#### **Управление образования Республики Татарстан**

**Межшкольный учебно-производственный комбинат**

**по трудовому обучению и профессиональной ориентации.**

##### Реферат

###### на тему:

**«Менеджмент»**

**Выполнила учащаяся**

**группы экономист-менеджер**

**Гарифуллина Алиса**

**Проверила**

**Сафаргалиева Ф. Р.**

**г. Альметьевск**

**2002 г.**

**Содержание:**

1. Развитие теории и практики менеджмента
2. Организационная структура корпорации
3. Органы управления корпорации
4. Внутрифирменное планирование
5. Управление трудом
6. Менеджмент и инновационная стратегия корпораций
7. Менеджмент и показатели хозяйственной деятельности корпораций
8. Управленческие и организационные аспекты функционирования мелкого бизнеса
9. Используемая литература

**1. Развитие теории и практики менеджмента**

Экономическое положение отдельного предприятия и состояние экономики в целом определяют в конечном итоге три основных фактора:

— уровень техники и технологии;

— качество рабочей силы и широкое использование мотивации к труду;

— организация и управление производством (менедж­мент).

Третий из перечисленных факторов имеет системообразующий характер. Как показывают специальные исследова­ния, состояние менеджмента влияет и на уровень техники и технологии, и на качество рабочей силы. Современный менеджмент — это особая сфера экономических отношений, имеющая собственную логику развития, свой «характер». Не случайно выдающийся экономист нашего столетия Аль­фред Маршалл выделил управление в отдельный фактор производства наряду с тремя традиционными—капиталом, трудом и землей.

Возрастание значения фактора управления в эпоху НТР, повышение в связи с этим роли и социального статуса людей, выполняющих управленческие функции, послужил основанием для появления концепции «менеджериальной революции», согласно которой власть переходит от собственников к управленцам. Ученые все чаще говорят о наступлении «эпохи менеджмента».

Роль менеджмента наглядно иллюстрирует современная действительность. Специалисты считают, что одной из причин, возможно главной, постепенной утраты Соединенным Штатами позиций мирового экономического лидера является то, что сложившаяся в массе американских компаний система управления не является передовой, не отвечает требованиям сегодняшнего дня. И в то же время, несомненно, одной из составляющих «японского чуда» стала созданная за сравнительно короткий срок особая система управления компаниями, базирующаяся в значительной мере на чужих идеях, учитывающая особенности японской культуры и психологии. Это как раз тот случай, когда учитель получил лучшую награду — ученик превзошел его.

Практика управления пережила достаточно длительную и глубокую эволюцию. На ранних стадиях развития капитали­стического производства предприниматель-собственник, как правило, сам управлял предприятием, руководствуясь опы­том и чутьем. Но развитие производства на рубеже XIX и XX веков по-новому поставило вопрос об управлении. Раз­витие техники и новые технологии, рост масштабов произ­водства резко усложнили управление, выделили его в особую сферу деятельности, требующую специальных знаний. Необходимость решения проблем привела к активному обобщению опыта, к поискам эффективных методов управления производством и трудом. Возникала наука управления.

Подлинным основоположником науки управления по пра­ву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор. Предложенная им рационализация труда и отношений на производстве произвели подлинный переворот, позволили коренным образом изменить организацию и управление, значительно повысить эффективность производства. До сих пор разработки Ф. Тейлора используются на многих предприятиях. Их значение для управленческой науки отмечают и современные ученые. Так, П. Дракер подчеркивал, что «науки управления, операционные исследования, анализ систем и, безусловно, человеческие отношения — все это части тейлоровского наследия... Тейлор—это скала, на которой мы воз­двигаем нашу дисциплину».

Ф. Тейлор рассматривал управление как «искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом». Он выделил четыре группы управленческих функций:

— выбор цели;

— выбор средств;

— подготовка средств;

— контроль результатов.

Принципы управления, актуальные и сегодня, разрабо­тал современник Тейлора француз Файоль, обобщивший свой богатый практический опыт в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Все осуществляемые на предприятии операции Файоль разбил на шесть групп: технические, ком­мерческие, финансовые, охрана имущества и лиц, счетные,

Попытки систематизации управленческого опыта отмечены еще в начале XIX в. в Англии. Первый учебник по управлению — книга анг­лийского профессора математики, инженера и предпринимателя Ч. Бебида «Экономика машин и производства» (1832 г.) административные. К собственно управлению он отнес ше­стую группу. «Управлять,— считал он,— это вести предприя­тие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы, обеспечивать правильный ход этих шести основ­ных функций». Управление заключается в том, чтобы:

— предвидеть (изучать будущее и устанавливать про­грамму действий);

— организовывать (строить двойной организм предприятия— материальный и социальный);

— распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия);

— согласовывать (связывать и объединять действия и усилия);

— контролировать (наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным и отданным распоряжениям).

Классификация Файоля до сих пор лежит в основе науки управления.

Технический процесс, развитие производства, иные социально-экономические и политические условия ставили перед теорией и практикой управления, все новые проблемы. Спе­циалисты в области менеджмента в западных странах на­ходили на каждом этапе достойные решения этих проблем. Совершенствованию управленческой практики в немалой степени способствовал прогресс в оргтехнике—от скоросшивателя и счетов до компьютера.

Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое отражение в многообразных проявлениях. На первый план выдвигались то одни, то другие проблемы. В 50—60-е годы в центре внимания стояла организационная структура управления. В 60—70-е годы возникает стратегическое планирование. 80-е годы ознаменованы переходом передовых западных фирм от стратегического планирования к стратегическому управлению.

В ходе эволюции в рамках науки управления выделились различные направления, произошло ее слияние с другими, близкими к ней науками.

Современная наука управления — междисциплинарная. Каждой функции управления соответствует сегодня особая, наука: индустриальная социология, инженерная социология, социальная психология, психофизиология, социальная инженерия (эргономика) и т. п. Рубежным в развитии менеджмента стало объединение теории управления и теории маркетинга, породившее рыночную концепцию управления.

Проблемами менеджмента занимаются сегодня специалисты в самых разных областях знаний — от математиков до антропологов. Возрастание значения информатики вызвало появление новой профессии — информационного менеджера.

Считается, что за последние два-три десятилетия менеджмент претерпел гораздо более глубокие изменения, чем за весь предшествующий период.

То, что происходит сегодня в теории и практике управле­ния, называют «тихой управленческой революцией». Ее на­чало совпало со вступлением западного общества в инфор­мационную стадию. На смену старой (рационалистической) парадигме управления приходит новая (неформальная), ко­торую принято характеризовать как обновленческую, эмпи­рическую или маркетинговую, индивидуалистскую, «инфор­мационную».

Суть рационалистической концепции заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит прежде всего от факторов, лежащих в ее границах (рациональной орга­низации производства продукции, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как «закрытая си­стема». При таком подходе цели и задачи считаются задан­ными и стабильными в течение длительного времени; осно­вой стратегии является непрерывный рост и углубление спе­циализации производства; организационная структура стро­ится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Основные исходные посылки новой концепции сводятся к следующим:

— ставка делается на человека самореализующегося (в отличие от человека экономического и человека социаль­ного);

— фирма рассматривается как живой организм, состоя­щий из людей, объединяемых совместными ценностями, как «клан»;

— фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Новая парадигма основана на системном, ситуационном подходе. Фирма — «открытая система». Главные предпосыл­ки ее успеха лежат не внутри, а во вне ее. Успех связыва­ется с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду (экономическую, научно-техническую, социально-политическую) и приспосабливается к ней. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления есть ответ на различные воздействия внешней среды. Организационные механизмы приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Воплощением нового подхода стало *стратегическое управление,* которое предполагает дополнение планирования по­тенциала фирмы планированием ее стратегии на основе прогнозов будущего состояния среды. Изменение ситуации вы­зывает изменение возможностей и изменение стратегии. Предусматриваются специальные меры для уменьшения сопро­тивления переменам.

Новая концепция управления требует новых установок персоналу, новой управленческой культуры (стремления к радикальным переменам, готовности к риску, ориентации на творческое освоение новых возможностей и т. п.).

Специалисты справедливо считают, что не существует единой, идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Она должна искать свою собственную модель. Среди факторов, которые определяют выбор управленческой модели:

— размер фирмы;

— характер продукции;

* характер среды, в которой она действует. С точки зрения последнего фактора,

 выделяют следую­щие модели управления;

— модель рационального внутрифирменного управления в спокойной внешней среде;

— модель управления в условиях достаточно динамично­го и разнообразного рынка;

— модель управления в условиях динамичного научно-технического прогресса;

* модель приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим под воздействием

 внешней среды фирмы проблемам.

Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, ибо меняются сама фирма и ее среда. Большинство американских компа­ний осуществляют отдельные организационные изменения не реже раза в год, а крупные реорганизации проводят каж­дые 4—5 лет. Общее же направление эволюции — переход от модели управления в условиях массового производства и относительно низкого уровня конкуренции к модели управления в условиях в значительной степени индивидуализированного производства и обострившейся конкуренции.

Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности. По мнению специалистов, она должна иметь следующие основные характери­стики:

— небольшие подразделения, укомплектованные мень­шим числом, но более квалифицированных людей;

— небольшое число уровней управления;

— структура, основанная на группах (командах) специалистов;

— характер и качество продукции, графики и процедуры работы, ориентированные на потребителя.

Необходимость изучения в нашей стране в современных условиях теории и практики менеджмента очевидна. С переходом к рыночной экономике предприятия и объединения будут действовать в качественно других условиях. Что производить, как и для кого — эти вопросы они будут решать самостоятельно. Иначе должны решаться и проблемы орга­низации и управления производством.

**2. Организационная структура корпорации**

Для эффективного функционирования крупной корпора­ции необходимы прочные внутренние связи. Объединение различных частей крупной фирмы в единое целое обеспечи­вается ее организацией и управлением. Теория менеджмен­та, основанная на системном подходе, рассматривает *орга­низацию* как множество связанных между собой и опреде­ленным образом упорядоченных компонентов, которое обла­дает целостностью и образует единство с внешней средой. Понятие «организация» включает следующие элементы:

1) цель, задачи; 2) группировка задач для определения ви­дов работ; 3) группировка видов работ в соответствующих подразделениях; 4) делегирование полномочий, распределе­ние ответственности и определение числа уровней в иерар­хии управления; 5) создание такого организационного кли­мата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации; 6) проектирование системы коммуникаций, обеспечивающей эффективность принятия решений, контроля и координации; 7) построение единой организационной системы, обеспечивающей внутрен­нюю согласованность между всеми элементами организации, чувствительность к изменениям внешней среды и способность адаптироваться к ним.

Ключевым элементом организации является ее *структура,* то есть сравнительно устойчивые связи, которые существуют между элементами организации, конструкция организации, на основе которой управляется фирма. Эта конструкция включает каналы власти и коммуникации между различны­ми административными службами, а также информацию, которая течет по этим каналам. На организационное построе­ние фирмы оказывает влияние ряд факторов: научно-техни­ческие, экономические, социально-политические.

Обеспечение эффективности управленческого процесса в значительной степени определяется рациональным *распределением полномочий* в принятии решений между различными уровнями управления, т.е. соотношением централизации и децентрализации в управлении.

*Централизация* — это кон­центрация в принятии решений, сосредоточение власти на высшем уровне.

*Децентрализация —* делегирование (переда­ча) прав и ответственности нижестоящим уровням управле­ния. Эти понятия выражают разную степень распределения власти, ответственности и контроля по «вертикали» управления. 0птимальное соотношение централизации и децентра­лизации обеспечивает оперативность и реалистичность управ­ленческих решений. Решения должны приниматься быстро и вблизи источника информации, которую при этом необхо­димо всесторонне учесть.

Организационные структуры управления должны обеспечивать маневренность производства, необходимость которой может быть обусловлена изменением уровня спроса или дей­ствиями конкурентов: снижением цен, падением доли фирмы на рынке, непредвиденным успехом нового вида продукции.

Организационные принципы построения фирмы определяются ее целями и стратегией. *Цель —* это желаемое состоя­ние фирмы в будущем. Как только определены цели, выраба­тываются руководящие направления действий, то есть *по­литика* фирмы. Основная задача политики состоит в четком определении стратегических концепций, с помощью которых принимаются решения, соответствующие краткосрочным и долгосрочным целям фирмы. Достижение целей организации зависит от трех главных факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

*Стратегия —* это средства достижения целей, широкая концепция того, как должны быть использованы ресурсы для максимального достижения целей. Достижение же целей требует решения ряда проблем: стратегических, административных, оперативных. К *стратегическим* проблемам относят выбор продукции или услуг, которые следует производить, и выбор рынков или потребителей, которым можно прода­вать эту продукцию. К *административным —* организация фирмы, распределение полномочий и ответственности между руководителями, определение объема и последовательности работ, установление направлений потоков информации и от­четности. К *оперативным —* текущее планирование производ­ственных операций, формирование цен, осуществление ре­кламных проектов, исследовательских работ.

Задача фирмы состоит в достижении целей, для решения которых она была создана. Однако под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, научно-технического прогресса и других факторов характер целей и способы их достижения могут меняться. Поэтому система управления должна быть гибкой. Для этого фирме необходимо располагать информацией о внутреннем состоянии ее дел и о кон­курентах, четко и быстро решать различные вопросы. Быст­рая реакция на изменение внутренних и внешних условий обеспечивается передачей права принятия решений на места, где совершаются действия. Гибкость необходима и в вопро­сах стратегии. В случаях устаревания продукции, изменений технологии, изменения социальных и правовых ограничений фирма должна быстро и четко реагировать — совершенство­вать номенклатуру, менять рынки и т. д.

Гибкость стратегии предъявляет большие требования к организационной структуре. Производственная система долж­на обеспечивать минимальный конфликт между текущим производством и внедрением новых видов продукции, долж­ны быть мощности для освоения новой продукции и т. д. Организационные структуры должны обладать приспособляемостью. Организационные формы необходимо постоянно приводить в соответствие с меняющейся обстановкой. В си­стеме управления должен быть хорошо отработанный меха­низм получения информации о внешней среде. Существуют разнообразные типы организационных струк­тур управления.

*Линейная структура.* Эта структура включает два организационных элемента: один занят производством, другой — реализацией продукции.

**ПРЕЗИДЕНТ**

Вице-президент (сбыт)

Вице-президент (производство)

Управляющий производством

Директорат районных агенств

Управляющий по изготовлению

Управляющий сборкой

Агенты по сбыту

Мастера

Мастера

Рабочие

Рабочие

Схема 1. Линейная структура управления.

Эту структуру используют небольшие фирмы с однород­ной и несложной технологией.

Недостатком линейной организационной структуры является то, что персонал, занятый в производстве, сбыте, рас­пределении продукции, должен в дополнение к своим прямым обязанностям выполнять такие функции, как учет, конт­роль за качеством, расчетные операции, работа с кадрами.

Система проста. Ее легко понять и применять. Ясно очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений.

По мере роста фирмы, усложнения технологии, расшире­ния номенклатуры выпускаемых изделий возникает необходимость в более совершенных структурных формах управ­ления.

*Линейно-штабная структура.* Эта структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Назначение этих служб — изучение соответствующих проблем с целью оказания помо­щи руководителю при принятии решения.

### ПРЕЗИДЕНТ

Вице-президент (сбыт)

Вице-президент (производство)

Вице-президент (финансы)

Управляющий производством

Региональ-

ные дирек- тора по сбыту

Управ. изготовления узлов

Управ. сборкой

Управ. запаса- ми

Зав. юридич. отделом

Глав. бухгалтер

Агенты по сбыту

Мастера

Мастера

Учетники

Бухгалтера

рабочие

рабочие

Схема 2. Линейно-штабная структура.

Главное преимущество линейно-штабных структур заключается в том, что организация, построенная таким образом, дает возможность линейному персоналу сконцентрировать свое внимание на текущей деятельности.

К недостаткам этой структуры относятся возрастание чис­ла и сложности деловых связей, рост управленческих рас­ходов, снижение оперативности управления.

*Функциональная структура.* Она является попыткой приспособить традиционные структуры к условиям быстрого роста размеров и сложности промышленного производства. Персонал штабов в отличие от линейно-штабной структуры наделен не совещательными правами, а правом руководства и принятия решений. Ответственность за производство, сбыт, финансы и НИОКР возлагается на функциональных управляющих, которые подчиняются главной штаб-квартире фирмы.

Высшее руководство

Управление сбытом

Управление производством

Управление НИОКР

Управление финансами

Схема 3. Функциональная структура управления.

Эта структура возникла в конце XIX века. Она сейчас признается эффективной для фирм, которые устойчиво выпускают ограниченное число однородных продуктов. Если же фирма производит широкую номенклатуру изделий, растет число рынков, где реализуется ее продукция, растет сама фирма и функциональные управляющие начинают сталки­ваться с внутрифирменной конкуренцией за приоритеты. Кроме того, центральное руководство оказывается перегру­жено проблемами краткосрочного характера, его не хва­тает на вопросы долгосрочного развития фирмы, проблемы инноваций. Чтобы справиться с перегрузкой, в центральном аппарате вводится двухъярусное управление. Нижний ярус отвечает за оперативное управление, а верхний — за долгосрочную политику.

*Дивизиональная структура.* При этой структуре управление строится не по функциональному признаку, а по продуктам, по рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждая организационная продуктово-рыночная единица, называемая отделением, имеет свои подразделения произ­водства, сбыта, планирования, НИОКР и т. п., и рассматри­вается как «центр прибыли», «центр реализации», «центр инвестиций» с соответствующими оценками деятельности. В ведении администрации остаются отделы, занимающиеся общефирменными вопросами (финансовый, юридический, кадровый, связей с общественностью и т. п.).

Управляющий отделением наделен в портной мере полномочиями и ответственностью за эффективность его деятель­ности. Центральный аппарат управления назначает управляющих отделениями, утверждает финансовые планы отделений, осуществляет контроль за результатами деятельно­сти, распределяет ресурсы, привлекает внешние источники финансирования.

Децентрализованная организация управления обеспечива­ет более высокую гибкость в вопросах стратегии в рамках отделений. Снижается нагрузка на управляющих высшего звена, они уделяют больше внимания общим вопросам деятельности фирмы.

Эта структура управления впервые была применена еще в 20-х годах компаниями «Дюпон» и «Дженерал Моторз». До второй мировой войны она внедрялась сравнительно медленно, но в послевоенные годы ее быстро начали вводить в крупных и средних по размеру фирмах во всех западных странах.

Распространение дивизиональной структуры управления стимулируется процессом диверсификации производства, особенно активно используется конгломератами, в составе которых число отделений нередко превышает сто. Причем дей­ствуют отделения в несвязанных друг с другом областях. Управляющие отделениями конгломератов наделены самой широкой автономней. Центральные органы управления требуют от них только финансовые отчеты, мало интересуются конкретными вопросами их деятельности. Число централь­ных служб в конгломератах сведено к минимуму.

*Матричная структура.* Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий «жизненный цикл» и часто меняется, а также фирмами, ведущими боль­шие исследовательские и опытно-конструкторские работы с ограниченными производственными циклами. Впервые эта структура была применена в конце 30-х годов для организа­ции работ над военными проектами в компаниях «Локхид», «Хьюг-Эйркрафт» и др. Но с середины 60-х годов она на­чинает распространяться в невоенных сферах деятельности. Эта подвижная и гибкая структура, постоянными органами которой являются центральная служба корпорации, служба функциональных управляющих. Формируются группы конкретных новых продуктов или проектов. Управляющему таких групп передаются из функциональных отделов сотрудники и необходимые ресурсы. Когда задачи будут выпол­нены, управляющие возвращаются в функциональные подразделения, производственные ресурсы и персонал переходят в другие специализированные группы.

Благодаря гибкости, динамичности такая структура способствует внедрению нововведений. Возможность перемеще­ния персонала от проекта к проекту повышает эффектив­ность использования специалистов.

*Структура, ориентированная на поиск нового.* Это одна из новейших принципиальных схем организации. Основной принцип заключается в том, что текущее производство и сбыт освоенных прибыльных продуктов объединяются в группу текущего производства, а разработка новых продуктов и технологий — в поисковую группу.

Поисковая группа остается ответственной за проект до тех пор, пока не будет установлена его коммерческая осу­ществимость. В поисковой группе создается опытное произ­водство, новый продукт испытывается на рынке. После того, как рентабельность производства данного продукта уста­новлена, проект передается в группу текущего производства. В группе текущего производства им будет заниматься либо одно из существующих подразделений, либо будет создано новое подразделение.

Группа текущего производства может быть организована по видам продуктов в зависимости от того, какая из двух форм организации больше соответствует конкретным продук­там и рынкам их сбыта.

Структура, ориентированная на поиск нового, обеспечи­вает производственную маневренность, гибкость стратегии и эффект от увеличения масштабов производства в группе те­кущего производства. Однако экономический эффект не­сколько снижается из-за дублирования ресурсов в обеих группах..

Разделение функций разработки изделий и текущего производства ставит проблему четких коммуникаций между группами и внешней средой. Отсутствие хорошо развитых связей создает опасность, что в поисковой группе начнут пренебрегать расширением производства в пользу его дивер­сификации, т. е. группа оторвется от реальных проблем по­вышения прибыльности компании.

В последнее время широкое распространение получает формирование *малых внедренческих («рисковых») фирм внутри крупных корпораций.* Эти фирмы наделяются всеми полномочиями по разработке, производству, сбыту изделия или группы изделий. В составе таких фирм есть руководи­тели и исполнители, новаторы и изобретатели, разработчики и те, кому предстоит воплощать идеи в конкретные продукты. Члены такой команды обладают всеми необходимыми знаниями, ресурсами, несут ответственность от начала работы до ее завершения, разделяют весь риск своей деятельности. Таким образом, в крупной корпорации появляются полностью самостоятельные в хозяйственном отношении, проникшиеся психологией предпринимательства подразделения с полным набором прав и ответственности, выполняющие весь спектр управленческих функций, что делает их гибкими и жизнеспо­собными. Такая структура использует преимущества малого бизнеса, позволяет устранить бюрократические барьеры, не­избежно разделяющие специалистов в крупной фирме, воз­родить дух предприимчивости у работников, усиливая тем самым их ответственность за конечный результат. Обследо­вания показывают, что результативность таких внутренних «рисковых» фирм выше, работают они лучше, чем при цехо­вой организации производства и функциональных организа­ционных структурах управления.

*Множественная структура.* Современные крупные компа­нии, включающие множество предприятий, используют одно­временно различные организационные структуры управле­ния. Западные исследователи полагают, что многоструктур­ное решение будет все больше использоваться в будущем. Объясняют они это двумя причинами. Во-первых, диверси­фикация фирмы и давление конкурентов из внешнего окру­жения будут усиливать необходимость активных поисков оптимизации структуры фирмы. Во-вторых, развитие инфор­мационных технологий облегчит управление такой сложной структурой со стороны главной штаб-квартиры.

Ни одна из рассмотренных принципиальных схем орга­низационных структур управления не является универсаль­ной. Прежде чем выбрать структуру, фирма должна опре­делить критерии, которым должна удовлетворять ее струк­тура. Необходимо учитывать особенности производства и окружающей среды. Если ни одна из принципиальных схем не удовлетворяет требованиям фирмы, то нужную структуру получают либо путем комбинирования различных схем, либо путем перераспределения ответственности в какой-то структуре.

**3. Органы управления корпорации**

Организационная структура фирмы может быть представ­лена в виде иерархической пирамиды управления. В тех случаях, когда фирма представляет собой комплекс предприятий, ее организационная структура управления имеет вид двухступенчатой пирамиды. Основу этой пирамиды со­ставляет администрация предприятий, вершину —высшая администрация. По мере развития фирм и превращения их в сложный производственный комплекс организационная структура усложняется и приобретает вид трехступенчатой пирамиды. В этой структуре между высшей администрацией и руководством предприятий появляется еще один управлен­ческий уровень—администрация производственных отделений, задачей которой является руководство деятельностью группы своих предприятий.

Современные крупнейшие концерны западных стран ха­рактеризуются четырехступенчатой организационной структу­рой управления. Между высшей администрацией концерна и руководством производственных отделений формируется администрация производственных групп, которая осуществ­ляет управление деятельностью производственных отделений.

Важным вопросом формирования организационных струк­тур является выявление круга вопросов, которые должны решаться на различных уровнях управления. Так, например, при четырехступенчатой организационной структуре высший уровень управления определяет общую политику фирмы, второй уровень осуществляет распорядительные и координа­ционные функции, на третьем уровне функциональные шта­бы и службы вырабатывают рекомендации, и четвертый уро­вень— исполнительный.

Крупные фирмы, как правило, являются акционерными обществами (корпорациями). Высшим органом управления корпорации является *собрание акционеров.* На нем акцио­неры избирают совет директоров, вносят в случае необхо­димости изменения в устав, решают вопросы о слиянии с другими фирмами или о роспуске корпорации, о продаже, сдаче в аренду, обмене или ином распоряжении всем ее имуществом, о размере дивидендов и другие наиболее важные вопросы.

Главная ответственность за управление делами корпора­ции возлагается на *совет директоров.* Он избирается еже­годно в среднем в составе 11—15 человек. Включает внеш­них и внутренних членов. Внутренние члены совета избира­ются из состава корпоративной администрации. В крупных корпорациях их, как правило, двое: председатель совета директоров и президент корпорации. Внешние члены (обыч­но около четверти состава) избираются не из числа работ­ников корпорации. Ими становятся крупные акционеры, представители банков, инвестиционных компаний, фирм, про­дающие товары и услуги данной корпорации, адвокаты, представители общественных организаций, бывшие руко­водители фирмы. Наличие внешних членов делает совет директоров более независимым и объективным. Внешние члены совета директоров способствуют налаживанию и укре­плению связей корпорации с другими фирмами, организа­циями и учреждениями, помогают ей лучше учитывать влия­ние внешних факторов: рыночной конъюнктуры, позиции правительственных учреждений, общественности и т. д.

Совет директоров заседает раз в неделю, месяц, квартал или через равные промежутки времени (это зависит от осо­бенностей корпорации). Некоторые важные вопросы реша­ются на неформальных совещаниях. Его функции и полно­мочия реализуются также через создаваемые комитеты.

Совет директоров осуществляет три основные функции: назначение администрации; рассмотрение и принятие важ­нейших общекорпоративных актов; контроль за деятельно­стью администрации.

Первоочередной задачей совета является подбор опыт­ных, знающих администраторов на ключевые посты. Он на­значает на один год главных руководителей компании: президента, одного или нескольких вице-президентов, глав­ного юридического советника, казначея и др.

Совет директоров обязан так организовать управление делами корпорации, чтобы предприятие было прибыльным и акционеры получали достаточно высокий доход на акции. Он должен обеспечить управление, гарантирующее развитие и рост компании.

Администрация обязана представлять членам совета всю необходимую информацию о состоянии дел в корпорации и за ее пределами. Совет директоров оценивает работу чле­нов администрации и вправе уволить их. Последнее имеет место обычно в кризисных ситуациях, когда дела компании идут плохо. Руководители корпорации ежегодно отчитыва­ются перед советом директоров. Дважды в год совет дирек­торов проверяет ход выполнения хозяйственных планов. Члены совета в свою очередь предоставляют акционерам, государственным служащим и общественности информацию о своей работе и о положении дел в корпорации. Акционеры, в частности, могут ознакомиться с финансовыми и другими документами компании. Члены совета несут перед акцио­нерами индивидуальную и коллективную ответственность. В случае банкротства они привлекаются к административной или судебной ответственности.

Состав высшей администрации компании может разли­чаться в зависимости от ее организационной структуры. Общей тенденцией является развитие коллективизма в руководстве фирмой. По словам П. Дракера, «эра одного человека, «Наполеона промышленности» окончилась. Маленький цезарь стал анахронизмом. Единоличное высшее управле­ние - главный тормоз в развитии бизнеса».

Развитие коллективистских начал нашло свое проявление в создании *комитетов при совете директоров.* Это коллегиальные координационные совещательные органы. Они включают полномочных менеджеров, а иногда ведущих специалистов. Комитеты являются посредниками между адми­нистрацией и советом. Главные руководители администрации обсуждают проекты распоряжений, бюджетов, важнейшие текущие мероприятия сначала в комитетах, а затем материа­лы с предложениями и замечаниями членов комитетов по­ступают в совет. Члены комитетов консультируют админи­страцию и оказывают ей помощь в руководстве корпорацией. Как правило, создаются исполнительный, финансовый, ревизионный комитеты. Исполнительный комитет является верховным «штабом» компании. Здесь разрабатывается ее генеральная политика, общие программы производственно-хозяйственной деятельности, материальной базы. Исполни­тельный комитет утверждает решения социального харак­тера и бюджет расходов производственных отделений. В по­мощь комитету создаются комиссии. Финансовый комитет определяет финансовую политику корпорации, санкционирует политику цен, рассматривает и оценивает планы капиталь­ных расходов.

В последнее время многие корпорации создали офисы главы корпорации. ОГК включает, как правило, от двух (председатель совета директоров и президент) до шести че­ловек (председатель совета директоров, президент и неко­торые вице-президенты). Это не совещательный, а полно­мочный решать важнейшие вопросы орган.

В помощь высшей администрации создаются централь­ные службы (штабы). Каждая из них выполняет какую-то определенную функцию: исследовательскую, информацион­ную, маркетинговую. Количество центральных служб ко­леблется в зависимости от специфики корпорации.

Основным звеном оперативного управления в организа­ционной структуре крупных фирм являются производствен­ные отделения. Во главе отделений стоят вице-президенты, которым предоставлена исполнительная власть и право при­нятия окончательных решений по текущим вопросам. Руко­водитель отделения, исходя из общекорпоративных задач, разрабатывает перспективную и текущую программы дейст­вий, организует кооперацию предприятий, сбыт их продук­ции и снабжение сырьем, осуществляет подбор и расста­новку кадров. Круг полномочий управляющих отделениями меняется в зависимости от экономических условий, специ­фики организационной структуры корпорации. В помощь управляющим отделениями в крупных фирмах организованы функциональные службы контроля, НИОКР, сбыта, трудо­вых отношений и т. д.

Аппарат управления предприятием включает линейную администрацию и весь персонал инженерно-технических работников, занятых в производственных подразделениях и службах. К линейному руководству предприятия относятся: директор, управляющий производством, начальники и мастера цехов. Директор в системе управления крупной фирмы относится к среднему звену управляющих и отвечает перед фирмой за успех производства.

### I

Совет директоров

### II

Президент

Вице-президенты и другие руководители

III

Советы Комитеты Штабные службы

I\/

Сбыт Снабжение Производство Исследования и разработки

Схема 5. Уровни управления в корпорации

I – уровень, определяющий общую политику корпорации;

II – распорядительство и координация;

III – органы оказания услуг, выработки рекомендаций;

I\/ -- исполнительный уровень.

**4. Внутрифирменное планирование**

Планирование является самой важной из всех управленческих функций. Его цели: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды функционирования фирмы, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль.

Внутрифирменное планирование включает выявления перспектив развития внешнего окружения фирмы, формулирование целей и вероятных стратегий, определение первостепенных задач, а также действий для их достижения. Процесс планирования охватывает все уровни управления и создает предпосылки для обеспечения достижения целей корпорации. Результатом планирования является *система планов* долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных.

В ходе долгосрочного планирования определяются общие цели фирмы и стратегия. Основная задача среднесрочного планирования (на 5 лет) – выбор средств для выполнения намеченных целей. В этих планах определяется общая кадровая политика, общая производственная стратегия, общая финансовая политика и др. краткосрочное планирование – это планирование использования физических ресурсов. Планы разрабатываются на один-два года с детализацией по кварталам и месяцам.

После утверждения планов их представляют в цифрах – составляют *бюджет*. Бюджет представляет собой финансовый план, который служит руководством и средством контроля над будущими операциями. Обычно разрабатывается много видов бюджетов, которые объединяют в несколько групп: 1) смета доходов; 2)смета затрат времени, материалов; 3) смета капитальных расходов; 4) кассовый бюджет; 5) балансовая смета. Бюджет выполняет и еще одну важную функцию – координации действий, интеграции различных направлений деятельности корпорации.

Внутрифирменное планирование как составная часть управления отличается большим разнообразием организационных форм. В фирмах с централизованным управлением производства планирование обычно также централизовано. При высшей администрации имеется центральная служба планирования, которая подчиняется непосредственно президенту или вице-президенту и занимается разработкой перспектив и занимается разработкой перспективных и текущих планов для предприятий, входящих в корпорацию. Эта схема используется, как правило, в фирмах с небольшим числом предприятий одинакового и близкого производственного профиля.

В крупных децентрализованных корпорациях (концернах) работа по перспективному планированию сосредоточена в производственных отделениях и производственных группах. Высшая администрация определяет лишь общее направления развития: размещение и структуру капиталовложений, общий объем производства и прибыли. Центральная плановая служба разрабатывает форму планов и доводит до отделений те ограничения, которые накладываются общекорпоративными целями (например, лимиты капиталовложений).

Перенос центра тяжести в перспективном планировании на отделения объясняется их большой самостоятельностью, широкими масштабами деятельности и спецификой производства. Координацию и контроль за работой плановых служб отделений осуществляет центральная служба планирования. На каждом предприятии имеется отдел производственного планирования и контроля, который занимается составлением детальных оперативных планов и осуществляет контроль за их выполнением.

В последние три десятилетия в корпорациях высокораз­витых стран Запада происходит процесс адаптации систем планирования и управления к внешней среде, которая ста­новится все более динамичной, сложной, слабопредсказуе­мой.

Меняется сам исходный принцип составления общекор­поративных планов — от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Долгосрочное планирование пре­вращается в *стратегическое планирование.* В 70-е годы боль­шинство крупных фирм имели специальное подразделение общекорпоративного стратегического планирования. К но­вым методам, используемым здесь, относилось построение сценариев, разработка планов на ситуационной основе (т.е. применительно к разным гипотезам о будущем), построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведе­ния и т. д.

Но быстро выявились трудности, связанные с несогла­сованностью, «разрывом» между подразделениями общекор­поративного планирования и структурными единицами кор­порации — предприятиями, научно-исследовательскими лабо­раториями, т. е. теми, кто непосредственно проводит планы в жизнь. Путь к исправлению положения был найден в кон­цепции стратегического управления. Она была разработана консультационной фирмой «Мак Кинзи» и внедрена в «Дже­нерал Электрик», ИБМ, «Тексас Инструменте», «Армко» и др. В 80-х гг. ее широко использовали крупнейшие фирмы.

В стратегическом управлении планируется потенциал фирмы (на ситуационной основе) и ее стратегия.

В условиях внешней нестабильности уровня E1 возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от S'o до S'n. Поль­зуясь методом анализа отклонений от целей, фирма выби­рает ту стратегию S'f, которая лучше всего отвечает ее целям. Успех стратегии фирмы зависит от ее возможно­стей. Существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, про­изводство и др.) и общеуправленческие. Таким образом, по­ка уровень внешней нестабильности сохраняет для фирмы значение E1 успешная реализация стратегии требует возможностей С'f и С'м.

Если из анализа факторов нестабильности видно, что в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки Е2, значения наилучших для фирмы стратегий бу­дут располагаться между точками S2o и S2n. В результате фирма должна будет не только перейти к стратегии S2f, но и располагать возможностями С2 f и С2м.

«С одной стороны, интенсивная конкуренция, ускорение связи и транспортировки в глобальном масштабе требуют быстрых реакций на изменение спроса, действия конкурен­тов, вопросы, связанные с продукцией и технологией. С дру­гой стороны, задачи по развитию новых видов продукции, новой технологии и маркетинга приведут к изменениям, которые все меньше будут связаны с прошлым. Более ко­роткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стра­тегическое управление скорее в обычный (а не исключи­тельный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем» - так оценивает перспективы стратегического управ­ления известный американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями И. Ансофф.

**5. Управление трудом**

По своему характеру труд всегда является процессом, общественным. А любой общественный труд требует опре­деленной организации и порядка. Кто-то должен ставить, перед работниками цель, распределять задания, следить за их выполнением, так или иначе побуждать людей к труду, согласовывать их действия. Характер управления трудом, его методы и средства не остаются неизменными. В конеч­ном счете они определяются уровнем развития самого про­изводства и его общественной формой. В западной литера­туре этапы развития управления трудом часто связывают с работами теоретиков менеджмента XX века Ф. Тейлора, *Э.* Мэйо, Р. Ликерта и др. Некоторые исследователи пред­лагают выделять ремесленный, технократический, инновационный виды управления трудом, соответствующие доиндустриальному, индустриальному и научно-техническому вариан­там экономического роста. Такая периодизация имеет серь­езные основания.

# Таблица 1.

Доиндустриаль- ный

Индустриаль- ный

Научно-технический

Ремесленный

Технократический

Инновационный

Кооперация частичных рабочих

Система машин с «живыми придатками»

Взаимодействие в научно-производственном цикле

Мануфактурное производство

Крупное машинное производство

Гибкое производство, ориентированное на нововведения

Вид управления трудом

Системообразую- щий фактор

Материальная основа

Управление трудом

Тип экономического роста

*Ремесленный* вид представлял собой простую форму управления трудом. Ломая рамки цехового строя, мануфак­тура комбинировала ремесла, бывшие ранее самостоятель­ными, вводила разделение труда в непосредственный про­изводственный процесс. Тем самым появлялась необходи­мость, с одной стороны, иерархического разграничения са­мих рабочих, а с другой—подчинения прежде самостоятельно­го рабочего единой команде и дисциплине. Задачи управления трудом в тех условиях заключались в поддержании сложив­шейся организации труда, системы оплаты и режима рабо­ты, осуществлении надзора и контроля за исполнителями. С переходом к машинному производству произошли каче­ственные изменения в формах обобществления труда. Фор­мируется *технократическое* управление трудом. Оно базиру­ется на принципах максимального разделения труда и спе­циализации работников, отделения труда исполнительского от организаторского с выделением управленческого труда,ориентации на жесткие формы экономического принуждения. В ходе эволюции данный вид претерпевал заметные изменения под воздействием технического прогресса, сдвигов в системе трудовых отношений, под влиянием политики госу­дарства и теоретических изысканий ученых и организаторов производства.

В конце XIX — начале XX вв. происходило выделение функционального кадрового управления и его обособление в рамках организационных структур. Первоначально кадро­вые службы занимались только вопросами найма, но с 20-х. годов и вопросами организации и учета труда, материаль­ного стимулирования работников и повышения их квалифи­кации.

На предприятиях ведущих фирм все шире осуществля­лись меры по рациональному использованию труда, анализу приемов и методов работы с установлением их оптимального сочетания, контролю рабочего времени, затрат труда, по применению систем оплаты. Эти новшества позволяли пред­принимателям значительно интенсифицировать труд. Теоре­тической базой этой деятельности были работы Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, Ф. Гилбрета и др.

Ф. Тейлор разработал методы, по которым для каждого вида работы, для каждой операции с помощью хронометража и тщательного изучения движений рабочего устанавли­вался единственный, самый рациональный способ выполне­ния заданной работы. Устранялись все ошибочные, бесполез­ные движения, отбирались наиболее совершенные. По сло­вам известного французского физика Ле Шателье, это была математика, примененная к организации труда в промышленности. Использовалось экономическое принуждение к вы­сокопроизводительному труду:

— особая система сдельной заработной платы (повышенные тарифные ставки и расценки для выполнивших и перевыполнивших нормы, для невыполнивших - пониженные на 20—30% ставки, штрафы);

— создание условий, максимально способствующих выполнению и перевыполнению заданий: тщательный инструктаж, планирование труда до мельчайших подробностей, обеспечение специальным инструментом, учет, контроль.

На предприятиях, использовавших систему Ф. Тейлора, средняя производительность труда за три года выросла в два раза. За первые тридцать лет эта система распространилась достаточно широко, ее использовали компании почти во всех высокоразвитых странах. Ф. Тейлор разработал свою систему в условиях, когда успех производства зависел в первую очередь от самого работника, его физической силы. В современной экономике на первый план выдвинулась техника. И тем не менее его система по-прежнему лежит в основе рационализации производства. Она и сегодня широко используется, особенно на предприятиях с повторяющимися операциями.

Последователи Ф. Тейлора в США и других странах совершенствовали и развивали, а кое-где и подправляли его систему. От изучения отдельных производственных операций они переходили к изучению всего производственного процес­са и методов его регулирования. Ближайший помощник Ф. Тейлора Г. Гант разработал своеобразный график, на котором каждый рабочий мог видеть результаты своего за­работка за любое время. На графике также отражались временные связи между разделами производственной про­граммы и ход выполнения задания. Этот график, по мне­нию многих, произвел революцию в управлении трудом в то время. Он лег в основу оперативного планирования произ­водственного процесса в рамках предприятия, а также сете­вых графиков, которые были разработаны позднее.

Современник Ф. Тейлора Ф. Гилбрет считается изобре­тателем хронометража. Управляющий одной из американских компаний Р. Вулф ввел ряд новых материальных стимулов повышения производительности труда и привлек рабочих к решению некоторых вопросов управления. Социолог М. Фол-лет занялась проблемой конфликтов на предприятии, а так­же стилем руководства. Профессор Гарвардского универси­тета Г. Мюнстероерг подчеркнул зависимость производи­тельности труда от психологических факторов. Он был автором первого теста и первого систематического очерка ин­женерной психологии, положил начало научному подходу к выбору профессий. Наряду с инженерами и другими специа­листами производства психологи занялись проблемой предотвращений аварий и травм, а также исследованием влия­ния на производительность труда окружающих физических условий — освещения, отопления, вентиляции и т. п. Их идеи получили развитие в современной науке, которую в Европе называют эргономикой, в США — социальной инженерией.

Сформулированные в работах этих ученых принципы «научной организации труда» на многие годы стали осно­вой технократического управления трудом. В первую оче­редь это положения об ориентации руководства на индиви­дуального работника; введение нормативного подхода в организацию и стимулирование труда; организация планирования и контроля трудового процесса; проведение отбора и подготовки работников; введение разделения труда в управленческую деятельность и выделение специализирован­ных кадровых подразделений. Высшего развития технокра­тическое управление трудом получило на заводах Г. Форда. Благодаря тщательной организации поточно-конвейерного производства, централизации руководства и научному под­ходу к труду Г. Форд и его последователи в других компаниях добились значительного снижения издержек производ­ства и повышения выработки. В фордизме в то время смыкались наиболее авторитетные по своему проявлению тех­нико-экономические и социальные аспекты технократического управления трудом.

В 30—40-х годах внимание предпринимателей привлекли рекомендации таких промышленных психологов и социоло­гов, как Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер. С их помощью кадровые службы корпораций стремились активизировать работников в повышении производительности, улучшать социальную атмосферу на предприятиях и сглаживать конфликты между трудящимися и администрацией. В тот период социально-психологические методы не меняли принципиальных основ технократического управления трудом, более многообразны­ми становились лишь его формы.

В тот же период в западных странах усиливается госу­дарственное воздействие на сферу использования наемного труда. Одно из главных направлений — установление общих принципов занятости и трудовых отношений в промышлен­ности. Государство регулирует деятельность предприятий в сфере труда с помощью законодательных ограничений. В США, например, в 30-х годах были приняты законы, уста­навливающие нормы социального обеспечения, минимальный уровень оплаты труда, оплату сверхурочных часов, условия техники безопасности и охраны труда в ряде областей про­изводства.

Целостная система руководства трудом, основу которой составляют технократические принципы, отвечающие требо­ваниям индустриального типа экономического развития, сло­жилась в промышленно развитых странах на уровне крупных компаний в начале 50-х годов.

В 50—60-х годах повышается роль научно-технических факторов, происходит технологическая модернизация про­изводства. Однако в этот период перестройке управления трудом не уделялось должного внимания. Основные усилия менеджмента в области кадровой политики сосредоточились вокруг разработки многочисленных внутрифирменных стан­дартов и нормативных материалов, регламентирующих организацию и оплату труда, вокруг юридического обеспечения системы трудовых отношений в корпорациях. А между тем, в условиях интенсификации НТП, проявилось несоответствие технократического руководства рабочей силой потребности производства. Оно выразилось в усилении отчужденности работников, заметном падении удовлетворенности трудом, высокой текучести кадров и т. п. Негативные тенденции первую очередь ощутили те корпорации, которые стратегически ориентировались на ускорение НТП. Предпринятые ими контрмеры — это эксперименты в области организации и стимулирования труда на производстве, связанные с внед­рением ориентированных на отдельного работника методов «обогащения труда», «расширения трудовых функций», «ро­тации работ». Например, по программам «обогащения труда» рабочие наделяются дополнительными полномочиями по принятию решений, по вопросам текущей деятельности; уст­раняются жесткие меры контроля и повышается самоконт­роль рабочими своей деятельности, повышается ответствен­ность за выполняемую работу; вводятся более разнообраз­ные и сложные задания, повышающие интерес к работе; обеспечивается для каждого работника хорошая «обратная связь» со своим руководством; предпринимаются необходи­мые организационные изменения.

Но требовались и более глобальные изменения в управ­лении трудом. Корпорации, по сути, столкнулись с необхо­димостью пересмотра принципиальных основ управления трудом. В первую очередь это касается отношения к работ­нику, системы вознаграждения, а также его участия в управ­лении корпорацией.

Видный последователь Э. Мэйо Д. Макгрегор в книге «Человеческая сторона предприятия» (1960) доказал, что авторитарный режим на производстве устарел. Он считал, что существуют две теории, два взгляда на человека, на "ра­ботника: «теория X», согласно которой человек по природе ленив, его надо подгонять, грозить ему наказаниями и лише­ниями, и «теория У»— людям нравится привлекательная работа, они хотят самостоятельности, участия в решениях, рады проявить инициативу, изобретательность, им нужны уважение, доброжелательность, формы одобрения. Отсюда— нужно отказаться от мелочной опеки, создать условия для проявления творческих устремлений и самостоятельности, внедрить «человеческие отношения» в производство. Д. Мак­грегор утверждает, что «теория X» устарела, менеджеры должны взять на вооружение «теорию У» — «человеческие отношения» окупятся.

В передовых корпорациях менеджмент, учитывая эти рекомендации, да и ощущая негативные последствия жест­кого автократического управления трудом, перестраивает режимы работы, внедряя такие новшества, как «сжатая ра­бочая неделя», «сдвинутые графики работ» и другие формы, предполагающие значительную самостоятельность исполни­теля в установлении временных границ своей трудовой дея­тельности; менеджеры отходят от дифференцированных тарифных сеток, усиливая зависимость вознаграждения от ко­нечных результатов работы, да и деятельности компании в целом, внедряют формы «участия в прибылях».

Сильный импульс процессам эволюции управления тру­дом придали экономические потрясения 70—80-х годов и последовавший за этим переход к новому технологическому способу производства. Логика развития производства в этих условиях поставила на повестку дня вопрос о глубокой пере­стройке управления трудом на инновационных принципах. Без резкого усиления технологической и организационной гибкости фирмы не могут занимать ведущие позиции. Но такие адаптивные производства невозможны в рамках тра­диционной структуры занятости, технократической организа­ции и стимулирования труда. Перед менеджментом встала как первоочередная задача привлечения высококвалифици­рованной рабочей силы, гибкой, подвижной, способной при­нимать решения, вовлеченной в достижение общих целей фирмы управлению трудом.

*Инновационное управление трудом* является наиболее адекватным научно-техническому типу экономического роста. Это управление направлено на обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса», на обеспечение необходимой лояльности трудящихся фирме.

Инновационное управление трудом ориентировано на квалифицированный труд, на рабочую силу высокого качест­ва. Менеджмент проводит дифференцированную политику трудовых ресурсов. В корпорациях выделяется «ядро» по­стоянного высококвалифицированного персонала и «перифе­рия»— работающие по индивидуальным контрактам, на принципах временной, частичной занятости. Фирмы, как пра­вило, сами осуществляют отбор, повышение квалификации кадров, выявляют и продвигают новаторов. Менеджеры учи­тывают стремление современных работников к творческому труду, реализации выдвинутых идей, адекватному возна­граждению и признанию. Важным моментом организации и управления трудом является расширение участия исполните­лей в подготовке и принятии хозяйственных решений, само­управление работников и рабочих групп.

В современных корпорациях используются многообразные формы групповой работы. Это — совместное решение частич­ных задач (обслуживание производства, контроль качества, рационализаторство, обучение), осуществление производст­венного процесса в целом (автономные и полуавтономные бригады), выполнение «сквозных» работ в процессе ново­введений (целевые, проектные группы) и т. д. Сегодня менеджеры признают, что хорошо организованные группы позволяют аккумулировать большой объем знаний, обеспечи­вают лучшее восприятие, и понимание проблем, выявление альтернативных подходов в процессе подготовки и приня­тии решений.

Из многообразия форм групповой работы в корпора­циях, с точки зрения повышения эффективности производ­ства, в первую очередь выделяются «кружки качества» и автономные (полуавтономные) рабочие группы на предприя­тиях. «Кружки качества» сочетают в себе элементы груп­повой организации труда с коллективными поисками резер­вов производительности и качества, а также совместным об­учением работников. Они применяются на предприятиях бо­лее чем в 50 странах мира. Наибольшую известность получил опыт Японии, где около 1 млн. «кружков» объединяют более 10 млн. работников.

«Кружок качества» обычно создается в цехе или на про­изводственном участке и объединяет до 25 работников — рабочих, специалистов, руководителей низшего звена. Пер­востепенное внимание на заседаниях уделяется вопросам рациональной организации производственного процесса, сни­жения брака и экономии ресурсов, рационализаторства. «Кружки» являются также базой для совместного обучения работников. Групповой анализ дел рабочими, мастерами, техническими специалистами — важнейший источник выяв­ления узких мест и трудностей на производстве. На основе такого анализа определяются наиболее важные проблемы и разрабатываются детальные планы их решения. Там, где широко используются «кружки качества», происходит резкое снижение брака, появляется возможность сокращения служб технического контроля.

Групповая (бригадная) организация труда, пожалуй, в наибольшей степени аккумулирует современные требова­ния инновационного управления трудом. Здесь достигается необходимая согласованность трудовых функций, эффектив­ное взаимодействие работников, коллективная ответствен­ность. В развитом виде группа обладает технико-технологи­ческой и организационной целостностью, объединена опре­деленным заданием, несет ответственность за конечный ре­зультат его выполнения, самостоятельна в решении вопросов организации и стимулирования. Степень автономности груп­пы зависит от того, насколько круг вопросов передается в ее непосредственное ведение. Бригады имеют свою специфику в непрерывном, поточном производстве, в научно-исследовательских подразделениях. Самостоятельные рабочие группы получили в 80-х годах широкое распространение в корпорациях Западной Европы, США, Японии. Широко известен! опыт ведущих компаний «Вольво», «Форд», «Тоёта», ИБМ,| АТТ, «Сименс» и др.

Организуя деятельность таких относительно самостоя­тельных подразделений, крупные корпорации перенимают лучшие стороны мелкого предпринимательства, внедряют предпринимательский стиль ведения дел. *Внутреннее предпринимательство,* или *интрапренерство,* отличается большой инициативой, направленной на создание новых изделий, новых рынков. На начальных этапах процесса нововведений в компаниях, как правило, используются разнообразные слабоструктурированные и малоформализованные группы. Например, временные технические группы, включающие высококвалифицированных специалистов, инженеров, которые быстро воспринимают предложения исследователей-теорем ков и развивают их в требуемом направлении. В других случаях формы, ориентированные на создание новшества, получают достаточно четкое организационное содержание как новаторские продуктовые группы. В случае успешных результатов группы могут получать дополнительные кадровые и материально-финансовые ресурсы, обретать статус венчурных образований и самостоятельных подразделений развитию новых сфер бизнеса.

Как правило, основой эффективности «внутренних венчуров» является деятельность новаторов, изобретателей - интрапренеров. Это, по сути, внутрифирменные предприниматели, новаторы с задатками энергичного руководителя, которые выдвигают свои и поддерживают чужие идеи. Они способны искать и находить нестандартные решения, настойчиво пре­одолевать трудности и доводить идею до реального вопло­щения. Как правило, это люди, обладающие богатой интуи­цией, фанатично преданные своей идее, инициативные, не боящиеся риска.

Сегодня руководство корпорацией стремится поддержать таких талантливых, предприимчивых людей. Оно обеспечи­вает материальные и организационные условия для развития их инициативы, предприимчивости:

— перестраивается формальный механизм коммуника­ций, чтобы он способствовал более быстрому распростране­нию и поддержке выдвигаемых идей;

— разрабатываются, создаются гибкие бюджетные меха­низмы для изыскания ресурсов;

— создается благоприятный психологический климат;

— выявляются и преодолеваются (или ограничиваются) факторы, блокирующие творческие усилия и совместную по­исковую работу персонала внутреннего венчурного подразде­ления;

— расширяются полномочия новатора - интрапренера;

— поощряются неформальные контакты и коммуника­ции;

— деятельность подразделения постоянно поддерживает­ся высшим руководством и т. д.

Важным моментом внутреннего предпринимательства в корпорациях является разработка различных форм стиму­лирования труда новаторов, членов их групп. При страновых и корпоративных различиях систем поощрения они имеют ряд общих черт: вознаграждаются конкретные идеи в зависимости от их полезности для данной фирмы; мате­риальное поощрение тесно связывается с другими формами поддержки, с моральным стимулированием. На цели мате­риального поощрения, как правило, используется 10—25% экономического эффекта в первый год и до 10% в после­дующий. Создаются специальные премиальные фонды из прибыли по новым продуктам. Для стимулирования исполь­зуются премии акциями, продажа их по льготным ценам, другие формы, ранее распространявшиеся лишь на высших управляющих. Среди других средств поощрения новаторов используется увязка творческих усилий и поисков с карьерой, расширение возможностей дополнительной подготовки и по­вышения квалификации, присвоение почетных титулов и зва­ний, право представлять фирму на научно-технических ме­роприятиях, особые знаки внимания высшего руководства.

Проводя линию на расширение «степени свободы» и пе­редачи полномочий непосредственным участникам иннова­ционной деятельности, менеджмент активно содействует под­держанию высокой интенсивности потока научно-технических новшеств. Обеспечивается быстрота и гласность рассмотре­ния заявок; процедуры четко и ясно определены; поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений. Мощные и полномочные технические отделы отвечают за патентование заявок и сбор передовой научно-технической информации. «Советы по изобретениям» в составе ведущих ученых, специалистов и представителей администрации оце­нивают значимость идей. Комиссии экспертов рассматрива­ют результаты конкурсов, смотров, выставок. В японских корпорациях эффективно аккумулируются многочисленные мелкие идеи, «вторичные инновации». Эти мелкие предложе­ния способствуют быстрому обновлению продукции посред­ством незначительных модификаций, снижению себестоимо­сти, повышению качества изделий и т. п.

Менеджмент ведет постоянные поиски рычагов и стиму­лов активизации новаторской деятельности.

**6. Менеджмент и инновационная стратегия корпораций**

Целенаправленная инновационная деятельность превра­тилась в важнейший фактор эффективности корпораций. Анализируя роль этого фактора, в частности, его воздействие на менеджерское «поведение», исследователи отмечают раз­личные инновационные стратегии.

1. *Традиционная.* Фирма не стремится ни к чему друго­му, кроме повышения качества выпускаемых продуктов. При такой стратегии есть полная гарантия, что в долгосрочной перспективе эта фирма отстанет, сначала в технико-техноло­гическом, а затем и в экономическом отношении.

2. *«Оппортунистическая».* Фирма занята поисками тако­го продукта, который не требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым она в течение определенного времени сможет единолично присутствовать] на рынке. Поиск и использование таких «щелей» предпола­гает глубокое знание рыночной ситуации, высокий уровень! технико-технологического развития и адаптационные способности. Но и в этом случае высока степень риска быстрой утраты монопольного положения.

3. *Имитационная.* Новая технология приобретается у других, например, путем закупки лицензий. Лицензия стоит намного дешевле, приобретается скорее и действует надеж­нее, чем собственные разработки, новые изобретения. Это успешная стратегия, но для адаптации изобретения, для со­здания на его основе оригинального продукта необходимы высокая специальная квалификация и целый комплекс мер по поддержанию достигнутого уровня.

4. *Оборонительная.* В фирме исследования и разработки ведутся без претензии на то, чтобы занять ведущие пози­ции. Их цель состоит в три, чтобы не отстать от других в области технико-технологического развития и при случае повысить технический уровень производства. Это весьма затратоемкая стратегия, не устраняющая риск утраты фирмой позиций.

5. *Зависимая.* Это стратегия мелких фирм, которым крупные корпорации передают для производства новый про­дукт или производственный метод.

6. *Наступательная.* Цель фирмы в этом случае — быть первой на рынке. Эта стратегия требует высокой квалифи­кации и большой организаторской работы, но у нее много преимуществ. Для нее необходимы:

а) хорошо организованный, эффективный инновационный процесс;

б) наличие новаторов-творцов;

в) руководство, склонное к новым идеям, нетрадиционно-мыслящее;

г) возможность распределения риска;

д) хорошее знание рынка, маркетинговая организация.

На начальном этапе развития фирма, как правило, не может избрать наступательную стратегию. Реальной явля­ется стратегия традиционного типа. Затем уже от развития-фирмы, от ее руководства зависит, как быстро она сумеет перейти от положения имитатора, использующего чужие ре­зультаты технического развития, к наступательной стратегии, основанной на собственных творческих возможностях.

Наступательная инновационная стратегия основывается не на отдельной, разовой инновации, а на целой серии инно­ваций. Она ориентирует на реализацию не краткосрочных или среднесрочных интересов, а на достижение более дол­госрочных целей. Эта стратегия представляет собой сложную управленческую задачу, сопровождается большим риском и большими трудностями, однако в случае последовательной реализации она может вести к выдающимся результатам. Именно такая стратегия наилучшим образом отвечает со­временным условиям динамичного технического прогресса.

Технологический разрыв

затраты

Рис. 1. S-образные кривые, замещения одной технологии другой.

Избрав ее, фирма имеет возможность успешно преодолеть «технологические разрывы».

S-образная кривая от­ражает зависимость меж­ду затратами, связанны­ми с улучшением продук­та или технологического процесса, и результатами, полученными от вложе­ния средств. Какова связь между совершенствова­нием технологии и успе­хами фирмы? Успех возникает вначале медленно, затем набирает темп, ускоряется, но потом неизбежно сходит на нет, технология приходит в упадок. Фирмам важно знать о технологическом пределе и вовремя перейти к новой технологии. «Технологический раз­рыв» — это периоды перехода от одной технологии к качест­венно другой (или от одного продукта к качественно друго­му, удовлетворяющему ту же потребность). С наступлением современного этапа научно-технической революции фирмы высокоразвитых стран вступили, по словам П. Дракера, в «век разрыва непрерывности»: растет частота технологиче­ских разрывов. Возникают новые условия конкуренции. Все это требует новых подходов менеджеров для обеспечения успешного функционирования их корпораций. Наступатель­ная инновационная стратегия наиболее соответствует этой ситуации. (Правда, и в этом случае успех во многом за­висит от интуиции менеджеров, их способности идти на риск, от решения многих других организационных, управлен­ческих проблем).

Последние десятилетия дают много примеров, когда технологические разрывы означали исчезновение не только от­дельных видов продукции, но и целых отраслей и приводили к падению, и даже банкротству, одних корпораций и к взлету других. Широко известна ситуация в электронной промышленности западных стран: здесь в середине 50-х годов в начале эры современной электроники, объем продаж электронных ламп составлял примерно 700 млн. долл., продаж транзисторов были ничтожны — 7 млн. долл. Но за четверть века произошел переход к транзисторам и интегральным схе­мам. В отрасли произошла почти полная смена лидеров.

Технологические разрывы — это сегодня, одна из самых серьезных угроз, игнорировать которую не могут даже самые благополучные, процветающие фирмы западных стран.

Рост частоты технологических разрывов ставит перед менеджментом ряд сложных проблем, связанных как с орга­низацией инновационной деятельности, так и с другими ас­пектами функционирования фирмы.

**7. Менеджмент и показатели хозяйственной деятельности корпораций**

Для принятия управленческих решений очень важен ана­лиз показателей хозяйственной деятельности фирмы. Их. можно разделить на три основные группы: оценочные по­казатели, показатели издержек производства, относительные показатели.

*Оценочные показатели.* Наиболее важные из них: оборот (товарооборот или объем продаж); валовая прибыль; услов­но-чистая прибыль; условно-чистая продукция; прибыль после уплаты процентов по займам и кредитам; прибыль по­сле уплаты налогов; ликвидность после осуществления новых капиталовложений; ликвидность после уплаты дивидендов. Все они одинаково необходимы во внутрифирменном управлении для эффективного контроля за производством, финан­совым положением корпорации и для выработки и приня­тия решений. На базе этих показателей руководство полу­чает информацию, которая служит основой для выработки именно тех решений, которые могут изменить положение фирмы в лучшую сторону. Некоторые из них играют важ­ную роль и в разработке системы стимулирования труда.

*Оборот* фирмы определяется как общий объем продаж, т. е. стоимость товаров и услуг, реализованных потребите­лям. При его измерении важен период, за который он под­считывается, поскольку этот показатель подвержен сильному влиянию инфляционных процессов. Поэтому лучше его из­мерять в неизменных ценах. Размер оборота выступает в ка­честве основы для нормирования и стимулирования труда в сбытовых подразделениях корпораций.

Если из размера оборота компаний вычесть стоимость, покупного сырья, материалов, полуфабрикатов, других издер­жек, то получим *валовую прибыль —* один из наиболее рас­пространенных показателей в управлении, особенно в крат­косрочном.

Если из валовой прибыли вычесть накладные расходы и сумму амортизационных отчислений, то получим так назы­ваемую *условно-чистую прибыль,* прибыль до уплаты про­центов за кредит и налогов. Этот показатель является осно­вой для определения премиального фонда для рабочих и служащих. В американских и западноевропейских компаниях размеры премий высшим менеджерам также устанавлива­ются в зависимости от величины условно-чистой прибыли.

Приплюсовав к величине условно-чистой прибыли из­держки на заработную плату рабочих и служащих, полу­чаем показатель *условно-чистой продукции.* Размер условно-чистой продукции можно также определить как разницу между стоимостью реализованной продукции (оборотом) и стоимостью затраченных на ее производство ресурсов — по­купных материалов, услуг, выплат субподрядчикам, аморти­зационных отчислений. Рост условно-чистой продукции — показатель успешной работы вне зависимости от темпов и масштабов инфляции. Наиболее подходящая сфера его применения — внедренческий бизнес. Этот показатель служит также эффективным инструментом управленческого контроля в отраслях и компаниях со стабильной структурой издержек производства. Но он мало подходит для компаний с сильно диверсифицированным производством. Широко использует­ся в качестве основы для определения фонда оплаты труда, особенно там, где численность рабочей силы, трудозатраты и издержки на заработную плату трудно нормировать и контролировать. Применяется и в различных системах уча­стия рабочих и служащих в распределении прибыли компа­нии, полученной от повышения эффективности производства.

Если из условно-чистой прибыли вычесть проценты за кредит, то получим *прибыль до налогообложения.*

Наряду с показателями, необходимыми для нужд теку­щего планирования и управления производством, существуют также показатели для стратегического управления: доля рынка сбыта, контролируемого фирмой; показатели качества продукции; показатели уровня обслуживания потребителей; показатели подготовки и переподготовки рабочей силы. Все они, так или иначе, связаны с повышением размера прибыли, получаемой фирмой.

*Показатели издержек производства:* затраты на оплату труда, амортизация, материально-энергетическое снабжение и пр.

*Относительные показатели.* Эти показатели представляют; собой различные коэффициенты, характеризующие эффектив­ность использования производственных ресурсов. Основное! их назначение — служить базой для сопоставлений: межотраслевых (при выборе стратегии инвестиционной политик фирмы) и межфирменных (при оценке уровня конкуренте способности предприятия или компании). Основной показатель такого рода — индекс отдачи (полученной прибыли) на вложенный капитал. В зависимости от отраслевой специфики различные предприятия могут иметь разный уровень данного показателя. Поэтому сопоставление качества управле­ния и эффективности управленческого труда на базе данного показателя обосновано только для отраслей и предприятий с примерно однородной структурой издержек производства и строением капитала.

Среди других относительных показателей можно выделить две группы: показатели эффективности производства и струк­туры издержек.

К первой относятся доля валовой или условно-чистой прибыли в обороте предприятия; условно-чистая продукция в обороте фирмы; отношение величины условно-чистой про­дукции к издержкам на заработную плату.

В первой группе кроме перечисленных существует также множество показателей производительности труда, капи­тала, энергии, которые сегодня широко применяются в биз­несе.

Ко второй группе показателей относятся доля авансиро­ванного капитала или условно-чистой продукции в обороте фирмы; доля основного капитала в объеме продаж; доля за­пасов в общей стоимости потребляемых материалов и полу­фабрикатов.

В современных условиях в промышленных фирмах при определении уровня и динамики эффективности производ­ства, весьма важное значение приобретает расчет индекса совокупной факторной производительности. Этот обобщаю­щий показатель эффективности производства — наиболее точный критерий конкурентоспособности фирмы в долгосроч­ном плане. Методика расчета показателя такова: объем условно-чистой продукции фирмы за год соотносится с сово­купными затратами живого и прошлого труда, которые были использованы для его производства.

## СФП = УЧП / (ЗП+А+М), где

СФП — индекс совокупной факторной производительности;

УЧП — объем условно-чистой продукции;

ЗП — фонд зарплаты рабочих и служащих;

А — сумма амортизационных отчислений текущего го­да в неизменных ценах того года, когда было приобретено оборудование;

М — стоимость сырья, материалов, и услуг, купленных на стороне.

Динамика индекса совокупной факторной производитель­ности и межфирменные сопоставления предприятий по уров­ню этого показателя позволяют руководству компании судить о конкурентоспособности фирмы, оценивать эффектив­ность использования всех производственных и непроизводст­венных затрат, прямых и косвенных издержек с учетом взаи­мозаменяемости разных видов ресурсов. Индекс увеличива­ется, если рост издержек на заработную плату оборачива­ется экономией материальных и энергетических ресурсов в больших масштабах. Таким образом, руководство получает возможность контролировать общий рост эффективности производства, а не отдачу отдельных видов ресурсов вне связи с конечными результатами работы фирмы.

Показатели хозяйственной деятельности могут разли­чаться на разных уровнях управления. Для определения це­лей, периода, типа организации используются разные пока­затели. Универсальные показатели отсутствуют.

**8. Управленческие и организационные аспекты функционирования мелкого бизнеса**

Мелкий бизнес уже давно стали считать анахронизмом. Но в последние десятилетия в высокоразвитых странах За­пада происходит бум мелкого предпринимательства. Сегодня он является важным источником экономического роста, уве­личения рабочих мест, фактором научно-технического прогрес­са. Существует целый ряд производственно-технических, ор­ганизационно-управленческих, мотивационных моментов, определяющих эффективность мелких фирм в современных условиях. НТР открыла возможности для развития неболь­ших узкоспециализированных предприятий, способных обес­печить выпуск новой сложной техники, состоящей из функ­циональных узлов и модулей. Небольшие размеры фирм по­зволяют им быстрее и дешевле перевооружаться, внедрять и адаптировать новую технологию. Часто мелкие исследо­вательские фирмы весьма успешно конкурируют с крупны­ми. Они активнее проводят исследования и разработки, у них быстрее темпы внедрения достижений научно-техниче­ского прогресса. Такие фирмы успешно действуют в новей­ших отраслях. Например, на рынок персональных компью­теров первыми вышли именно мелкие фирмы.

Среди факторов, определяющих преимущества неболь­ших фирм, можно назвать более гибкую реакцию на изме­нение рыночной конъюнктуры, знание клиентуры. Часто они ориентируются на те секторы рынка, которые из-за малой емкости не вызывают интереса у крупных компаний (например, производство потребительских товаров, быто­вых услуг). Другое экономическое преимущество мелких фирм заключается в относительной дешевизне их продукции. У них есть возможности сокращения издержек произ­водства за счет узкой специализации, более полного исполь­зования оборудования, экономии на административно-управ­ленческих расходах.

В США и других западных странах мелкий и крупный бизнес сегодня не взаимоисключают, а дополняют друг дру­га. Мелкий бизнес ведет хозяйственную деятельность во всех сферах экономики, а в ряде отраслей он даже домини­рует (сельское хозяйство, строительство, оптовая и рознич­ная торговля).

Как известно, существуют три правовые фирмы органи­зации частных фирм: единоличные фирмы, партнерства, кор­порации. Для мелкого бизнеса наиболее простой формой является *фирма, находящаяся в единоличном владении.* Для ее открытия, например, в США достаточно иметь разреше­ние (сертификат) от местных властей или властей штата и зарегистрировать торговое имя. Эти фирмы составляют большинство в общем числе фирм — в США более 60%. Такая мелкая фирма управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. Глава фирмы часто сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое зависит от его целеустремленности и работоспособности. По мере роста размера предприятия, объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляюще­го-собственника, агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находят­ся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родствен­ные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

Многие фирмы являются *партнерствами.* Они создаются двумя или большим количеством лиц путем заключения контракта на совместное владение предприятием. Каждый из партнеров несет равную ответственность и является до­веренным лицом других партнеров, на каждого распределя­ются прибыли и убытки. Однако как юридическое лицо партнерство не выплачивает подоходный налог, его платит каждый партнер в зависимости от доли в доходе. Фирмы этой правовой формы не имеют какой-либо специфики с точ­ки зрения управления и организации.

Мелкие и средние фирмы могут создаваться и как *кор­порации* (акционерные общества). Самая простая управлен­ческая структура включает здесь президента, вице-президента, специалиста по сбыту. Общее руководство в небольшой корпорации осуществляет совет директоров в составе, как правило, пяти человек, в том числе трех внешних директо­ров (ими являются банкиры, управляющие крупных фирм, юристы, которые могут хотя бы частично компенсировать недостаток опыта управляющего такой корпорации, помочь решать трудные проблемы).

При общей простоте организационно-управленческих структур мелких фирм многие из них сталкиваются со слож­ными проблемами. Долгие годы успех функционирования таких фирм основывался по сути на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. В современных условиях только энтузиазма недостаточно. В 80-х годах одним из основных факторов, способствующих разорению мелких фирм, явля­лась нехватка управленческих знаний у владельцев этих, предприятий, у их управляющих. Поэтому все чаще они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм, наемных менеджеров. Жизнеспособными сегодня оказыва­ются те мелкие фирмы, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких фирм обеспечивают систематиче­ские инновации в области продукции или услуг, позволяю­щие создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. Стиль управления в таких фирмах отличается нацеленно­стью на поиск, вовлеченностью всех работников фирмы в этот процесс. Управляющий становится «создателем команды», «распространителем опыта», а не «контролером, стоящим над людьми». Такие фирмы отличает демократи­ческий стиль управления, отсутствие жестких регламента­ции, неформальное общение, взаимное доверие и понимание. Именно такие мелкие фирмы добиваются успеха в настоя­щее время.

Условно мелкие фирмы в западных странах можно разделить на две группы: 1) экономически и юридически независимые от крупных концернов, корпораций, 2) компании, имеющие тесные связи с концернами. Вторая группа офици­ально выступает как самостоятельные организации, она тес­но связана обширной сетью производственных и научно-тех­нических, снабженческих, сбытовых, финансовых отношений с крупными корпорациями. Функционирование этих мелких фирм отличается значительной спецификой. Их деятельность обусловлена следующим. Опыт последних десятилетий позволил крупным корпорациям, концернам сделать вывод о том, что поглощение мелкой фирмы в современных условиях хозяйствования далеко не всегда дает экономический эффект. В мелких фирмах, включаемых в состав концерна, примерно на 1/з сокращается производительность труда, в 1,5 раза уменьшаются доходы, существенно снижаются тем­пы нововведений. Одна из причин этого — ослабление их самостоятельности, отрицательное влияние громоздких управленческих надстроек над предприятиями и т. д. Кроме того, часто концернам невыгодно организовывать в своих рамках узкоспециализированные производства, вносящие большое разнообразие в их номенклатуру, усложняющие управление, отвлекающие технический персонал на решение относительно второстепенных задач. Поэтому решение по­добных проблем они передоверяют мелким фирмам, уста­навливая с ними отношения субподряда, субпоставки. Си­стема «привязки» мелкого бизнеса к крупному стала одной из важных особенностей организационной структуры про­мышленности стран Запада.

В области производства одной из организационных форм взаимодействия крупных и мелких компаний является *конт­рактная система.* Она представляет собой долгосрочные до­говорные отношения в области снабжения между крупной компанией и множеством мелких предприятий, работающих на основе подетальней, поузловой, технологической, модуль-. ной специализации производства изделий. Контракт о постав­ке оформляется в виде четкой договоренности о качестве то­варов и обслуживания, ценах, сроках и объемах поставок. Основой для долгосрочных контрактов является перспектив­ный план развития производства концерна. Небольшим пред­приятиям такая кооперация выгодна, поскольку шансы само­стоятельно закрепиться на рынках у них малы. Особенно это касается технологически сложной продукции, организация производства и сбыт которой требуют больших управленче­ских, финансовых и технических усилий, которыми мелкие фирмы не располагают. Крупные компании предоставляют им ряд льгот: гарантируют закупку большой доли произво­димой продукции, поставляют или дают в аренду средства производства, определяют льготные условия приобретения и доставки сырья и материалов, разрешают использовать тор­говую марку компании. Нередко они выполняют для мелких фирм-поставщиков работы по конструированию и проектиро­ванию новых изделий, улучшению технологии их производ­ства, по разработке эффективных методов контроля качест­ва продукции. В заключаемых контрактах может быть пре­дусмотрено оказание помощи в организации управления, в обучении занятых в использовании результатов рыночных исследований.

Контрактная система особенно развита в отраслях мас­сового сборочного производства. Наиболее плодотворны та­кие отношения с узкоспециализированными фирмами, осна­щенными современной технологией. Отсутствие у них гро­моздких организационных систем управления способствует гибкости в принятии решений, высокой степени личного уча­стия руководителей в выполнении подрядных работ.

В области обслуживания производства также существует и развивается сложная система хозяйственных отношений между крупными и мелкими фирмами. Многие крупные предприятия постепенно освобождаются от вспомогательных и заготовительных цехов, закрывают ремонтные и строитель­ные цехи, передавая их функции узкоспециализированным предприятиям. Небольшие специализированные фирмы за­ключают договоры с крупными фирмами как на планово-предупредительный ремонт, так и на текущее обслуживание оборудования. Крупные компании могут заключать договор одновременно с несколькими мелкими фирмами, каждая из которых специализируется на ремонте и обслуживании от­дельного вида оборудования.

Таким образом, сохраняя свою финансовую и организа­ционную самостоятельность, мелкие фирмы на деле действу­ют в заранее заданных условиях и их отношения с крупными корпорациями скорее напоминают отношения филиалов и головных компаний.

В сфере торговли и услуг наиболее распространенной формой хозяйственной интеграции малого и крупного бизне­са стала система договорных отношений, известная во всем мире под названием *«франчайзинг»* (от французского слова «франшиз» — льгота, привилегия). Суть ее состоит в том, что крупная компания (франчайзер) заключает договор с мел­ким самостоятельным предприятием (оператором) о предоставлении ему исключительного права на создание и сбыт под ее торговой маркой на конкретном рынке определенных видов товаров и услуг. Как правило, франчайзер требует от предприятия-оператора единовременного первоначального вознаграждения за право действовать на рынке от его имени.

Капиталовложения в дело осуществляются за счет как передачи в аренду фирме - оператору основных фондов, находящихся в собственности компании-франчайзера, так и собственных или заемных средств оператора. Причем головная компания может сама предоставить мелкому предприятию кредит, взять для него заем в банке или быть его поручителем при получении гарантированного займа. Во многих случаях фирма-оператор целиком владеет фондами своего пре приятия и расплачивается с головной компанией лишь за ее полуфабрикаты и готовую продукцию, подлежащую реализа­ции под торговой маркой компании.

Как правило, в контракте оговариваются нормативы или фиксированные объемы текущих платежей и отчислений от прибыли (2—3% от ежемесячных продаж оператора). Го­ловные компании в большинстве своем требуют также от опе­ратора регулярных выплат за пользование рекламой под их торговой маркой (в среднем от 1 до 5% выручки), так как только крупные фирмы могут позволить себе осуществлять дорогостоящие рекламные мероприятия. Во многих случаях в контракте ставится и такое условие: оператор должен брать в аренду помещение, оборудование, сырье и материалы исключительно у головной компании. Головная компания ого­варивает в контракте обязательство фирмы-оператора отве­чать за качество товаров и услуг, их оформление, за репута­цию торговой марки. В свою очередь, она оказывает опера­тору бухгалтерскую помощь, дает рекомендации по страте­гии сбыта, организует управленческие консультации и обучение персонала. Обычно договор между сторонами за­ключается на срок 5—10 лет. Если же оператор нарушит принятые стандарты, головная компания вправе в любой мо­мент расторгнуть с ним договор даже без предварительного уведомления.

С организаторской точки зрения сегодня система договор­ных отношений строится на использовании двух форм. Пер­вая основана на том, что мелкие предприятия торгуют про­дукцией головной компании или предоставляют услуги от ее имени, получая определенную долю от объема продаж. Но риск, связанный с реализацией, несет собственник мелкого предприятия. Типичной областью применения этой формы контрактных отношений является продажа и обслуживание грузовых и легковых автомобилей, услуги бензоколонок, продажа безалкогольных напитков.

В последнее десятилетие стала популярной вторая форма контрактных отношений — корпоративная. Помимо использо­вания торговой марки, продукции и услуг она предусматри­вает подключение фирмы-оператора в полный цикл хозяй­ственной деятельности головной компании. Предприятия-операторы действуют в таком случае в соответствии с рыноч­ной стратегией корпорации, с ее правилами планирования и организации управления, соблюдают ее технические требо­вания, стандарты и условия обеспечения качества, участвуют в программах обучения и развития производства, в единой системе обмена информацией и целиком отвечают за эконо-1мические результаты своей работы. Корпоративная форма чаще всего используется при организации предприятий питания, розничной торговли промышленными товарами, в обслу­живании бизнеса, в бытовых услугах.

Сферой активной деятельности мелких фирм в последние годы становятся *деловые услуги:* услуги по обработке инфор­мации, канцелярской работе, охране предприятий и т. п. Сфера этих услуг быстро развивается, так как усиливающая­ся конкуренция заставляет фирмы экономить на админист­ративном персонале, добиваться максимальной отдачи от каждого работника. В условиях громоздких бюрократических структур это во многих случаях сделать невозможно. Поэто­му происходит процесс сокращения управленческого и ин­женерно-технического персонала на крупных фирмах и в то же время развитие более экономичной и гибкой формы в виде сети мелких предприятий, оказывающих деловые услуги. Эти предприятия действуют как в рамках договорной (контракт­ной) системы, так и самостоятельно.

Используемая литература:

Рыночная экономика: Учебник. В3 т.Т.2. Часть 1/ Основы бизнеса.—М.: «Соминтек», 1992 – 160 с.