопросами;
- б) стараюсь заниматься трудными вопросами;
- в) решаю текущие вопросы;
- г) стараюсь решать самые простые вопросы;
- д) постепенно “вработываюсь”.

6. Могут ли Ваши подчиненные самостоятельно принимать решения и подписывать документы?

- а) да;
- б) в принципе, да, но все равно обращаются за этим ко мне;
- в) в принципе, да, но предпочитаю, чтобы они со мной проконсультировались;
- г) нет, это моя функция.

7. Выполняете ли Вы все поручения, которые поступают к Вам?

- а) нет;
- б) иногда стараюсь отказаться от выполнения некоторых поручений;
- в) когда как;
- г) в принципе, да, редко случается, чтобы я не выполнил задание;
- д) да, всегда.

8. Есть ли у Вас комплект информации о вашем учреждении (вверенном подразделении)?

- а) да;
- б) да, по определенным вопросам;
- в) да, но это не всегда последние сведения;
- г) нет, так как я многое держу в памяти;
- д) нет.

9. Что Вы делаете в транспорте по дороге на работу и с работы, ожидая встречи с кем-либо и др.?

- а) всегда что-нибудь делаю;
- б) часто что-нибудь делаю, но не всегда удается;
- в) иногда что-то делаю, если есть под рукой работа;
- г) ничего не делаю, хотя мне жаль потерянного времени;
- д) ничего не делаю, так как не могу сосредоточиться в транспорте.

10. Если Вы видите, что кто-то с уважением относится к Вашему времени, то:

- а) Вы и так уделяете ему время;
- б) всегда стараетесь поблагодарить его за это;
- в) время от времени выражаете ему признательность;
- г) не обращаете на это внимания;
- д) относитесь к этому как к чудачеству, так как никто другой Вашего времени не уважает.

11. Если Вы видите, что кто-то “крадет” у Вас время, то:

- а) боретесь с этим всеми средствами;
- б) делаете ему замечание;
- в) хотели бы сделать замечание, но Вам не хватает смелости;
- г) Вас это раздражает, но Вы молчите;
- д) не обращаете на это внимания, так как аналогично поступает большинство окружающих.

12. Стремитесь ли Вы улучшить использование личного рабочего времени?

- а) да, и делаю это регулярно;
- б) время от времени;
- в) иногда стараюсь что-то улучшить;
- г) нет, но надо бы начать;
- д) нет, никогда раньше я этого не делал.

13. Есть ли у Вас специальные способы психологической разгрузки?

- а) да;

- б) да, но я ими редко пользуюсь;
- в) да, но у меня нет времени ими пользоваться;
- г) нет, хотя и чувствую потребность в отдыхе;
- д) нет, я никогда не относился к отдыху серьезно.

Ответы на вопросы характеризуют положительные и отрицательные стороны организационного поведения респондента. Варианты ответов распределены по принципу полярности — от положительного полюса “а” к отрицательному “д”. Если линия, соединяющая ответы по оценочной шкале, проходит преимущественно через клетки “а” и “б”, респондент в целом правильно использует рабочее время, а если через клетки “г” и “д” — то неправильно. Результирующая линия должна стать поводом для самоанализа респондента. В каждом случае, когда ответ отклоняется от вертикали “а”, необходимо сформулировать предложения по улучшению методов личной работы, которые вносятся в соответствующие графы анкеты. Такие предложения составляют индивидуальную программу улучшения методов личной работы слушателя, которая по окончании курса должна оказаться на видном месте его рабочего стола.

При анализе результатов самооценки целесообразно сформулировать слушателям несколько принципов оптимальной организации личной работы руководителя в связи с каждым из вопросов анкеты.

1. Не приступайте к работе без четко поставленной цели.

В качестве цели следует рассматривать определенный результат деятельности, а не процесс. Данная установка должна быть четко осмыслена и осознана руководителями, поскольку, несмотря на простоту, она не всегда поддается переводу на язык практических действий. Так, 51 % опрошенных руководящих кадров, участвовавших в учебных мероприятиях по повышению квалификации, не смогли назвать цель своего предприятия.

2. Концентрируйте внимание на приоритетных задачах.

В связи с этим полезен метод организации рабочего времени руководителями АВС, который дает возможность в течение рабочего дня (недели, месяца, года) определять значимость выполняемых заданий и отводить на них определенную часть времени. Задания подразделяются на три группы: А — очень важные, В — средней важности, С — несущественные. На группу А рекомендуется тратить 65 % фонда рабочего времени, В — 20 и С — 15 %.

3. Работайте по плану.

План позволяет равномерно распределять работы в течение календарного срока, увязывать их с индивидуальным биоритмом руководителя. Определенный резерв времени выделяется на непредвиденные ситуации. Необходимо не только разработать план, но и последовательно осуществлять его.

4. Делите рабочее время на укрупненные блоки и не позволяйте, чтобы Вам мешали.

5. Для решения сложных проблем используйте “лучшее время”.

Таким временем считаются периоды с 9-00 до 12-00 и с 15-00 до 17-00. Целесообразно выделять определенные часы на решение концептуальных вопросов и поставить об этом в известность Вашего секретаря.

6. Четко определите полномочия Ваших подчиненных и соблюдайте их.

Ограничение полномочий подчиненных приводит к значительным потерям рабочего времени руководителя. В связи с этим руководитель должен четко определить круг проблем, по которым подчиненные могут самостоятельно принимать решения, представлять организацию перед другими предприятиями, подписывать документы, решать спорные вопросы, утверждать планы, графики и др., давать распоряжения сотрудникам.

7. Не приучайте других к тому, что у Вас всегда есть время.

Необходимо обладать смелостью и уметь отказаться от задания, если оно не имеет смысла (экономического, социального и др.). Не следует приучать других к тому, что Вы способны взяться за любое поручение.

8. Всегда имейте под рукой необходимую информацию.

Информацию можно классифицировать, например, по таким критериям: данные о руководимой организации (отделе); данные об основных организациях-смежниках; планы различных мероприятий; финансовые результаты; информация об основных законодательных актах; номера телефонов и адреса лиц и организаций, с которыми чаще всего приходится общаться. Комплектуя фонд информации, исходите из такого перечня вопросов:

- Какие данные чаще всего мне бывают нужны?
- О чем у меня чаще всего спрашивают?
- О каких данных я чаще всего забываю?

- Какие данные необходимо знать, находясь в данной должности?
- Какую информацию запомнить труднее всего?

9. *Будьте готовы к возникновению периодов “пустого” времени.*

Такие периоды можно использовать для чтения специальной литературы, составления отзывов на служебные материалы, обдумывания планов предстоящей деятельности, изучения иностранного языка и др. Таким образом сокращается расходование личного времени на служебные надобности.

10. *Поощряйте других за то, что они ценят Ваше время.*

Необходимо ценить пунктуальных работников и принимать их в первую очередь, даже если Вы очень заняты. Нужно, чтобы и другие почувствовали это Ваше предпочтение.

11. *Избегайте тех, кто “крадет” у Вас время.*

12. *Совершенствуйте использование Вашего свободного времени.*

Следует начать с анализа структуры использованного рабочего времени. Например, целесообразно фиксировать все выполняемые процедуры в течение одной или двух недель. После этого проанализируйте записи по такой схеме:

- Соответствуют ли выполненные мною процедуры характеру занимаемой должности?
- Не беру ли я на себя обязанности других?
- Действительно ли все эти функции я должен выполнять лично?
- Нельзя ли отказаться от определенных процедур без ущерба для качества работы?
- Какие процедуры я мог бы сократить?
- Какие процедуры я мог бы объединить?
- Методику выполнения каких процедур я мог бы изменить?
- Что я мог бы сделать для сокращения потерь рабочего времени?
- На какие виды работ мне чаще всего не хватает времени?

13. *Не забывайте об отдыхе.*

Основной целью данной разработки является представление темы в яркой, занимательной форме. Материал может быть использован слушателями для самообразования, а преподавателями — как образец для составления методических разработок по другим темам.

ГЛАВА 12

МЕНЕДЖЕРСКАЯ САМОПОДГОТОВКА И СТИЛЬ РАБОТЫ БИЗНЕСМЕНА

ЦЕЛИ ГЛАВЫ

- ❑ Показать значимость постоянного совершенствования стиля менеджмента для успешного бизнеса.
- ❑ Раскрыть основной источник совершенствования стиля работы бизнесмена — непрерывное профессиональное образование.
- ❑ Привести конкретный метод и дать практические рекомендации по менеджерской самоподготовке и совершенствованию стиля управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

человеческий фактор, методы руководства, подготовка управленцев, стиль управления, формы образования, квалификация, метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК).

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

С возрастанием роли человеческого фактора в развитии всех сфер бизнеса все большее значение придается личности предпринимателя, методам руководства, профессионализму и управленческой подготовке бизнесменов и менеджеров. Становится понятным, что менеджером может стать далеко не каждый человек. Директоров различного уровня необходимо отбирать тщательно и “с пристрастием”. Для того чтобы стать директором, следует долго и упорно учиться, а затем еще и постоянно перучиваться, т. е. непрерывно повышать свою деловую квалификацию и совершенствовать профессиональное мастерство.

В современных условиях от менеджера требуются совершенно иные качества, особенно в условиях предпринимательской деятельности, поскольку очень многое зависит от личности руководителя и стиля его работы. Под *стилем* понимается совокупность приемов, способов и методов работы, индивидуальная манера поведения и деятельности. Другими словами, стиль руководителя — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функции руководства, причем эти методы разделяются на организационное воздействие, материальное стимулирование, социальное и моральное воздействия.

Следует отметить, что конкретному руководителю не может быть присущ только один какой-нибудь стиль. В реальной действительности в зависимости от конкретной ситуации могут применяться различные их сочетания. В стиле работы руководителя проявляются его деловитость, активность и целеустремленность в достижении поставленных задач, раскрываются его способности, навыки, привычки и манера поведения. Стиль является существенным фактором воспитания членов коллектива, развития у них инициативы и самостоятельности, в то же время он служит критерием деятельности самого руководителя.

Различают такие стили: *авторитарный* (или директивный) и *демократический* (или коллегиальный). Многие специалисты указывают еще и на *либеральный* (попустительский) стиль руководства.

Хотя руководителям, возможно, и интересны приводимые в литературе дефиниции и классификации, но этого мало для

того, чтобы понять, как следует поступать в тех или иных случаях. Поскольку стиль — это прежде всего способ действия, то, говоря о его совершенствовании, сначала следует показать наилучшие действия в определенных условиях.

КАК ПОВЫСИТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ МЕНЕДЖЕРА

В настоящее время образование разделяют на формальное, неформальное и информальное. *Формальное образование* представляет собой систему низшего, среднего и высшего образования, включая институты, факультеты и академии, где осуществляется приобретение и повышение квалификации. В указанных вузах есть также отделения для менеджеров.

Неформальное образование — организованная систематическая учебная деятельность вне рамок формальной системы. Оно проводится (не ежедневно) в различных общественных, экономических и предпринимательских учреждениях: домах научно-технической пропаганды, на курсах, в бизнес-школах и т. п. Там часто применяются новаторские методы преподавания, при этом преследуются практические и насущные цели.

Информальное образование — неорганизованный процесс, длящийся на протяжении всей жизни человека, в ходе которого каждый приобретает знания, умения и навыки посредством опыта и контактов с другими людьми. Целями информального образования являются передача ценностей и навыков, ознакомление с культурными нормами. Этот вид образования дает очень много (порой даже больше, чем мы думаем сами), но заменить первые два вида и профессиональную подготовку он, конечно, не может.

Такие виды формального образования, как средняя, средняя специальная или высшая школы, у многих предпринимателей, как правило, уже за плечами. Следует, однако, учесть, что в институтах, университетах, колледжах и на факультетах повышения квалификации читаются специальные курсы по управлению, в том числе и по совершенствованию стиля работы. Не упустите этой возможности, а в ходе обучения активно участвуйте в проведении таких занятий и будьте готовы поделиться собственным опытом. Выберите для себя подходящие курсы в системе неформального образования и, наконец, не откладывай-

те самостоятельную работу по самоусовершенствованию как руководитель и предприниматель. Для начала подберите литературу, в том числе указанную в данном экспресс-курсе (в списке рекомендуемой литературы).

Наступило самое время подумать: а есть ли у Вас умение работать самостоятельно? Готовы ли Вы заняться самообразованием?

САМОРАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА

В информальном образовании *наиболее результативными составляющими* обычно считаются обсуждение с коллегами, чтение специальной и общей литературы, присутствие на совещаниях и конференциях, обучение по ходу работы методом проб и ошибок.

Однако *обсуждение с коллегами* полезно, если они опытные, хорошо понимают Ваши проблемы, могут толково сформулировать свои соображения, хотя и готовы помочь Вам, а Вы готовы принять эту помощь, выслушать их, правильно понять, поверить им и реализовать их предложения.

Результативность *чтения*, по утверждениям психологов, определяется тем, что при однократном прочтении материала он усваивается не более чем на 50 %, а без немедленного приложения знания не сохраняется. Но кто читает статьи и брошюры по 3–4 раза и тут же пускает их в дело?

Выслушивание докладов на конференциях (даже внимательное, а не в полудреме) приносит пользу в основном только как средство знакомства с интересующим Вас специалистом с последующими подробными расспросами его в кулуарах. Это же делается отнюдь не всегда.

Многие утверждают, что лучше всего они *учатся на работе*. Часто это не так. За двадцатилетний период обычно годичный опыт повторяется почти без изменений еще 19 раз: многие ошибки проходят незамеченными, и в результате эффективность работы остается низкой. Необходимо уметь также анализировать собственный опыт. На флоте есть такое выражение: “Сундук адмирала обошел с ним вокруг света, но так сундуком и остался!”.

Но даже если мы что-то знаем и умеем, то это еще не означает, что мы будем это применять. Тому есть более дюжины причин — от лени до бессовестности. Но об этом — особый разговор.

МЕТОД АКТИВНОГО СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ТЕСТИРОВАННОГО АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ (МАСТАК)

Этот метод впервые применен в Институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности для совершенствования стиля работы отдельных лиц и целых коллективов.

Суть метода состоит в разработке и использовании пособия, содержащего конкретные рекомендации по совершенствованию стиля деятельности его пользователей.

Первоначально предусматривалась только самостоятельная работа с пособием, заключающаяся в анализе степени выполнения рекомендаций, выявлении с помощью самооценок факторов, сказывающихся на эффективности деятельности, проверке с помощью новых оценок действенности мероприятий, осуществляемых для устранения обнаруженных недостатков.

Впоследствии выяснились большие возможности использовать сам процесс разработки пособия и формулировки рекомендаций, что также нашло широкое применение. Значительный интерес может представлять исследовательская работа при использовании и составлении пособия, которая может проводиться несколькими способами и для разных целей. Известны индивидуальный и командный способы. Особый интерес представляет игровой командный (групповой) способ разработки.

Пособие по методу МАСТАК состоит из конкретных советов-рекомендаций, обычно имеющих порядковые номера, как в инструкциях, наставлениях, уставах. Это позволяет четко разделить отдельные советы, облегчить их поиск.

У каждой рекомендации имеются две графы для выставления оценок. Чаще всего они обозначаются так: В — важность и И — исполнение. Советы могут следовать непосредственно один за другим либо являться выводом после длинного сообщения. **В большинстве пособий описан способ его использования**, подобный нижеследующему.

1. В первой графе В против каждой рекомендации поставьте оценку ее важности по пятибалльной системе. Пособие является, по сути дела, обобщением коллективного опыта деятельности, применения опытными специалистами лучших приемов и

способов, причем одобренных большинством специалистов данного профиля, которые ранее принимали участие в создании пособия и работе с ним. Но так как опыт приобретался в конкретных условиях, возможно, отличных от тех, в которых работаете Вы, то эти рекомендации не всегда должны приниматься безоговорочно и полностью. Это и достигается выставлением оценок важности каждой рекомендации. Условия, характер и методы работы отдельных лиц могут резко отличаться друг от друга. Поэтому неудивительно, если какие-то рекомендации покажутся Вам несущественными или даже неверными. Поставьте им низкий балл и не применяйте их сегодня. Тем не менее подумайте над тем, в каких условиях они могут пригодиться. Ведь не зря Ваши коллеги рекомендовали включить их в пособие. При следующем просмотре разработок вновь проставьте оценки важности. Совсем не обязательно то, что казалось Вам неприемлемым вчера, будет таким же и завтра.

После определения важности рекомендаций приступайте ко второй части работы.

2. Против каждой рекомендации в графе И поставьте оценку, отражающую, насколько хорошо Вы следуете ей на практике, и Вы увидите, просмотрев снова эти оценки и сопоставив их с оценками важности, что заслуживает первостепенного внимания. По пунктам, состоящим из нескольких дополняющих друг друга абзацев, можно поставить несколько оценок и даже самостоятельно оценить каждый тезис.

3. Продумайте и осуществляйте меры для повышения оценки исполнения по важнейшим рекомендациям.

4. Периодически повторяйте описанный цикл и определяйте степень улучшения стиля Вашей работы.

Если какие-то формулировки представляются Вам не совсем подходящими, их можно подкорректировать. На свободных местах впишите собственные рекомендации и формулировки.

Если Вы не хотите, чтобы результаты Вашего самоанализа стали достоянием других, зашифруйте оценки. Для этого в графе И можно применить не обязательно пятибалльную систему оценок, а, скажем, десяти- или шестибалльную (как в фигурном катании). Неплохо выбрать какое-нибудь слово, количество букв в котором соответствует количеству баллов. При шестибалльной системе такими словами могут быть любые слова типа

“ПОБЕДА” или “САПОГИ”. Баллы насчитываются от начала или от конца слова. Постороннему, не знающему выбранное слово и начало отсчета, очень непросто определить, как же оценивает свою деятельность пользователь пособия.

При анализе работы коллектива следует стремиться к широкой гласности оценок. Их можно обсуждать. Можно также предложить каждому члену коллектива выставить свою оценку, затем определить среднюю и, что более важно и полезно, выявить расхождения, проанализировать их причины. Полезно применять те или иные методы социологических исследований для определения оценки.

Итак, основой для всей деятельности по совершенствованию своего стиля работы служит оценка, самостоятельно выставляемая пользователем пособия. И сразу же возникает вопрос: а насколько она объективна? Здесь не должно быть сознательного самообмана — завышения оценок. Для того, кто собирается поступать так, вся работа просто бессмысленна. В педагогике достаточно широко рассмотрены вопросы усвоения, понимания, закрепления знаний, умений и навыков. Они приблизительно такие же и для самообразования.

ПЯТЬ ШАГОВ САМОКОНТРОЛЯ

С контролем усвоения дело обстоит по-иному. В обычных занятиях контроль — внешний. Обычно преподаватель выясняет правильность понимания и усвоения. При самообразовании в большинстве случаев и контроль приходится вести самостоятельно, переходя от простого к сложному. Выделим *пять основных шагов*.

1. Самым простым является *устный или письменный ответ преподавателю*, подобно зачету или экзамену. Вопросы ставятся более или менее четко, ибо сам преподаватель определяет, *что* спросить и *как* поставить вопрос, выявляет степень знания, глубину непонимания, необходимость повторения и повторного зачета.

2. Более сложным является *ответ в группе соучеников*. Вопрос может быть поставлен не так четко, как это делает преподаватель, менее корректно. Ответы воспринимаются менее подготовленными людьми, не умеющими “вытягивать”, подавая

наводящие реплики. Труднее быть уверенным в правильности достигнутых результатов, в том, что уже можно прекратить поиски истины и удовлетвориться.

3. Еще более сложно *отвечать по тесту*. В идею использования тестов заложено старое правило декомпозиции, сформулированное еще Декартом: “Расчлените каждую решаемую Вами задачу на столько частей, на сколько сможете и на сколько это потребуется Вам, чтобы их легко было решить”. С тестами происходит то же самое: отвечая на многие относительно мелкие и простые вопросы, Вы, пользуясь ключом, затем можете получить оценку по вопросу гораздо более широкого плана. Так, собственно, и могли бы обстоять дела с использованием пособий типа МАСТАК: поставьте себе оценки, подсчитайте среднюю с учетом важности каждого из вопросов и определите свою взвешенную оценку по выполнению какой-то функции. Так можно сделать, но мы не призываем Вас к этому. Мы хотим с помощью пособия не решать задачу нормативного типа — определить соответствие читателя каким-то нормам (все эти нормы меняются по месту и времени, различны на разных предприятиях, в разных условиях и коллективах, для каждого из читателей), а помочь в усовершенствовании своего стиля работы, в устранении огрехов и недоработок в нем. Работая с пособием, приходиться обдумывать предлагаемый совет и определять его приемлемость в определенных условиях.

4. Еще сложнее *видоизменить рекомендацию*, сконструировать из нее адаптированную для себя, но отличающуюся из-за того, что для Ваших условий ее эффективность может быть повышена. Такие изменения могут касаться мелких деталей, но могут и кардинально отличаться, совершенно по-иному решая поднятую проблему.

5. Самое же сложное — усвоив общий подход, *самостоятельно отыскивать главные трудности*, мешающие Вам, и пути их устранения, самостоятельно формулировать рекомендации для себя и своего коллектива, т. е. делать свой МАСТАК.

Не обязательно проходить последовательно все указанные шаги, но отчетливо представлять возможности каждого из них — следует.

Опыт показывает, что лица, не готовые к исполнению пятого шага и втягиваемые в соответствующую работу, будучи даже не-

сомненно квалифицированными специалистами, не могли генерировать рекомендации, кроме самых общих и тривиальных. Наибольшая польза получается в тех случаях, когда удается определить нюансы, в значительной степени влияющие на результаты работы.

МАСТАК — пособие динамичное. Изменяются условия работы, ставятся новые задачи, меняются люди, а потому должны изменяться и сами рекомендации, и их важность. Готовьтесь к пятому шагу.

Пособия по методу МАСТАК уже разработаны для руководящих работников и специалистов различного уровня: для руководителей организаций и их заместителей (МАСТАК-РО), руководителей подразделений (МАСТАК-РП), мастеров производственных участков (МАСТАК-М) и производственного обучения (МАСТАК-МПО).

Содержание советов в них, конечно, разное, но *форма и основная цель* едины: не столько сообщение новых знаний, сколько содействие выработке *умений и навыков*, необходимых для практической деятельности, и организация самостоятельного контроля их применения.

КАК РАБОТАТЬ С МАСТАК

Чтобы начинать совершенствовать свой стиль работы, требуется в первую очередь определить: по каким направлениям это делать? Здесь могут быть полезны профессионально-квалификационные модели и квалификационные характеристики, разработанные в различных отраслях. Так, для каждой из специальностей высшей школы по дневной, вечерней и заочной формам обучения, а также согласно квалификационным требованиям, предъявляемым к ним, разработаны квалификационные характеристики. В них указывается назначение специалиста, общие требования к нему по знаниям и умениям.

Еще раньше в отдельных отраслях выпускались типовые должностные профессионально-квалификационные модели руководящих работников предприятий. Эти модели характеризуют должностные обязанности, уровень знаний и квалификации руководящих работников и предназначены для использования при подборе и расстановке руководящих кадров, аттестации работ-

ников, при разработке учебных планов и программ в системе подготовки и повышения квалификации, а также в системе предпринимательского образования.

В настоящем пособии, предназначенном для менеджеров различных специальностей и должностей, представляется целесообразным не пользоваться какой-то конкретной моделью, а руководствоваться более общими соображениями, пригодными для каждого из них.

Прилагаемые рекомендации составлены по шести направлениям деятельности менеджера: общие рекомендации; работа с людьми и с общественностью; совершенствование непосредственно стиля деятельности и повышение квалификации; совершенствование научной организации труда и исследования операций; внедрение новшеств; работа с коммерческими структурами.

В составе, последовательности и содержании разделов и самих рекомендаций нет никакой системы и иерархии. Это только примеры, показывающие суть метода, приведенные для общего ознакомления, привлечения внимания к нему и возбуждения желания сделать подобное пособие для себя, улучшив и уточнив его.

В разделах рекомендации даются в виде следующих друг за другом пронумерованных пунктов — советов.

В заключение даны рекомендации, сформулированные в виде советов-выводов, когда сначала довольно подробно обосновывается суть совета, а затем (в рамочке с графами для выставления отметок важности и исполнения) формулируется и он сам.

Пособия могут разрабатываться индивидуальным, коллективным и командным способами, в адресном и безадресном вариантах, по очной и заочной формам, а также промежуточным или смешанным способами с вариантами.

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Общие

1.1. Руководство предприятием в основном заключается в управлении людьми. Продумайте, насколько Вам удалось создать работоспособный коллектив и установить в нем деловые отношения.

1.2. В перечень качеств, необходимых для руководящего работника и разных специалистов, включаются различные и в

неодинаковом количестве — от единиц (5–6) до сотен (200–300). Из приведенного ниже перечня определите, что и насколько важно для Ваших условий и насколько Вы этими качествами обладаете.

Дополните перечень теми качествами, над совершенствованием которых Вам следует трудиться в первую очередь:

- способность предвидеть;
- способность организовывать;
- способность согласовывать и контролировать;
- смелость;
- чувство ответственности и долга;
- высокий уровень общей культуры;
- чувство справедливости и способность сдерживать отрицательные эмоции;
- точность;
- самообладание и способность работать в стрессовой обстановке;
- чувство юмора;
- профессиональные знания, умения и навыки.

1.3. В предыдущем пункте Ваше внимание обращалось на то, какие качества следует развивать. Существуют и типичные ошибки, которых надо избегать в своей работе. Оцените и их:

- отсутствие коллегиальности при принятии решений;
- зажим критики;
- допущение подхалимства;
- недоверие к сотрудникам;
- присвоение результатов работы коллектива;
- безразличие к успехам подчиненных;
- демонстрация собственного превосходства;
- преобладание командования над убеждением;
- командование через головы непосредственных начальников.

1.4. Вступая в должность, не следует заявлять, что все было плохо, а теперь все станет хорошо. Это уже говорилось Вашим предшественником.

1.5. Имеется ли у Вас разграничение обязанностей и письменное закрепление ответственности — одна из важнейших гарантий выполнения задания? Не надо бояться “бумаги” (т. е. документов), так как, не будь документации, остановится вся

работа. Но бойтесь избытка “бумаги”, которая не является необходимой для ведения дела.

1.6. Имеет ли на Вашем предприятии каждое подразделение, большое или малое, свое “Положение”, являющееся, по существу, его уставом, паспортом? По идее — да. Все же проверьте, есть ли оно, не устарело ли.

1.7. Полезно думать о завоевании рекордов, но при этом необходимо учитывать и следующее:

- во что обходится рекорд и может ли он быть распространен, хотя бы и не в самом ближайшем будущем, на другие участки работы; не получается ли так, что в полтора раза увеличив производительность, Вы в пятнадцать раз увеличили затраты;
- является ли рекорд завершением проделанного пути или это хитрый маневр, не подкрепленный достигнутыми ранее результатами, пусть не такими важными и заметными, но являющимися базой для рекордного рывка;
- рекорд снимает психологическую предубежденность в пределах существующих норм и достижений, но происходит это только в том случае, если условия, в которых он установлен, не кажутся окружающим слишком уж обособленными и привилегированными, если они не думают: “Предоставили бы мне такие условия — я бы и не то показал!”.

1.8. Надо в полной мере знать права и обязанности служб и подразделений, с которыми Вы взаимодействуете. Это — залог успеха задания, к выполнению которого привлекается “сосед”.

1.9. Уделяйте особое внимание работам, невыполнение которых помешает работе других подразделений. Пренебрежение ими обойдется Вам очень дорого.

1.10. Установите такой порядок, при котором работники отдела, цеха, принявшие решение, не удовлетворяющее работников другого отдела или цеха, немедленно сообщали бы об этом своему начальнику.

Окончательное решение безотлагательно сообщайте заинтересованному подразделению.

1.11. Лучше всего продвигается то, чем интересуется и что контролирует лично *сам*. Составьте перечень этих своих дел с указанием их относительной важности, проверяйте и контролируйте его.

2. Работа с персоналом

2.1. Сегодня многие руководители глубокомысленно считают: “Не найдешь у нас толковых людей — вот в чем несчастье!” Это не так. Оглянитесь среди своих подчиненных, уменьшите их недостатки, помогите развить достоинства, выдвиньте — и им не будет цены. Люди, взятые со стороны, на производстве не всегда смогут вписаться в коллектив, освоиться с новыми условиями работы, оправдать возлагавшиеся на них надежды. У сотрудника, работающего на Вашем предприятии, видны и хорошие, и плохие стороны, причем заметнее — плохие. У сотрудника, которого Вы собираетесь взять со стороны, заметнее хорошие стороны, а плохие — скрыты. Помните хорошее изречение: “Если нам нужен директор — мы нанимаем чернорабочего”.

2.2. Принимая на работу нового сотрудника, продумайте, что же он должен продемонстрировать за время испытательного срока. Создайте условия для того, чтобы он мог это сделать и проявить именно те качества, которые ему нужны для исполнения должностных обязанностей.

2.3. Установите порядок, при котором хорошая репутация и лестные отзывы о подчиненных являются положительным показателем для руководителя.

2.4. Непременное условие для успеха любого мероприятия — поощрение за успешную работу и взыскание за упущения, недоработки, халатность. Нужны и “кнут”, и “пряник”, но для большинства людей “пряник” действеннее и эффективнее. Не увлекайтесь дисциплинарными взысканиями, особенно в первое время работы в должности.

2.5. Задания и распоряжения должны отдаваться спокойным тоном, быть ясными, определенными, исчерпывающими и убедительными. Указывайте не только *кто*, *что* и *когда* должен выполнить, но и конечную цель этой работы.

2.6. Убедитесь, что подчиненные поняли Вас правильно и будут делать именно то, что задумали Вы.

Так бывает отнюдь не всегда, а чтобы убедиться в этом и убедить их, проведите многократно испытанный нами простенький и наглядный эксперимент.

Собрав подчиненных и раздав каждому бумагу и карандаш, дайте задание: “Самостоятельно, никуда не подглядывая, нарисуйте круг под квадратом!” Соберите и рассмотрите листочки.

Оказывается, что даже такое простое задание может быть исполнено множеством различных способов. (Для определенности попросите предварительно обозначить правый верхний угол листа буквой В.) Могут быть самые невероятные ошибки: вместо квадрата — куб, рисунок перевернут и пр. Это — ошибки, но и правильных ответов может быть множество.

Все это правильные решения, но не те, которые были нужны Вам, и Вы узнаете об этом, когда работа будет закончена. Все придется переделывать, упустив время и понеся затраты.

Найдите способ проверить правильность понимания задания. Ведь даже армейское правило: “Повторите приказание!” не спасет в нашем примере. Ваш подчиненный ответит: “Есть нарисовать круг под квадратом!” — и сделает не так.

2.7. Взяв деньги в долг до понедельника, Вы, конечно, сделаете все возможное, чтобы не затянуть срок его возврата до вторника. Позвав знакомого в гости, Вы в это время не отправитесь в кино. А можете ли Вы допустить обман по службе, “деловую ложь” в сроках и количестве? Например, не присутствовать в кабинете в часы приема по личным вопросам (т. е. в то время, на которое пригласили людей)? Задумайтесь, какой моральный ущерб принесут Вам подобные “мелкие” обманы.

2.8. Не забывайте поздравлять своих сотрудников с днем рождения и другими крупными семейными праздниками. Заведите сами или поручите секретарю соответствующий календарный список и следите, чтобы в нем не было пропусков и ошибок.

2.9. Находятся ли в резерве Вашей номенклатуры люди, действительно достойные на выдвижение на вышестоящую должность? И наоборот: находятся ли в резерве лучшие работники, наиболее достойные выдвижения? Проверьте, как в последнее время проходили кадровые перемещения и сколько в них участвовало людей из резерва. Не фикция ли все это? Проверьте и обновите и сам резерв, и его подготовку.

2.10. Для выдвижения найдите человека, который всегда (или почти всегда) справлялся с делом, которое ему поручали. Не пытайтесь выдвигать людей с большим (по Вашему мнению) потенциалом, но плохо выполняющих свою сегодняшнюю работу. Чаще всего повышения достоин человек, успешно доказавший свою работоспособность, а не тот, кто работает неважно, но “с большими задатками”.

2.11. При подготовке к повышению в должности обязательно повышайте и квалификацию людей в управлении производством. Иначе, став из мастера начальником цеха (и так далее), он сохранит приемы и навыки работы, характерные для мастера, а должность будет требовать даже другого распределения времени между теми же управленческими функциями.

3. Работа над собой

3.1. Вы, вероятно, не считаете, что спортсмен или спортивная команда могут повысить свой класс, только участвуя в соревнованиях и не проводя систематических занятий и специальных тренировок? А как в Вашей организации проводятся занятия по повышению квалификации сотрудников — теоретические и практические?

Как все это связывается с повышением Вашей квалификации? Проверьте эффективность этих занятий и включитесь сами в создание для себя коллектива единомышленников.

3.2. Работая с деревом, придется в какой-то мере стать столяром, управляя автомобилем — сделаться шофером. Вы работаете с людьми... Определите — какой Вы психолог и социолог? Что Вы прочитали и попробовали по этим вопросам, где совершенствовались?

3.3. Известно, что прежде чем браться за работу, надо всю ее тщательно продумать так, чтобы окончательно сложилась модель готовой работы. Это относится и к работе над собой. Создайте для себя модель того человека, который должен быть на Вашем месте. Это цель. Определите также пути ее достижения.

3.4. Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Сначала примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем так же поступите с делами № 2, № 3 и т. д. Завтра также сосредоточьтесь на самом главном.

3.5. Известно, что человек в обычных условиях использует 3–5 % своих возможностей. Включение стимулирующих эмоций позволяет мобилизовать “скрытые резервы”. То, что нам хочется делать, мы обычно делаем лучше и раньше всего другого. Научившись превращать задачу из “надо” в “хочется”, Вы почти автоматически увеличиваете свою продуктивность.

3.6. Кто не рискует, тот не выигрывает! Но рисковать нужно уметь, а в вузах этому не учат. Учитесь рисковать не “в боевой обстановке”, в ходе проб и ошибок на производстве, а “на пред-

варительных маневрах”, используя деловые игры и другие активные методы обучения (АМО).

3.7. Деловые игры применяют в качестве *исследовательских* — для проверки гипотез, накопления данных, выработки и проверки новых принципов управления и организационных структур; *производственных* — для отработки определенных положений, тренировки персонала, прогнозирования проведения операций, в которых участвуют несколько организаций, действия которых координируются во имя достижения общей цели; *учебных* — для обучения деятельности в обычных и экстремальных (аварийных) условиях, обучения принятию решений, тренировки определенных навыков, проверки квалификации сотрудников и т. п.

Вы, конечно, слышали обо всем этом, но для того, чтобы не уподобиться спортсмену-заочнику, попробуйте сами, *что* наиболее приемлемо для Вас и Вашей организации из большого арсенала АМО.

3.8. На многих предприятиях достаточно хорошо зарекомендовали себя отдельные АМО как исследовательские игры (оргдеятельностные, проблемные и иные), так и производственные и учебные. Не внедряйте слепо передовой опыт, не пересаживайте дерево из благородного сада на каменистую почву. Подготовьтесь к адаптации новшеств.

3.9. Систематически контролируйте свою деятельность и достижения. Применять при этом метод МАСТАК, конечно, не обязательно, но делать это следует непрерывно и постоянно. Начните сегодня, не откладывайте “на понедельник”.

4. Внедрение новшеств

4.1. Выясните, на каких допущениях основана необходимость применения новшества.

4.2. Не пытайтесь внедрять новое только потому, что оно новое, или потому, что о нем были хорошие публикации. Думайте сами, ибо двух совершенно одинаковых организаций, как и людей, не существует, и то, что для одной очень эффективно, для другой может быть совершенно разорительно.

4.3. Новшество может представляться очень эффективным с точки зрения некоторого ранее зафиксированного критерия. Попробуйте изменить критерий на другой и оценить эффективность по нему.

4.4. Большинство задач и решений многокритериальны. Даже когда Вы идете покупать новый костюм, Вас интересуют рост, размер, фасон, материал, цвет, цена, вкус жены... Критерии для новшества могут входить в большие группы: технические, технологические, экономические, социально-психологические, политические, экологические. Самое интересное, что во многих случаях действуют они все — даже политические. Обсудите их и определите относительную важность каждого критерия.

4.5. Оцените степень соответствия новшества различным видам деятельности, традиционно существующим на Вашем предприятии — не придется ли поступиться важными принципами.

4.6. Если это принципиально новое дело и оно имеет перспективы развития, определите эти перспективы и горизонты: и ближние цели, и дальние.

4.7. С самого начала выясните, кто будет сторонниками и кто — противниками новшества.

4.8. Хладнокровно изучите позицию противников — кто возражает и почему. Новшество вызывает особое сопротивление лиц и коллективов, если ведет к таким последствиям:

- обесцениванию результатов их работы;
- подрыву их ведущего положения;
- материальным потерям коллектива и, особенно, отдельных лиц;
- появлению конкурентов.

4.9. Найдите людей, выигрывающих от внедрения предложения, и тех, чьи интересы не затрагиваются. Основные союзники новшества находятся среди них. Стремитесь заинтересовать людей в реализации новшества; при этом помните, что важна не только материальная заинтересованность.

4.10. Будьте готовы к резкой критике новшества. Борьба с существующим положением — борьба серьезная. В ней Вы можете столкнуться не только с беспристрастным мнением, но и с консерватизмом, боязнью перемен и перестраховкой, а какие-то аспекты, новые для Вас, будут и совершенно правильными. Проявляйте сдержанность, умение оценить позицию оппонентов.

4.11. Серьезно готовьтесь к защите новшества, рассматривайте с точки зрения различных критериев все основные аспекты, и в том числе:

- сколько будет стоить в серии новое изделие?
- каков будет спрос на него?
- каковы трудности его освоения для предприятия?
- что предприятие получит от внедрения новшества?
- какие изменения вызовет реализация новшества в смежных подразделениях и организациях?

4.12. Употребляйте термины, понятные тем, кого Вы пытаетесь убедить, избегайте наукообразия.

4.13. Если идею придется представлять комиссии, группе или совету, предварительно убедите в ее важности одного-двух членов, чтобы привлечь их на свою сторону.

4.14. Будьте готовы для обоснования своей точки зрения применить фундаментальные материалы, результаты научных исследований, схемы и графики, статистические материалы и модели.

4.15. никоим образом не проявляйте свои опасения, что идею могут не одобрить. Наоборот, высказывайте уверенность, что она будет принята.

4.16. Энтузиазм часто способствует одобрению, но не увлекайтесь и излагайте свою идею кратко, ни в коем случае не превышая регламента. Заранее отрепетируйте свое сообщение.

4.17. При обсуждении новшества подготовьте наглядные материалы, поясняющие его суть. При этом хорошо использовать демонстрационные плакаты и хуже — диапозитивы, так как участники заседания не всегда смогут за время демонстрации кадра уловить всю информацию, им может потребоваться возвратиться к ней, сопоставив данные различных плакатов.

4.18. Внедрение новшества, естественно, нарушает нормальное течение существующего производственного процесса. В только-только отработанный процесс вряд ли кто-нибудь станет вводить существенные изменения, если они, конечно, не устраняют замеченные недоделки и просчеты. Определите время, когда назреет необходимость в рассматриваемом новшестве, когда оно станет спасительным. Это время не очень длительно. Новшество может быть как преждевременным, так и запоздавшим. Будьте готовы доказать его актуальность.

4.19. Может оказаться, что максимальный эффект будет получаться не на Вашем, а на другом предприятии. Именно его сотрудников и нужно сделать Вашими союзниками и соавторами.

5. Применение науки управления

5.1. Эффективная организация руководства создается тогда, когда определены и четко регламентированы основные принципиальные вопросы управления. Проверьте, как применяются основные положения науки управления предприятием.

5.2. *НОТ* — это научная организация труда. Что конкретно Вы прочитали по *НОТ*? Что забыли из известного? Помните ли, например, рекомендованную еще в начале века технологию изменения норм? Вот она.

Разработав новую *НОТ*, ни в коем случае не пытайтесь внедрить ее, ужесточая нормы приказным порядком без предварительной работы. Могут избить, даже убить, и уж почти наверняка произойдет забастовка.

Обучите работе по новой *НОТ* одного толкового, способного и честного человека. Дайте ему возможность работать по-новому на виду у всех и зарабатывать за то же время в 1,5–2 раза больше не особенно перетруждаясь.

Появится второй работник, желающий работать так же. Обучите его.

Когда по-новому будут работать примерно 3/4 всех работников, внедрение новых норм будет воспринято как справедливое и необходимое дело. А общая продолжительность перехода на эффективную работу по-новому может оказаться намного меньше чисто приказного варианта. По такой ли технологии нововведений работаете Вы?

5.3. Учтите, что *НОТ*, примененная в начале века в строительстве, позволила довести производительность труда каменщика со 120 до 350 кирпичей в час. По сегодняшним нормам (не всегда выполняемым), несмотря на наличие громадного управленческого аппарата, АСУП, подъемных кранов, автомашин и транспортеров, в час каменщик должен выкладывать... около 120 кирпичей!

Освежите знания по *НОТ* и примените их.

5.4. Выявите имеющихся у Вас энтузиастов новых методов управления производством и дайте им возможность проявить себя как в разработке конкретных вопросов, так и в пропаганде новых идей.

5.5. Что Вы знаете о методах исследования операций (*ИО*)? По одному из определений, *ИО* — это оказание помощи админи-

стратору в принятии им решений путем обеспечения его необходимой количественной информацией, полученной научными методами. Еще с первых шагов применения ИО признавалось, что хорошим результатом следует считать, когда эффективность повышалась в 2–3 раза, а не на 20–30 %.

5.6. Для успешного применения ИО на предприятии необходимо:

- обеспечить доброжелательное отношение высшего руководства предприятия;
- добиться того, чтобы хотя бы некоторые ведущие руководители получили минимальное представление о том, что может дать ИО и что от них требуется для достижения результатов.

5.7. Для подготовки сотрудников к использованию ИО следует:

- организовать цикл занятий по методам ИО, желательно с использованием активных методов обучения, позволяющих приобрести умения в применении ИО к решению конкретных вопросов;
- решить практически хотя бы одну задачу применительно к Вашему предприятию с помощью специалистов по ИО. Этот пример целесообразно использовать как наглядный учебный материал для обучения руководителей других подразделений. При этом не следует ждать быстрого признания. Чаще всего реакция будет такой: “В других подразделениях — конечно, а у нас возможности применения этих методов в настоящее время нет”;
- создать из числа сотрудников группу для всесторонней подготовки и решения новых задач;
- не требовать на первых порах от этой группы кардинальных решений. Определите, что в первую очередь Вам следует сделать.

5.8. Очевидно, что сегодня невозможно повысить эффективность производства без применения современных экономико-математических методов. Определите, какие из них и где на Вашем предприятии могут использоваться: теория массового обслуживания, системотехника, программно-целевой подход? Почему, когда появилось сетевое планирование и управление (СПУ), многие утверждали, что оно более важно, чем открытие атомной энергии? Почему так слабо внедрено СПУ сегодня и у Вас?

5.9. Мало кто всерьез решается на передачу полномочий и делегирование власти. Рискните передать важный вопрос на полную ответственность подчиненного, наиболее заинтересованного в его решении. Он и его знает лучше Вас, и времени для него найдется больше, внимания уделит достаточно, и опыт приобретет, и самоуважение.

5.10. Нельзя ли кое-кому из Ваших подчиненных предоставить правопринятия решений и подписи документов, не обращаясь к Вам? Расширьте круг таких документов, вопросов и лиц.

5.11. Возобновите в памяти и проверьте исполнение Вами простейших положений техники личной работы, планирования личного времени, ведения записей и картотек, проведения совещаний. Вы помните, что порядок на рабочем столе — первое условие плодотворной работы, что нагромождение бумаг на нем не только приводит к потере времени, но и портит настроение, что идеальным следует считать совершенно пустой рабочий стол?

6. Работа с другими коммерческими структурами

6.1. Учитывайте, что фирмы, особенно в период перехода к рынку, могут быть разными. Руководители одних фирм (и таких, наверное, большинство) считают самоубийственным лозунг “Не обманешь — не продашь!” и борются за кристальную чистоту всех своих дел, среди других могут оказаться желающие сорвать куш, коммерческая организация кажется им таким местом, где можно запросто покупать на грош дюжину пятаков. Учитесь действовать в рыночных условиях, когда и можно торговаться, и необходимо четко понимать цели другого.

6.2. Заключая договор с фирмой на определенный срок, обратите внимание на то, в каком положении Вы окажетесь после его окончания:

- кто и как будет продолжать поставку нужных Вам изделий и информации;
- если работа фирмы будет выполняться на оборудовании, сдаваемом Вами в аренду, то в каком состоянии оно окажется, не потребует ли немедленного капремонта и модернизации.

6.3. Определите, что будет, если фирма не выполнит своих обязательств. Прикрыть сверху и скоординировать план некому.

6.4. Приготовьтесь к тому, что у коммерсантов не окажется всей необходимой отчетности и учета, к которым привыкла

Ваша бухгалтерия, а Вас, допустим, заставят отчитываться “по полной форме”.

ВЫВОДЫ

В задачу данной главы входило напомнить о следующем:

- знать — еще не означает действовать, и от знания до умения — громадное расстояние;
- от общего лозунга еще дальше до конкретных приемов работы;
- деятельность менеджера сложна, разнопланова и требует специальных знаний, умений и навыков;
- только непрерывная, вдумчивая самостоятельная работа может улучшить стиль Вашей деятельности.

Не менее важной задачей считалось обоснование выводов.

1. Обращайте большое внимание на технологию деятельности, обосновывающую не *что*, а *как* надо делать.

2. Систематически применяйте метод МАСТАК для того, чтобы от общих положений, проблем и задач перейти к конкретным приемам личной деятельности, пригодным для Ваших условий, и непрерывно совершенствуйте сам метод и технологию его использования.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятия “стиль управления” и назовите его основные разновидности.
2. Какие существуют формы образования? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
3. Что такое МАСТАК и как им пользоваться в управленческой деятельности?

ИСТОЧНИК

1. Жуков Р. Ф. Совершенствование стиля работы руководителя. — Л., 1989.

РЕЗЮМЕ: НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ГЕНЕРАЛЬНОМУ УПРАВЛЯЮЩЕМУ

Заключение состоит из ряда советов, которым должен следовать предприниматель (генеральный управляющий, президент

фирмы) в повседневной работе. Эти советы не всеобъемлющи, но они помогут в эффективном управлении бизнесом.

1. Никогда не начинайте год, не имея бюджета, т. е. финансового проекта, составляющего основу плана нового бизнеса фирмы в наступающем году.

2. Установите правильную зону контроля для эффективного управления. Зона контроля (т. е. количество людей, докладывающих непосредственно главе фирмы) должна быть оптимально ограничена. Большинство бизнесменов предупреждают об опасности таких структур управления, в которых слишком много людей докладывают первому лицу.

3. Установите и поддерживайте систему открытых связей с управленческим персоналом фирмы. Какая бы форма связи не использовалась, управляющий должен излагать ситуацию открыто и честно. Изменение стиля работы президента будет отмечено подчиненными как предупреждение о трудностях в управлении фирмой.

4. Делегируйте свои полномочия и передавайте работу вниз. Если в компании нет менеджера по маркетингу, по кадрам или по производству, передавайте эти функции другим ответственным работникам в качестве совмещения с основной деятельностью. Это наиболее трудный, но крайне важный аспект менеджмента. Все дело в том, что необходимо найти время “упаковать” определенную работу или данную сферу ответственности так, чтобы ее можно было передать конкретному исполнителю или менеджеру.

5. Введите систему еженедельных рапортов. В любой коммерческой фирме объем продаж (полученные заказы) и финансовое состояние (выставленные счета) должны быть отражены в еженедельной сводке. Эта сводка должна появляться у главы фирмы в понедельник вместе с прямыми докладами о выполнении планов на еженедельном собрании менеджеров.

6. Ясно определите фирменную политику и очевидную корпоративную культуру. Фирма, будучи сообществом людей, должна, безусловно, стремиться к тому, к чему стремится большинство людей. И именно главный управляющий должен следить, чтобы правила “философии” и политики предприятия просто и легко понимались, чтобы служащие, по крайней мере, знали, к чему необходимо стремиться. В хорошо управляемой

компании каждый служащий знает, на каких ключевых статьях бизнеса настаивает президент, что является допустимым и недопустимым корпоративным поведением, как фирма и ее руководитель отреагируют на ту или иную проблему.

7. *Учитесь быть сильным и волевым.* Если менеджер первично вырабатывает жесткость к самому себе, ему будет легче работать в плане требовательности к подчиненным, отстаивания интересов фирмы, поведения с конкурентами.

8. *Учитесь излагать свои мысли простым языком.* Для этого придерживайтесь нескольких правил: избегайте аббревиатур (МП, НПО, НИИ и т. д.); не пользуйтесь профессиональным жаргоном и специальными терминами в разговоре с непрофессионалами; улыбайтесь и будьте доброжелательным собеседником.

9. *Учитесь вести документацию.* Основатели и руководители предприятий малого бизнеса не только не имеют опыта в ведении большого объема документации, но зачастую просто не знают, как к этому приступить. Тема ведения документации заслуживает отдельной книги, но все же желающий процветать президент уделит отдельное внимание таким деталям.

- 1) Как выполняются его указания?
- 2) Как он регистрирует свою работу?
- 3) Как составляется его распорядок дня?
- 4) Как фильтруется его почта?
- 5) Как он отвечает на свою почту?

10. *Пытайтесь установить оптимальный ритм менеджмента.* Руководитель любого бизнеса должен попытаться внести как можно больше порядка в работу. Хотя некоторый хаос всегда необходим (а фактически и полезен), руководитель должен организовать различные виды менеджмента так, чтобы правильный вид управления автоматически был применен для нужного задания. Он также должен удостовериться, что аппарат менеджмента, хотя на один-два уровня ниже его, но оказывает ему максимум поддержки и помощи.

11. *Овладейте искусством использования человеческого фактора в бизнесе.* При бесспорности вопросов о важности найма, привлечения и подготовки специалистов в этой области опыт показывает, что большинство президентов и менеджеров проблему найма считают сложной. В конечном итоге, три глав-

ных критерия должны быть выделены при найме нового работника:

- 1) высокий уровень активности;
- 2) высокие умственные способности;
- 3) чувство здравого смысла.

Очень полезный прием при найме — расписать лист приема на работу с десятью заглавиями и отметить способности кандидата выполнять каждую функцию с точки зрения приведенных ранее критериев. Далее приведена таблица для оценки способностей агента по продаже.

Качество	Чувство здравого смысла	Уровень активности	Умственные способности
Достижения в части продажи	☼		☼
Управление возникающими ситуациями	☼	☼	
Развитие новых возможностей	☼	☼	☼
Управление другими процессами		☼	☼
Прогнозирование продаж	☼	☼	
Выполнение месячных заданий		☼	☼
Ведение записи покупателей	☼	☼	

Если кандидат не набирает достаточно большого процента “птичек” на пересечениях функции работы и трех существенных компонентов, то он, по всей видимости, не годится для данной деятельности. То же самое можно сказать и в том случае, если этих “птичек” нет ни в одной (или более) строке во всех трех колонках, даже если одна из строк полностью заполнена.

12. Имейте набор основных инструментов для главного управляющего. Главным временным достоинством менеджмента следует считать возможность освободить себя от контактов как с внешними руководителями, так и с подчиненными. Тем не менее часто случается, что одолевает в итоге “бумажная” работа. Один из основных эффективных инструментов, который может помочь президенту, — это деловой дневник, содержащий всю

главную информацию, необходимую ему для импровизированных обсуждений с любым подчиненным или с представителем сторонних организаций. Например, президенту звонит представитель налоговой инспекции или кто-либо из его подчиненных. Какой минимум информации ему нужен? Бесценный ответ найдется в таких разделах записной книжки: а) план-график работ; б) долгосрочный план; в) годовой бюджет; г) последний прогноз; д) последняя финансовая отчетность; е) штатное расписание; ж) темы совещаний с менеджерами; з) информация по основным проектам, оперативная информация.

ИСТОЧНИК

1. *Дойл Д.* Как создать предприятие: Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб: Пер. с англ. — Таллинн, 1991.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамова А. И.* Подготовка менеджеров. — К., 1990.
2. *Атватер И. Я.* Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: Пер. с англ. — М., 1984.
3. *Беклемищев Е. П.* Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. — М., 1990.
4. *Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р. Г. Малиновского.* — М.: Финансы и статистика, 1994.
5. *Бурлакова В. В., Абрамова А. И.* Совершенствование стилей и методов руководства предприятиями и организациями. — К., 1990.
6. *Внукова Н. Н.* Практика страхового бизнеса. — К.: Либра, 1994.
7. *Вудкок М., Френсис М.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М., 1991.
8. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. — М.: Сувенир, 1993.
9. *Грейсон Дж., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М., 1991.
10. *Деловая переписка / Сост. А. В. Плотников.* — К., 1992.
11. *Диксон Д.* Совершенствуйте свой бизнес: Пособие-практикум. — Женева: МБТ, 1992.
12. *Доул Д.* Как создать предприятие: Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб: Пер. с англ. — Таллинн, 1991.
13. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М., 1992.
14. *Дункан Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
15. *Дэниелс Дж., Радеба Л.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994.
16. *Ермошенко Н. Н., Скворцов Н. Н.* Словарь-справочник предпринимателя. — К.: УкрИНТЭИ, 1993.
17. *Жариков Е. С.* Вступающему в должность: Научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.
18. *Задорожный Э. М., Задорожный С. Э.* Бухгалтерский учет и налогообложение малых и совместных предприятий: Практич. пособие бухгалтеру, предпринимателю и финансовому менеджеру. — К., 1994.

19. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М., 1990.
20. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М., 1990.
21. *Как добиться успеха: Практические советы деловым людям* / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М., 1991.
22. *Как работают японские предприятия*: Сокр. пер. с англ. — М., 1989.
23. *Ковалев А. Г.* Руководителю о работнике. — М., 1988.
24. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992.
25. *Кричевский Р. Л.* Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1993.
26. *Кроссворды для руководителя* / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1992.
27. *Крутик А. Б., Пименова А. Л.* Введение в предпринимательство. — СПб.: Политехника, 1995.
28. *Курс для высшего управленческого персонала* / Под ред. В. И. Терещенко. — М., 1971.
29. *Ладанов И. Д.* Мастерство делового взаимодействия: Метод. пособие для менеджеров. — М., 1989.
30. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент: В 3 ч. — М., 1992.
31. *Леонтьев В.* Экономические эссе, теории, исследования, факты и политика: Пер. с англ. — М., 1990.
32. *Липсиц И. В.* Бизнес-план: Что это такое? // ЭКО. — 1993. — № 2.
33. *Люди за прилавком: Социально-психологические очерки.* — М., 1989.
34. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: Пер. с англ. — М., 1991.
35. *Мартынов С. Д.* Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
36. *Мерсер Д.* ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. — М., 1991.
37. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М. — 1992.
38. *Монден Я.* “Тоёта”: методы эффективного управления: Пер. с англ. — М., 1989.
39. *Мы живем среди людей: Кодекс поведения* / Авт.-сост. И. В. Дубровина. — М., 1989.
40. *Настольная книга валютного дилера.* — К., 1994.
41. *Некоторые аспекты современного менеджмента* / Сост. В. В. Дидык. — Вильнюс, 1989.
42. *Новицкий В. Е.* Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. — К.: Либра, 1994.
43. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К.: МАУП, 1998.

44. *Оценка* работников управления / Под ред. Г. Х. Попова. — М., 1976.
45. *Портер М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. — М.: Международ. отношения, 1993.
46. *Практика* эффективной работы руководителя / Сост. Ю. С. Лимонов. — Л., 1991.
47. *Предпринимательство* и безопасность: В 3 т. — М.: Универсум, 1991.
48. *Пригожин А. И.* Организации: системы и люди. — М.: Политиздат, 1983.
49. *Роджерс Ф.* ИБМ: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
50. *Секреты* умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1991.
51. *Скотт Дж.* Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом: Пер. с англ. — К., 1992.
52. *Современный* бизнес / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви и др. — М.: Республика, 1995.
53. *Стратегическое* планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях / Сост. Л. А. Медведь, Н. Л. Багрий. — М., 1990.
54. *Сыпченко В. А., Копыленко М. П.* Англо-русский справочник бизнесмена. — К.: Олимп, 1992.
55. *Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцолл К.* Реклама: теория и практика: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.
56. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л., 1989.
57. *Теппер Р.* Как овладеть искусством делового письма: 250 писем и записок в помощь менеджеру: Пер. с англ. — М.: Аудит, 1994.
58. *Толковый* словарь по управлению. — М.: Аланс, 1994.
59. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Настольная книга: Пер. с англ. — М.: Автор, 1993.
60. *Ульрих Х., Егорова И. Б., Новицкий В. Г.* Брокер і товарна біржа: принципи роботи, термінологія, документи. — К., 1992.
61. *Управление* персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
62. *Управление* — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд: Пер. с англ. — М., 1992.
63. *Уроки* менеджмента // Деловой мир. — 1992. — № 132, 152, 156.
64. *Уткин Э. А.* Профессия — менеджер. — М., 1992.
65. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т.: Пер. с англ. — М., 1992.
66. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения: Пер. с англ. — М., 1990.

67. *Франсуа А. Р.* Справочное руководство по вопросам организации: В 2 т.: Пер. с франц. — Париж, 1985.
68. *Фуллер Д.* Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента: Пособие для школ бизнеса: Пер. с англ. — М., 1992.
69. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. — М., 1992.
70. *Холопова Т. И., Лебедева М. М.* Протокол и этикет для деловых людей. — М.: ИНФРА-М, 1994.
71. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Практич. пособие: Пер. с англ. — М.: Международ. отношения, 1993.
72. *Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М., 1985.
73. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
74. *Шепель В. М.* Имиджология: Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт, 1994.
75. *Штангль А.* Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с англ. — М., 1986.
76. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика и ее методы. — К., 1996.
77. *Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К., 1991.
78. *Щёкин Г. В.* Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1992.
79. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1998.
80. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: В 2 т. — К., 1993.
81. *Энгстлер П.* Рыночная экономика для начинающих бизнесменов: Пер. с нем. — К., 1992.
82. *Якокка Л.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М., 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
<i>Глава 1.</i> Введение в менеджмент бизнеса	4
<i>Глава 2.</i> Новое управленческое мышление	23
<i>Глава 3.</i> Предприятия в рыночной экономике	44
<i>Глава 4.</i> Создание и регистрация предприятий	56
<i>Глава 5.</i> Планирование бизнеса: как составить бизнес-план	70
<i>Глава 6.</i> Управление фирмой: генеральный менеджмент	95
<i>Глава 7.</i> Финансовый менеджмент	114
<i>Глава 8.</i> Кадровый менеджмент	134
<i>Глава 9.</i> Эффективный маркетинг	149
<i>Глава 10.</i> Международный бизнес	164
<i>Глава 11.</i> Подготовка и повышение квалификации менеджеров	178
<i>Глава 12.</i> Менеджерская самоподготовка и стиль работы бизнесмена	200
РЕЗЮМЕ: НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ГЕНЕРАЛЬНОМУ УПРАВЛЯЮЩЕМУ	221
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	226

Пропонований курс розроблено на основі опублікованих праць відомих західних і вітчизняних учених, менеджерів та практиків-“ринковиків”.

У курсі висвітлено основні проблеми управління бізнесом, стратегію й тактику підприємств в умовах ринкової економіки, роль менеджменту в підприємстві. Наведено ефективні методи планування, організації, мотивації та контролю в малому бізнесі, а також основи генерального, фінансового, кадрового та маркетингового менеджменту. Дано практичні рекомендації щодо саморозвитку менеджерів і підприємців.

Для бізнесменів, менеджерів, викладачів і студентів економічних та управлінських спеціальностей.

Навчальне видання

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Автор-укладач

Щокін Георгій Васильович

Експрес-курс для ділових людей

4-те видання, стереотипне

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*

Редактор *С. Г. Агдаєва*

Коректори *Л. В. Логвиненко, Т. К. Валицька*

Комп'ютерне верстання *Л. О. Кулагіна*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 10.12.03. Формат 60 × 84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 13,48. Обл.-вид. арк. 11,6. Тираж 7000 пр. Зам. № 9

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

Поліграфічний центр УТОГ

03038 Київ-38, вул. Нововокзальна, 8

Свідоцтво КІ № 35 від 02.08.2000