

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН
КАРАГАНДИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АКАДЕМИКА Е. А. БУКЕТОВА

Р. С. АЛЬ – КАРЕНИ (КАРЕНОВ)

ТАҢДАМАЛЫ ШЫҒАРМАЛАРЫ
ИЗБРАННЫЕ ТРУДЫ

ТОМ ТРЕТИЙ

ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И МАРКЕТИНГА

Караганда 2015

УДК 65.01:339.1

ББК 65.290-2

К 56

Рецензенты:

Ахметжанов Б.А. – доктор экономических наук, профессор

Тлеубердинова А.Т. – доктор экономических наук, профессор

АЛЬ – КАРЕНИ (КАРЕНОВ) Р. С.

К 56 Таңдамалы шығармалары. Избранные труды. В 12-томах. Третий том:

Проблемы современного менеджмента и маркетинга. – Караганда: ТОО «Арка и К», 2015. – 424 с

ISBN 978-9965-20-703-7

В третьем томе избранных трудов автором в собранных материалах рассматриваются основополагающие принципы и методы осуществления маркетинговой деятельности, сформулированные на базе анализа мирового опыта. Отражается маркетинговый подход к управлению производством. Излагаются теоретические основы международного менеджмента, основные понятия и категории дисциплины. Раскрываются теоретические и практические вопросы управления деловыми предприятиями, как национального, так и мультинационального характера. Освещаются методы государственного управления, актуальные вопросы государственного менеджмента. Сформулированы принципы и приводятся методы управления местным хозяйством, даются сведения об управлении экономической сферой муниципальных образований. Большое внимание уделяется сущности и содержанию основных отраслей менеджмента. Изучаются предмет современного менеджмента, его принципы, функции и методы.

Для студентов, магистрантов и преподавателей вузов, специалистов научно-исследовательских организаций, работников министерств и ведомств, органов государственного и местного управления.

УДК 65.01:339.1

ББК 65.290-2

Рекомендовано к опубликованию решением

Ученого совета Карагандинского государственного университета имени академика Е. А. Букетова

ISBN 978-9965-20-703-7

© Рашит АЛЬ – КАРЕНИ (КАРЕНОВ), 2015



Заведующий кафедрой Менеджмента Карагандинского государственного университета имени академика Е.А. Букетова, доктор экономических наук, академик Международной академии информатизации, академик Международной академии науки и практики организации производства, профессор, Почетный работник образования Республики Казахстан, обладатель Государственного гранта «Лучший преподаватель вуза 2006 года». Автор более 1500 научных и литературных трудов, в том числе 100 монографий, учебников и учебных пособий аналитических обзоров. Научный руководитель (научный консультант) около 50 защищенных докторских и кандидатских диссертаций. Научный редактор журнала «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика».

Дважды избирался депутатом Карагандинского областного маслихата (областного Совета народных депутатов): 1989 – 1994 и 1999 – 2003 годы. По итогам 2010 года признан «Человеком Года» КарГУ им. академика Е.А. Букетова и награжден Дипломом в номинации «Человек Года». Дважды становился обладателем Государственной научной степендии ученым и специалистам, внесшим выдающийся вклад в развитие науки и техники.

В 2013 году избран Почетным профессором Костанайского социально-технического университета имени академика З. Алдамжар. Присвоено Почетное звание «Заслуженный работник Карагандинского государственного университета имени Е. А. Букетова».

В 2014 году присвоено академическое звание «Почетный профессор Международного казахско-турецкого университета имени Х. А. Ясави». Награжден Юбилейной медалью «20 лет Казахстанскому Маслихатам».

Репозиторий қарғу

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как выявляет многолетняя практика рыночной экономики, одной из наиболее негативных ее сторон является неуправляемое и стихийное воздействие рынка на производство, приводящее к неустойчивому, неравномерному выпуску продукции и появлению разоряющихся производителей товаров, зачастую попадающих в такую ситуацию не в силу отсутствия таланта предпринимательства, а вследствие самых разнообразных непредвиденных обстоятельств изменяющегося спроса.

Эти негативные стороны рынка наносят огромный ущерб развитию общества, обесценивая многие усилия армии созидателей его общественных богатств, омертвляя громадные материальные и другие ресурсы, достигающие внушительных размеров в годы кризисного развития общества.

В то же время развитие науки и общественной системы уже нашло эффективные приемы преодоления этих негативных сторон, чем в значительной мере обусловлены успехи в развитии передовых зарубежных стран последнего времени.

Используемые для преодоления этих недостатков системные методы определяются положениями научных теорий “маркетинга” и “менеджмента”.

Для успешного развития рыночной экономики необходимо, чтобы главным ориентиром производства и продажи товаров стали потребности и спрос конкретных групп потребителей.

Эффективная работа на внутреннем и внешнем рынке требует знания и учета объективных рыночных законов, умения организовать регулярное получение и оперативное использование рыночной информации, а также повышения конкурентоспособности своей продукции и др. Все это является элементами маркетинга — одной из наиболее эффективных концепций рыночной экономики. Именно, на основе результатов маркетинговой деятельности проводится большинство коммерческих операций на мировом рынке. О росте значения маркетинга в глобальных масштабах свидетельствуют, в частности, результаты специальных исследований, согласно которым более 75% коммерческих неудач на мировом рынке происходят по причинам, связанным с ошибками в маркетинговой деятельности, и лишь менее четверти их обусловлено другими причинами.

Менеджмент следует представлять как науку и искусство добиваться поставленных целей путем слаженной работы механизма управления. Управление все больше приобретает направленность на обеспечение рационального ведения хозяйства, оптимизацию структуры средств производства, строгий учет финансов, наиболее полное использование потенциала трудовых ресурсов, овладение методами антикризисного управления. На повестке дня стоят не только вопросы изменения сущности управления (переход от функционально-целевого к программно-

функционально-целевому управлению, включение в механизм управления антикризисного управления), но и перераспределения функций по уровням ответственности, формам их взаимодействия, используемым методам и приемам. Все это обуславливает необходимость, с одной стороны, обобщения передового опыта управленческой деятельности в странах с развитой рыночной экономикой, с другой — построения систем управления на базе богатого опыта управления предприятиями (производственными объединениями) в дореформенный период с учетом специфики рыночных «отношений, а также необходимость освоения и внедрения в практику управления организациями таких отраслей менеджмента, как антикризисное управление, инвестиционный менеджмент, стратегический менеджмент и др.

В настоящий том избранных трудов автора включены работы, связанные с исследованием актуальных вопросов современного менеджмента и маркетинга.

.....

БІРІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И
СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

.....

МАРКЕТИНГ КАК НОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ¹

Переход народного хозяйства республики к рынку ставит качественно новые и сложные задачи, решение которых невозможно без использования методов и принципов современного маркетинга.

Термин "маркетинг" возник в 1902 г., когда в нескольких университетах США стали читать эту дисциплину. Само слово "маркетинг" в переводе с английского означает занятие торговлей на рынке, полный процесс снабжения, хранения, перевозки, рекламы и продажи, который способствует осуществлению сбытовых сделок. Однако сегодня маркетинг понимается более широко, чем физическое перемещение товаров и услуг. Так, американской ассоциацией маркетинга в 1985 г. было одобрено следующее определение: "Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций". Существуют и другие определения. Причем все более поздние определения маркетинга шире, чем классическое, первоначальное понимание.

Поскольку центральное место в маркетинге занимают действия на рынке, под маркетингом следует понимать систему управления производством и реализацией товаров (услуг), ориентированной на рынок.

Стратегия и тактика маркетинга предусматривает узнать сперва, какая продукция, с какими потребительскими свойствами, по какой цене, в каких количествах и в каком регионе имеет спрос. А потом только (и никак не раньше) нужно приступить к организации ее производства.

Маркетинг – это своего рода сплав экономики, инженерного дела, рекламы, психологии, торговли, планирования и прогнозирования. Он требует гибкой товарной политики, хороших знаний конъюнктуры и перспектив рынка, внимательного изучения покупателей и потребителей товара, поскольку в общем случае это разные люди.

В своем современном виде маркетинг функционирует на международном рынке лишь при следующих обстоятельствах:

- глубокое насыщение рынка товарами, превышение предложения над спросом;
- острая конкуренция, усиленная борьба за внимание покупателя;
- свободные рыночные отношения, т. е. возможность без навязанных административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т. д.;
- свободная деятельность администрации внутри предприятия по определению целей фирмы, управленческих структур, окладов, премий

¹ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Теория и практика маркетинга». – Караганда: Полиграфия, 1994, С. 3-7
[Казахстан, Караганда]

и иных поощрений, по распределению средств по статьям бюджета и т.д.

Если первые два изложенных условия маркетинга являются императивными, определяющими саму возможность и необходимость маркетинга, то вторые два условия обеспечивают эффективность его методов. Без этих условий фирма не сможет гибко реагировать на очень изменчивый и динамичный спрос потребителя, выдвигает на первый план задачи по комплексному изучению рынка. Оно включает как анализ основных секторов рынка (соотношение спроса и предложения, влияние технического прогресса на развитие рынка, перспективы изменения конъюнктуры и т. д.), так и анализ самого товара с точки зрения его конкурентоспособности, соответствия требованиям покупателей, выявление основных групп покупателей и возможностей сегментации рынка, а также предполагаемых каналов и методов его сбыта. Не зря сущность маркетинга выражается в афоризме: "Производите и продавайте товары, которые безусловно будут куплены, а не стремитесь навязать людям то, что вам удалось произвести".

Одним из важнейших принципов маркетинга становится сегментация рынка. Она предусматривает ориентацию выпускаемой продукции, в том числе новой, на строго определенную группу потребителей, на удовлетворение их вкусов и запросов, а не рынок в целом. По определению Ф. Котлера, "рыночная сегментация – это процесс выделения особых групп покупателей, однотипных по своим требованиям к продукции или отношению к средствам маркетинга". В основе сегментации лежат две посылки: во-первых, рынок рассматривается как сумма отдельных сегментов, характеризующихся специфическими особенностями спроса различных групп покупателей или их территориальной обособленностью, и, во-вторых, как возможность дифференциации продукции или методов ее сбыта с учетом специфики спроса по каждой группе покупателей.

В руководствах по маркетингу подчеркивается, что успех коммерческой работы на рынке определяется в первую очередь современным, высококачественным, выгодным для покупателя и потребителя товаром. "Если у вас нет товара – у вас ничего нет" и "не занимайтесь ничем, пока не выясните потребность в вашем товаре". Все это – азбучные истины маркетинга и символ веры для тех, кто проводит в жизнь его принципы. Отсюда источниками идей для новых продуктов служат прежде всего исследования рынка, осуществляемые в рамках маркетинга. Как считают американские экономисты, примерно 3/4 новых продуктов своим зарождением обязаны маркетингу. По другим западным оценкам, эта доля составляет от 60 до 80%. Особенно велика она в производстве промышленных материалов – 90%.

Маркетинговая деятельность немыслима без тщательного регулярного контроля, задача которого – следить приближается ли предприятие к цели и

вовремя отказываться от них в пользу реальных. Вместе с тем нецелесообразно ставить излишне низкие по напряженности цели, чтобы не расхолаживать сотрудников. Причем от непосредственных исполнителей зависит лишь 20% успеха, а от умелого руководства – 80%. Это правило в маркетинге является основным.

Состояние нашего рынка, практическое отсутствие рынка средств производства, разобщение его из-за региональной хозяйственной самостоятельности, самофинансирования и других ограничителей требуют сначала поиска, а затем внедрения новых нестандартных форм современной маркетинговой деятельности. Сейчас маркетинг особенно важен в научно-технических связях, производственной кооперации, компенсационных сделках, при осуществлении совместных проектов предприятий. Актуален маркетинг во внешнеэкономических связях, где конкуренция очень высока. В связи с потребностями выхода на мировые рынки, предстоящим усилением конкуренции и на внутреннем рынке рационально перестроить структуру предприятия. Как показывает практика, целесообразно ввести должность заместителя по маркетингу и подчинить ему службы исследования рынка и патентных исследований, конъюнктуры, цен и ценовой политики, планирования новых товаров, сбыта и послепродажного обслуживания. Первостепенное значение маркетинг приобретает для небольших предприятий, где сфера риска шире, чем у крупных. Небольшие предприятия - самый активный, гибкий сектор экономики. Они быстро и эффективно перестраивают производство, внедряют прогрессивные технологии, усиленно конкурируют с предприятиями-гигантами. Это - работа маркетинговой службы.

Содержание маркетинговой деятельности определяется главным образом состоянием спроса. Каждому из состояний спроса соответствует определенный тип маркетинга, что и обуславливает его задачи. Так, цель конверсионного маркетинга - "переломить" негативное отношение покупателей к отдельным товарам. Например, автопредприятия отрицательно относятся к газобаллонной аппаратуре отечественного производства для оборудования ею такси. Причина - низкое качество, не обеспечивающее безопасную эксплуатацию. Задача конверсионного маркетинга - преодоление негативной позиции потребителей путем повышения качества продукции, доказательства на деле ее высоких эксплуатационных свойств.

Как правило, в общей структуре маркетинга выделяют следующие сферы деятельности:

а) маркетинг средств производства, в основе которого лежит учет требований предприятий-потребителей. Особенность маркетинга средств производства состоит в том, что он направлен преимущественно на поиск новых технологических решений в производственном процессе потребителя продукции, а также на разработку новых средств производства, позволяющих потребителю снизить издержки и повысить тем самым прибыль;

б) маркетинг товаров народного потребления, базирующийся на вкусе потребителей, и маркетинг услуг, обуславливающий связь производителя и потребителя;

в) экспортный маркетинг. В условиях все большей открытости народного хозяйства, интернационализации экономических связей тот, кто не стремится выходить на внешний рынок, рискует потерять и внутренний.

Маркетинговая политика эффективна лишь в том случае, если учитываются все факторы и условия, определяющие специфические особенности предприятия или организации, товара, рынка. И маркетинг с его исследованиями, многовариантными расчетами, стремлением создать коммерческий имидж и обеспечить процветание заставляет коллективы единомышленников идти по пути освобождения творческой мысли производителей и способствует быстрому воплощению ее в жизни.

СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА²

Современная концепция маркетинга, широта распространения которой позволила назвать ее "новой философией бизнеса", ставит на первое место в деятельности фирм функцию реализации, подчиняя ей планирование и другие функции внутрифирменного управления. Стало общепринятым при оценке стратегии развития фирмы и ее текущей деятельности исходить из их соответствия требованиям маркетинга. В этих условиях своего рода ревизия того, что мы знаем о маркетинге и что мы практически делаем в этой области, представляет определенный интерес.

Необходимо отметить, что отношение нашей науки и практики к маркетингу прошло ряд фаз, достаточно типичных для исследования теории и практики зарубежного хозяйствования.

Первый этап - середина 60-х годов - это период, когда наметившаяся в то время перестройка нашей экономики породила интерес к рыночным аспектам хозяйствования. Кроме того, в этот период, впервые после многолетнего перерыва, появилась возможность исследования зарубежной экономики без риска быть обвиненным в низкопоклонстве перед Западом.

На втором этапе - 70-80 годы - происходила последовательная переоценка роли и значения маркетинга как инструмента управления коммерческими отношениями, как основной концепции рыночной экономики, на которой базируется ее регулирование. Все большее число наших специалистов стали выделять полезные и важные элементы маркетинга, и усматривать в его приемах и методах систему рычагов и стимулов, потенциально приемлемую для использования в наших условиях.

И, наконец, последний третий этап, - 90-е годы - характеризуется новым восприятием нашими экономистами маркетинга во всех его проявлениях. С переходом нашей республики к рынку стала преобладающей точка зрения, что методы маркетинга могут быть самым важным средством повышения эффективности деятельности всех хозяйственных звеньев. Сейчас во многих высказываниях наших специалистов подчеркивается мысль, что при всей важности теоретических разработок в области маркетинга пора переходить к широкому практическому его освоению.

Однако с практическим применением маркетинга на наших предприятиях дело обстоит пока весьма сложно. В условиях нашей экономики развитию маркетинговой ориентации производства препятствует ряд факторов. Главным из них является отсутствие рынка в западном понимании этого слова. Сказываются также: доминирование еще рынка продавца; отсутствие элементов настоящей конкуренции между предприятиями на рынке; ограничение затрат на исследование новой технологии;

² Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Теория и практика маркетинга». – Караганда: Полиграфия, 1994, С. 44-49
[Казахстан, Караганда]

недостаточно квалифицированные разработки концепций новых товаров; плохая дисциплина труда на предприятиях.

В целом анализ соотношения экономики и маркетинга приводит нас к довольно парадоксальному выводу. С одной стороны, основополагающий принцип маркетинга – ориентация всей хозяйственной деятельности на потребителя – находится в полном согласии с целями функционирования отечественного производства, по крайней мере в том виде, как они зафиксированы в теоретических трудах и программных документах. С другой стороны, реально сложившаяся экономическая система не оставляет мест маркетингу, поскольку рыночные отношения охватывают пока очень узкую сферу производства и обмена. А какой же может быть маркетинг без "маркета", то есть рынка?

В сложившихся условиях все надежды на возможность реального использования методов маркетинга для повышения эффективности работы предприятий связаны в дальнейшем с углублением экономической реформы. Для этого есть следующие основания. Во-первых, ожидается, что реформа в будущем значительно расширит сферу действия рыночных отношений. Во-вторых, одна из основных составляющих экономической реформы – принципиальное повышение хозяйственной самостоятельности предприятий, в том числе и в выборе номенклатуры производимой продукции, поставщиков и потребителей. В-третьих, по замыслу реформа должна содействовать антимонополистическим процессам и развитию конкуренции. В-четвертых, распространение рыночных отношений должно повлиять на ценообразование, затормозить инфляционные процессы, приостановить наблюдаемый сейчас спад производства.

В настоящее время основная сфера применения зарубежного опыта маркетинговой деятельности на отечественных предприятиях связана с внешнеторговой деятельностью. Дело в том, что коренных различий между маркетингом при деятельности на национальном рынке и экспортом не существует. И в том, и в другом случае используются одни и те же принципы. Однако специфика, порождаемая особенностями функционирования зарубежных рынков и условиями работы на них, придает экспортному маркетингу черты, которые необходимо учитывать нашим предприятиям.

Во-первых, для успешной деятельности на внешних рынках необходимо прилагать более значительные и целеустремлённые усилия, более тщательно соблюдать принципы и методы маркетинга, чем на внутреннем рынке. Внешние рынки предъявляют высокие требования к предлагаемым на них товарам, их сервису, рекламе. Это объясняется острой конкуренцией и преобладанием "рынка покупателя", т.е. заметным превышением предложения над спросом.

Во-вторых, изучение внешних рынков, их возможностей более сложно и трудоемко, чем изучение внутреннего рынка. Отсюда следует

необходимость создания предприятием-экспортером соответствующих исследовательских подразделений и поиска в стране, где ведется или предполагается вести экспорт, специализированных фирм-консультантов, предоставляющих за известную плату информацию о товарных рынках.

В-третьих, для эффективной деятельности на внешнем рынке необходимо творчески и гибко использовать маркетинговые методы. Стандартных подходов здесь нет. Поддерживать прямые связи с зарубежными покупателями или действовать через агентские фирмы, вести экспорт товаров или лицензий на право их производства, участвовать в торгах самостоятельно или в составе консорциумов, использовать лизинг как средство стимулирования экспорта или ограничиться традиционной продажей товаров - все эти и многие другие формы экспорта применяют, учитывая конъюнктуру и прогнозы развития рынков, сложившуюся там практику, характер экспортируемых товаров.

В-четвертых, следовать требованиям мирового рынка (а точнее - требованиям покупателя) означает не только необходимость соблюдения принятых там условий сбыта. Решающее значение имеет технология, на основе которой разрабатывается и производится такая экспортная продукция, которая отличается высокой конкурентоспособностью в течение всего периода ее жизненного цикла.

Анализ существующих производственных возможностей отечественных предприятий и объединений и уровня конкурентоспособности основных видов продукции, выпускаемых ими, позволяет сделать следующий вывод. Для того, чтобы осуществлять успешный сбыт продукции на мировых рынках, необходимы крупные капиталовложения, прогрессивные технологии, научно-технические решения и материалы для модернизации производства и продукции на современной технической основе.

Выход на мировой рынок с основной продукцией требует разработки и реализации долгосрочных и капиталоемких программ. Если принять во внимание необходимость быстрее "зарабатывания" валюты для развития экспортной базы наших объединений, следует тщательно проанализировать возможные тактические направления маркетинговой деятельности. На данный момент более реальным представляется выход предприятий и объединений на внешний рынок с экспортом полуфабрикатов, технологическим оборудованием, патентами и лицензиями.

В целом краткий обзор, сделанный нами по проблемам использования маркетинга в условиях отечественной экономики, позволяет сделать следующие выводы:

1. Перевод народного хозяйства Республики Казахстан к рыночным отношениям ставит перед предприятиями (объединениями, НИИ, КБ) качественно новые, весьма сложные задачи, решение которых невозможно без использования методов и принципов современного маркетинга. Однако, как показывают научные исследования и обобщение опыта хозяйствования,

практика применения маркетинга отечественными предприятиями и организациями отражает пока лишь состояние теории. На внутреннем рынке под названием маркетинга чаще всего скрываются стандартные процедуры сбыта, который в условиях дефицита не является особенно сложной задачей и не требует применения специальных методов.

2. При дальнейшем углублении экономической реформы следует иметь в виду, что в условиях отечественной экономики развитию маркетинговой ориентации производства препятствует ряд факторов. Главным из них является отсутствие рынка в западном понимании этого слова. Дефицит и системы административного распределения приводят, с одной стороны, к созданию рынка производителя, а с другой - к развитию "черного" рынка и теневой экономики. Исследование этой, ситуации, усложненной вдобавок стремительным ростом инфляции, на материале народного хозяйства республики приводит к выводу о том, что деятельности предприятий по внедрению нового товара мешают факторы, связанные с устаревшей системой управления, регулированием финансово-кредитных отношений, недостаточностью рыночной ориентации. Конкретно эти недостатки проявляются в следующем доминировании рынка продавца: отсутствии элементов настоящей конкуренции между предприятиями на рынке; ограничении затрат на исследования новой технологии; недостаточно квалифицированных разработках концепций новых товаров; определенной бюрократизации экономического аппарата; плохой дисциплине труда на предприятиях.

3. В дальнейшем для преодоления опасности некомпетентного использования передового зарубежного опыта маркетинговой организации хозяйственной деятельности следует привести уровень использования методов маркетинга в условиях отечественной экономики в соответствие с уровнем развития рыночных отношений, углубление и расширение которых создаст предпосылки для применения эффективных методов хозяйственной деятельности, ориентированной на потребителя. Для того, чтобы маркетинг не постигла участь многих управленческих нововведений, необходимо обратить особое внимание на реализацию следующих принципов маркетинга: нацеленность на достижение конечного результата производственно-сбытовой деятельности; направленность предприятий не на текущий, а на долговременный результат маркетинговой работы (это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, на основе результатов которых осуществляется разработка товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную внешнеэкономическую деятельность); применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

4. Руководителям предприятий и организаций следует иметь в виду, что маркетинговая политика эффективна лишь в том случае, если

учитываются все факторы и условия, определяющие специфические особенности предприятия (организации), товара, рынка. В частности, для самостоятельных НИИ, КБ, ориентированных главным образом на создание новых или модернизацию действующих изделий с последующей передачей их для серийного производства предприятиям, имеющим технические возможности для их изготовления, чрезвычайно важны широкомасштабное исследование потребностей и прогнозирование спроса, экономически обоснованные гарантии предприятием-изготовителем в эффективности серийного изготовления созданной продукции, моральная и материальная заинтересованность в широком выходе продукции на рынок. Существенное влияние на маркетинговую политику оказывает особенность продукции: имеет ли она самостоятельное применение или входит как элемент в состав комплексов. В последнем случае изучение спроса и прогнозирование сбыта следует увязать главным образом с маркетингом базовых изделий или комплексов в целом. Наконец, необходимо учитывать направление развития технических средств, появление или возможность появления альтернативных изделий.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА³

В мировой практике маркетинг появился не сразу. Он - результат многолетней эволюции взглядов менеджеров на цели, задачи, методы развития производства и сбыта. Большое воздействие на формирование концепции маркетинга оказал научно-технический прогресс, обеспечивающий громадное разнообразие товаров, высокие темпы их обновления, эффективное управление производством и маркетингом.

В своей эволюции маркетинг прошел следующие стадии развития управленческих концепций: производственная концепция, продуктовая концепция, концепция продажи, концепция маркетинга и концепция социально-этического маркетинга,

Производственная концепция управления исходит из необходимости повышать эффективность производства и распределительной системы, чтобы сделать понравившийся потребителям продукт доступным для широкого круга потребителей. Она является плодотворной в двух случаях: когда спрос превышает предложение и когда для снижения чрезмерно высокой цены нужно повышать производительность.

Согласно продуктовой концепции надо лишь произвести товар достаточно высокого качества, который сам себя окупит. Это подход, ориентированный непосредственно на ту или иную продукцию, в результате продажи которой на рынке ожидается получить прибыль. В этом случае предприятие озабочено тем, как наилучшим образом выявить, преподнести, аргументировать на рынке отличия своих изделий от продукции конкурентов. При этом основное звено поиска - инженерные, технические решения. Запросы же потребителей еще, по существу, игнорируются.

С появлением конкурентов, производящих одну и ту же продукцию с примерно одинаковыми параметрами, предприятия (фирмы) начинают соревноваться между собой, бороться за рынок сбыта. Вот тут и начинается мышление категориями маркетинга. Подход типа "продукт" сменяется подходом типа "поставки" (концепция продажи или сбытовая концепция). Данная концепция перемещает акцент на продажу, рекламу сбыта.

Концепция маркетинга, провозглашенная П.Ф. Дракером в 1954 г., нацелила фирмы на изучение спроса покупателей, их мнений и поведения. Основные ее положения предполагают: ориентацию на покупателя, сосредоточение работ по изучению рынка в одном планово-управленческом органе, изучение поведения покупателей как главное средство увеличения прибылей. Иначе говоря, концепция маркетинга – это система основных идей, положений маркетинговой деятельности, провозглашающая, что

³ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Принципы, функции и методы современного маркетинга». – Караганда: Полиграфия, 1996, С. 3-6
[Казахстан, Караганда]

достижение целей организации зависит от того, насколько она успешно изучила запросы потребителей и удовлетворила их наиболее полно и эффективно по сравнению с конкурентами. Разница между концепцией маркетинга и концепцией продаж состоит в том, что объект основного внимания первой - целевые клиенты с их потребностями (организация производит продукцию, которая приносит наибольшую пользу потребителям), а второй - продукт организации, на реализацию которого направляются главные усилия.

Качественно новый шаг в развитии маркетинга - появление концепции социально-этического маркетинга. Она исходит из того, что организация должна не только наиболее полно и эффективно удовлетворять выявленные запросы потребителей, делая это более эффективно, чем ее конкуренты, но также поддерживать и улучшать благосостояние как отдельных потребителей, так и общества в целом. Данная концепция требует сбалансированности трех факторов: прибыли предприятия, уровня удовлетворения запросов потребителей и учета интересов общества.

Каждая из перечисленных концепций в той или иной мере применяется и в настоящее время.

Как известно, первые целенаправленные шаги в области маркетинга были сделаны лишь в начале XX века. Они сводились к эпизодическим корректировкам производства и сбыта по мере изменения рыночной ситуации. Затем в содержание маркетинга стали входить прогнозирование и планирование долговременных изменений объема продаж, уровня издержек и др. Бурными темпами шло развитие маркетинга с 1960 г. Как следствие, в 70-е годы сформировалась завершенная система стратегического управления производством и сбытом с ориентацией на рынок. Маркетинг превратился в активное комплексное средство решения долгосрочных коммерческих задач. Так, в 1977 г. 53 журнала публиковали материалы по маркетингу. Известный зарубежный специалист в области маркетинга Д. Майеро проследил в 1980г., как менялось содержание этих материалов – от описательных, одновариантных классических представлений к построению прогнозов, многовариантных байесовских моделей и целостных концепций. Произошел рывок и в практическом использовании научных работ. В частном секторе в 1973-1978 гг. затраты, связанные с маркетингом, возросли на 65%. В 1987 г., по мнению преподавателя Гарвардской школы бизнеса Д. Хансена, 80% стратегий предприятий были стратегиями маркетинга, исследования по которому проводились в основном в серьезных фирмах, на крупных и сложных сегментированных рынках.

В то же время с начала 1980-х годов стали появляться публикации о кризисе в маркетинге. Так, по мнению президента Американской ассоциации маркетинга А. Корбина, идеология и практика маркетинга переживают глубокий кризис. Он отмечает, что рост инфляции, нехватка материалов и сырья резко сокращают емкость рынка, снижают спрос на товары, усиливают

конкуренцию. В этих условиях маркетинговые службы все чаще не оправдывают возлагаемых на них фирмами надежд. А. Корбин предлагает способы адаптации маркетинга к новым обстоятельствам, изыскивает спасительные меры, к числу которых относит выявление скрытого опроса, замену средств форсирования потребностей методами "управления спросом".

Известный маркетолог Р.Брукес пишет о новой эре в маркетинге, выделяя такие новые условия в экономике, как конкуренция со всех сторон, натиск новых товаров и технологий, важность гибкого производства и т.д. Эти изменения привели к следующему. Прежде всего, фирмы стали отказываться от широкого охвата рынка и ориентироваться на узкий сегмент, концентрировать усилия лишь на тех местах, по которым они имеют сильные позиции. Далее, быстрое выравнивание технологий, устаревание патентов, сокращение жизненного цикла продукта, рост конкуренции создали ситуацию, когда даже лидеры не могут рассчитывать на долгосрочную конкурентоспособность. Поэтому они стали делать ставку не на фундаментальные исследования рынка, а на творческие решения находчивых, напористых и хорошо обученных специалистов. Подход к маркетингу сделался более прагматичным и агрессивным. По мнению Р.Брукес, лозунг удовлетворения потребностей покупателей одновременно с получением прибыли ныне звучит как бессмысленный сентимент, если фирме не удастся первой положить товар перед покупателями.

Наконец, резко возросла роль розничной торговли, которая раньше была скорее посредником. Теперь именно она определяет судьбу новых продуктов, создает их имидж и собирает информацию о покупателях, использует бросовые цены, может обесценить выполнение задач маркетинга (исследование влияния на покупателя свойств продукта, цены, рекламы, размещения товара), свести на нет преимущества нового продукта и, наоборот, переместить главный акцент на обслуживание покупателей.

Означает ли это, что маркетинг уйдет в историю, отражая лишь определенный период развития рынка? Конечно, нет, Дело в том, что кризис коснулся только традиционных методов маркетинга. Экономика по-прежнему зависит от спроса покупателей, изучение которого в условиях ужесточения конкуренции и сокращения периода внедрения товара стало еще более актуальным. Маркетинг осваивает новую философию исследований. Например, японские фирмы увязывают маркетинг с НИОКР и дизайном. Маркетинг стал более гибким в отношении к меняющемуся рынку. Это выражается в отказе от структурированных математических моделей обработки данных, использовании упрощенной техники, в расширении сферы "человеческого" анализа первичной информации.

Не зря в конце 1980-х годов и в 90-е годы интерес к классическому маркетингу вновь возрос. Одна из причин этого - распространение деятельности фирм на страны Восточной Европы и на бывшие республики

Советского Союза, усиление интереса к рынку развивающихся стран со специфической психологией покупателей в условиях общей неплатежеспособности населения. Другая причина - ожидаемая в странах Общего рынка ломка национальных границ, создание единой валюты ставят новые проблемы перед фирмами, поскольку меняется состав покупателей, и местным фирмам придется изучать национальные особенности и вкусы покупателей других стран, мыслить в терминах "геомаркетинга".

Репозиторий КАРГУ

ТИПЫ МАРКЕТИНГА, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ СОСТОЯНИЕМ СПРОСА⁴

Движение к цивилизованной рыночной экономике означает выход на международные рынки. Оно требует тщательного изучения зарубежного опыта и использования наиболее приемлемых для нашей республики его элементов.

Как правило, маркетинг охватывает практически весь цикл движения товара от момента разработки и до момента его потребления. И в соответствии с характером спроса на Западе различают несколько типов маркетинга. Причем выделяют следующие виды спроса: отрицательный, отсутствие спроса, скрытый, падающий, нерегулярный, полноценный, чрезмерный, нерациональный спрос.

Отрицательный спрос характеризует состояние рынка, когда значительная его часть отвергает продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования. При данном виде спроса применяется конверсионный маркетинг.

Цель конверсионного маркетинга - "переломить" негативное отношение покупателей к отдельным товарам. Его часто применяют табачные фирмы, когда активность государственных органов здравоохранения, просвещения, социального страхования, общественности приводит к резкому снижению числа курильщиков. Например, в США табачные фирмы, стремясь восстановить утраченные позиции, предприняли разработку и выпуск ряда специальных марок сигарет с пониженным содержанием канцерогенных смол, т.е. провели обновление продукции.

К конверсионному маркетингу близок по содержанию стимулирующий маркетинг. Его используют при отсутствии спроса. Данный тип маркетинга способствует усилению спроса на товары, к которым покупатель относится равнодушно (например, многие виды вторичного сырья). Покупателей агитируют использовать экономические рычаги, раскрывают выгодные области применения товаров или услуг, их потребительские свойства, предлагают выгодные условия поставки. Главные инструменты стимулирующего маркетинга: резкое снижение цен, усиление рекламы, других методов продвижения продукта.

При скрытом (потенциальном) спросе, характеризующем состояние рынка, когда многие потребители не удовлетворены соответствующими продуктами, используется развивающий маркетинг. Его целью является превращение потенциального спроса покупателей в реальный. Так, автомобильные заводы нуждаются в экологически чистых двигателях принципиально новой конструкции. Значит, надо организовать производство и

⁴ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Принципы, функции и методы современного маркетинга». – Караганда: Полиграфия, 1996, С. 88-92
[Казахстан, Караганда]

предложить покупателям ожидаемые ими новые виды продукции. Следовательно, инструментами развивающего маркетинга являются разработка продуктов, отвечающих возникшим новым потребностям, переход на новый качественный уровень их удовлетворения, использование рекламы, создание специфического, ориентированного на конкретные потребительские группы, имиджа продукта.

Если наблюдается тенденция к снижению спроса, то лучше применять ремаркетинг. В его основе – комплекс разнообразных мер, направленных на улучшение качества продукции и совершенствование условий ее продажи в интересах покупателей, а при необходимости - и переход к выпуску новинок. Одним словом, ремаркетинг - это поиск новых возможностей оживления спроса: придание товару новых свойств, проникновение на новые рынки и т.д.

Под нерегулярным спросом понимают сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса (например, спрос на услуги городского транспорта меняется в течение суток). При колеблющемся, неустойчивом спросе, когда периодически нарушается нормальное соотношение между ним и товарным предложением, полезен синхромаркетинг. Он особенно необходим при торговле товарами сезонного потребления. Эффективный инструмент синхромаркетинга - поочередный, заранее спланированный переход на различные географические и другие сегменты рынка (с последующим возвратом).

Однако даже когда спрос достаточно активен и устойчив, нельзя допускать его нежелательных колебаний. Поддерживающий маркетинг помогает предприятию уверенно "держаться в седле". Это такой тип маркетинга, задачей которого является поддержание в условиях полноценного спроса существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

Учитывая бытующие сейчас безнаказанность поставщиков и "неразборчивость" покупателей, можно использовать демаркетинг, направленный на сокращение спроса на дефицитные средства производства. Его используют при спросе, величина которого превышает возможности и желание организации по его удовлетворению, т.е. при чрезмерном спросе. Основные инструменты демаркетинга: значительное повышение цен, прекращение рекламной работы.

Под нерациональным спросом понимают спрос на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения (наркотики, порнография, сигареты). При данном виде спроса используется противодействующий маркетинг.

С осуществлением радикальной экономической реформы применение противодействующего маркетинга вызвано тем, что до сих пор производятся средства производства, не отвечающие требованиям НТР, экологии и т.д. Ранее сложившийся хозяйственный механизм был не в состоянии

заинтересовать производителей в выпуске и доставке средств производства с более высокими качественными и иными характеристиками. Хотя потребители и вынуждены брать то, что дают, это отнюдь не говорит о соответствии этой продукции спросу. В конце концов в условиях свободной торговли, демонополизации производства, и, наконец, формирования рынка средств производства это приведет к негативным последствиям и экономическим потерям.

По мере углубления экономических реформ представляется целесообразным усиленно развивать маркетинг в сфере технологий, изучать цикл их развития, выявляя тот период времени, когда необходимо переходить к более совершенной технике и процессам. Данный тип деятельности требует серьезных исследований как в сфере НИОКР (выявление и отбор коммерчески выгодных в перспективе изобретений, налаживание их производства, поиск потенциальных потребителей и формирование спроса), так и в области сравнительного анализа иностранных технологий и научных идей, способных составить конкуренцию отечественным. Главной задачей маркетинга данного типа является развитие своего производства на уровне, превышающем достижения зарубежных фирм. Такой подход позволит казахстанским предприятиям даже при условии, что они малоизвестны иностранным покупателям, создать прочную базу для проникновения на западные рынки. Будут сохранены позиции и в своей республике.

В изучении потребностей покупателей вполне можно использовать опыт зарубежных компаний и фирм, прежде всего так называемый "телефонный маркетинг". Его суть сводится к созданию системы телефонного интервьюирования, когда у населения целенаправленно выясняются пожелания по улучшению или созданию новых товаров. Например, в Англии ежемесячно проводится примерно 14 тыс. опросов. В США около 70% потребителей предпочитают отвечать на связанные с изучением рынка вопросы по телефону. Прямой "телефонный маркетинг" дополняется также "свободными" аппаратами, которые устанавливаются в отделах изучения спроса тех или иных корпораций. Они снабжены системами автоматической записи.

Исследовать рынок, изменения потребительского спроса можно и при помощи опросов и анкетирования потребителей. Данная система хорошо развита в ведущих зарубежных странах. Так, филиал «Кадилак» фирмы "Дженерал моторс" создал в 25 автомагазинах пункты наблюдения, при помощи которых регистрируются заявки на ремонт и фиксируются все претензии и пожелания потребителей.

Одно из основных направлений деятельности по изучению рынков - постоянная связь с клиентами. В западных компаниях эта связь функционирует в форме составления и заключения индивидуальных договоров с пользователями продукции. Например, филиал того же

"Кадилака" заключает контракты с определенной частью владельцев выпускаемых им автомобилей в целях получения от них замечаний и пожеланий. В отличие от системы телефонных опросов и анкетирования индивидуальные контракты имеют определенные преимущества. Информация получается более подробной и качественной.

В последнее время в связи с повышением социального статуса человека, расширением его прав появилась концепция просвещенного маркетинга. В книге Е.П.Голубкова "Маркетинг: стратегии, планы, структуры" дается следующая трактовка просвещенного маркетинга: "это философия маркетинга, согласно которой деятельность организации должна быть направлена на эффективное функционирование системы маркетинга в течение длительного времени исходя из следующих пяти принципов: ориентации на потребителей; использование инновационного маркетинга, согласно, которому организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга; использование ценностного маркетинга (маркетинговая деятельность должна повышать ценностную значимость продукта для потребителя); осознание общественной миссии организации (персонал организации испытывает большее удовлетворение от работы, когда организация в своей деятельности исходит из социальной своей роли, а не из узко очерченных производственных задач); следование концепции социально-этического маркетинга".

Открытие нашего внутреннего рынка для зарубежных компаний и их инвестиций создает существенные трудности тем производителям, которые сейчас имеют слаборазвитое производство и низкие качественные показатели продукции. Малая же престижность казахстанской продукции внутри республики будет иметь следствием то, что покупатели при всех прочих равных условиях (качество, цены, уровень обслуживания) отдадут предпочтение именно западным технологиям, оборудованию и потребительским товарам. Поэтому в ближайшее время специалистам по маркетингу, похоже, придется обратиться к некоторым его видам - конверсионному маркетингу и демаркетингу. Если первый будет решать задачу по преодолению негативного отношения потребителей к выпускаемой продукции, формировать имидж престижности, то второй, наоборот, будет понижать спрос, превышающий, производственные возможности предприятия. Так представляется, все названные типы маркетинговой деятельности послужат для решения важных задач на отечественном рынке товаров.

НАПРАВЛЕНИЯ И ВАРИАНТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ⁵

В условиях рыночных отношений использование маркетинга является объективно необходимым, так как указывает предприятиям наиболее правильные пути повышения эффективности их деятельности, ориентированной на потребителя реализуемой продукции. С помощью маркетинга более рационально решаются темпы обеспечения потребителей необходимыми материальными ресурсами с целью получения максимальной прибыли и хороших экономических результатов на товарном рынке.

В последнее время произошли изменения в маркетинговых подходах. От массового маркетинга наметился переход к стратегическому маркетингу. Сущность его в том, что торгово-посредническая фирма обеспечивает свою текущую реализацию продукции и предопределяет, какие результаты можно ожидать на стадии завершения планирования. Стратегический маркетинг можно сформулировать и по-иному — это *текущее планирование с ориентацией деятельности фирмы на прогнозируемый период*.

Зарубежные фирмы достаточно быстро оценили и признали необходимость использования стратегического маркетинга, объясняя это тем, что все видят только тактику, благодаря которой фирма побеждает, но никто не замечает стратегии, которая лежит в основе победы.

Значение стратегического маркетинга в деятельности оптово-посреднических фирм определяется его ролью в продвижении товаров на рынок. С одной стороны, маркетинг выступает как тактический, или операционный, с краткосрочным горизонтом планирования, с другой — как аналитический, т.е. стратегический. С развитием рынков посреднические фирмы испытывают сложности в определении спроса на товары применительно к отдельным группам потребителей.

Задачей стратегического маркетинга является глубокое изучение рынков, потребностей покупателей и особенностей их потребления. Эти задачи решаются стратегическим маркетингом по следующим направлениям: изучаются потребности и поведение покупателей, производится выбор целевых сегментов рынка и анализ конкурентоспособности.

С помощью стратегического маркетинга фирма выбирает свой базовый рынок, на котором она готова вести конкурентную борьбу

Выбор базового рынка включает два этапа. На первом этапе основной задачей является *макросегментация*, т.е. идентификация рынка по реализуемым товарам. На втором этапе ставится цель — выявить внутри

⁵ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Проблемы управленческой деятельности в условиях рынка». – Караганда: Издательство КарГУ, 2002, С. 23-31
[Казахстан, Караганда]

каждого идентифицированного рынка сегменты потребителей. Этот этап называется *микросегментацией*.

Сегментация рынка способствует определению области деятельности фирмы и идентификации факторов для достижения успеха на выбранных рынках. На этапе микросегментации учитываются общие характеристики потребителей, их потребности, набор выгод, которые интересуют покупателей, наличие конкурентов и их возможности.

На этапе микросегментации производится детальный анализ потребностей в материальных ресурсах внутри рынков.

Следующим вопросом стратегического маркетинга является анализ конкурентоспособности фирмы. Это делается с той целью, чтобы установить преимущество фирмы, а также оценить, в какой степени это преимущество можно защитить в конкурентной борьбе. Конкурентное преимущество фирмы включает в себя совокупность различных характеристик, которые определяют превосходство над конкурентами.

При выборе стратегии маркетинга пользуются специально разработанными и широко используемыми за рубежом различными методами, позволяющими конкретизировать стратегические решения, связанные с локальным, региональным и национальным рынком, а также новыми рынками.

В практике работ зарубежных фирм используют различные методы для определения стратегии маркетинга. Это, прежде всего, метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и методы американских ученых И.Ансоффа и М.Портера.

При формировании стратегических маркетинговых программ торговый посредник прежде всего должен принять решение о структуре реализуемых товаров и услуг, о ценовой политике, о порядке распределения товаров, рекламной деятельности и стимулировании сбыта. Эта стратегия разрабатывается в основном по четырем направлениям. На рисунке 1 представлены направления маркетинговой стратегии, каждое из которых может разрабатываться самостоятельно.

Разработка стратегических маркетинговых программ предусматривает применение концепции стратегического планирования для каждого целевого сегмента в соответствии с выбранной позицией на рынке. Формирование позиции посредника на рынке представляет собой выбор конкретного места на рынке по отношению к другим посредническим организациям. Это ориентирует данного посредника на управление не только внутренними ресурсами, но и внешней средой, что открывает доступ к внешним материальным ресурсам, контролируемым другими посредническими структурами. Например, если оптовый посредник знает о своих поставщиках, то он лучше может знать потребности рынка и тем самым может влиять на создание новых товаров для потребителей.

Важным направлением в формировании маркетинговой стратегии является предложение товаров фирмы на рынке. Это могут быть товары, отличающиеся друг от друга своим качеством, ценой, сервисным обслуживанием и т.п. При формировании товарной стратегии ставят задачи по определению ассортиментной группы товаров, марки, упаковки и внедрению новых и уже реализуемых товаров.

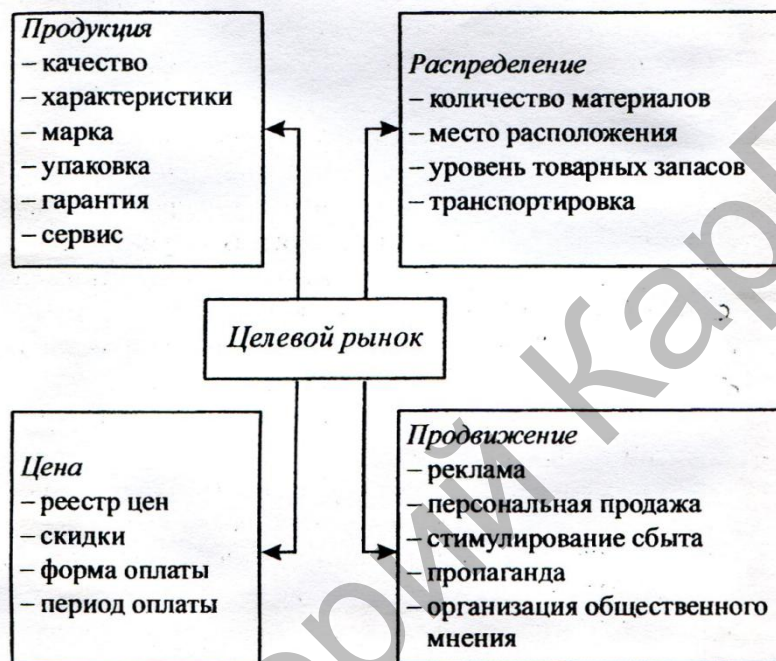


Рисунок 1 – Направления маркетинговой стратегии

Каждая посредническая организация, разрабатывая товарную стратегию, определяет позицию на рынке каждого товара по отношению к товарам конкурентов, что предопределяет выбор его качества и цены. Товарная стратегия также учитывает концепцию развития фирмы на рынке, признание товара потребителями, что обеспечит ей соответствующую прибыль.

Вместе с тем товарная стратегия должна сопровождаться маркетинговыми исследованиями, которые должны быть направлены на исследование рынка товаров, выбор целевого рынка и стратегию позиционирования товара.

Разработка и внедрение товарной стратегии должны сопровождаться соответствующими управленческими решениями по анализу рынков, определению потребностей в данном виде товара, его марке и проведению рекламной кампании.

Товарная стратегия должна быть увязана с другими направлениями стратегического планирования, такими, как связь с системой распределения товаров, ценообразованием и продвижением товара.

Одним из важных направлений в деятельности посреднических организаций является стратегия распределения товара, т.е. выбора способов распределения товара, формирования и управления каналами распределения. Продажи осуществляются либо непосредственно изготовителями, либо посредниками. Знание того, какие факторы следует при этом учитывать, поможет отдать предпочтение тому или иному варианту.

К этим факторам могут быть отнесены: частота и сроки поставок, размещение потребителей в регионе, а также учет масштабов предприятий-изготовителей.

Реализация сложной высокотехнологичной продукции чаще всего связана с использованием прямой формы поставок, что обеспечивает достаточный контроль на всем пути ее перемещения.

Чрезвычайно важным является правильное определение канала распределения товара. Для потребителя, а в равной степени и для изготовителя продукции главным является осуществить продвижение продукции через канал, который бы обеспечил сокращение суммарных затрат при поставке продукции с соблюдением условий сохранности и сроков поставки. В качестве посредников могут выступать как оптовые, так и розничные посреднические организации.

Стратегия распределения во многом зависит от вида продукции, рынка сбыта и конкурентной обстановки на рынке.

При интенсивном распределении товаров целесообразно создавать большое количество пунктов по их реализации. Такая система приемлема для товаров повседневного спроса. В отношении товаров специального назначения, высокотехнологичных или товаров ограниченного (модные изделия), а также предметов искусства стратегия носит характер особого (личного) распределения. Недостаток подобной системы распределения в том, что она сопряжена с высоким риском, поскольку фирма ориентирована на ограниченное число потребителей.

Существует и стратегия селективного распределения, которая используется для товаров предварительного выбора, например, электробытовая аппаратура, мебель и др.

При принятии той или иной стратегии распределения товара следует учитывать уровень обслуживания покупателей, т.е. время оформления заказов, надежность поставок, выбор коммуникаций между покупателем и продавцом при создании необходимых условий покупателям.

Разновидностью стратегии распределения являются стратегия притяжения и стратегия проталкивания. При реализации *стратегии притяжения* производитель продукции создает селективный спрос и потребительские предпочтения через рекламу, пропаганду, организацию различного рода услуг с целью привлечь внимание покупателя или торговых посредников, вступающих в сотрудничество с изготовителями продукции. *Стратегия проталкивания* применяется в случаях, когда фирма располагает

ограниченными ресурсами. В этом случае изготовитель продукции часть своих средств передает посреднику или реализует продукцию с предоставлением различного рода торговых скидок к цене товара. Кроме того, производитель может выделять определенные средства посреднику для образования необходимых складских запасов, внедрения современных средств механизации и складирования товаров и улучшения обслуживания потребителей.

Ценовая стратегия является одним из эффективных инструментов при организации бизнеса в реализации продукции посредническими организациями. Разработка ценовой стратегии может быть представлена следующими этапами: определение целей ценовой стратегии, оценка эластичности спроса, определение затрат и зависимости их от объемов деятельности фирмы, изучение цен и затрат у конкурирующих фирм, выбор метода для расчета цены, адаптация цены к различным затратам в зависимости от территориальных различий и сегментов рынка.

Ценовая стратегия зависит от количества товара, канала его распределения, а также участия посредника в процессе распределения.

Приведенные выше товарная стратегия и стратегия распределения оказывают влияние на определение цены.

Основными целями ценовой стратегии являются максимизация объема продаж и завоевание доли рынка, дифференциация качества продукции или услуги и максимизация прибыли. Цена рассматривается как индикатор качества продукции и ее престижа. С увеличением цены сокращается спрос на продукцию и, наоборот, ее рост резко влияет на сокращение объема продаж.

Стратегия продвижения — это маркетинговая деятельность, проводимая в целях осуществления коммуникаций с целевым рынком и распространения информации о производителе, объемах его продаж. Под коммуникациями понимаются реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и связи с общественностью (паблик рилейшнз — ПР). Источником этих коммуникаций могут выступать как физические, так и юридические лица, которые используют различные средства коммуникаций для установления деловых контактов с потребителями продукции.

Важными элементами стратегии продвижения являются мотивация покупателей на покупку новых товаров и поддержание с ними связей после продажи товаров.

Стратегия продвижения товаров и ее эффективность зависят от различных используемых коммуникативных методов, а также от комплексного использования средств коммуникаций и рационального выбора методов их реализации.

Торгово-посреднические организации в своей деятельности могут использовать различные маркетинговые стратегии. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся стратегии в деятельности посреднических структур.

Стратегия сегментирования рынка. Реализация данной стратегии позволяет выяснить, сколько сегментов рынка необходимо охватить при реализации продукции. Это могут быть один, два или все сегменты рынка. Принятие того или иного решения зависит от экономического значения отдельных сегментов и поведения конкурентов. Один сегмент позволяет сконцентрировать все возможности посреднической организации и тем самым достигнуть наибольших результатов в реализации товаров. Однако такая стратегия не лишена недостатков, которые связаны с определенным риском, поскольку успех фирмы зависит только от развития одного сегмента. Специализация фирмы на одном сегменте не позволяет фирме быть достаточно гибкой на рынке.

Преимущество такой стратегии в том, что сегментирование рынка ведет к более детальному изучению и знанию рынка по объемам продаж, изучению покупателей, знанию сильных и слабых сторон конкурентов. С помощью сегментирования лучше удовлетворяются потребности покупателей. Знание реакции потребителей на предлагаемые товары позволяет более эффективно распределять средства, выделенные на маркетинг в соответствии с ситуацией на рынке.

Стратегия инновации в области продукта ведет к созданию новых продуктов и потребностей. Новые рыночные товары по-новому решают проблемы потребителей. Однако внедрение на рынок новых товаров сопряжено с определенным риском, так как в среднем из 100 вновь сданных товаров на рынке имеют успех всего 5-7. Снизить возможность появления такого риска можно за счет долгосрочного планирования в области появления новых материалов при постоянном обмене информацией потребителями, чтобы своевременно реагировать на появление новых товаров на рынке.

Стратегия диверсификации предусматривает включение в перечень реализуемых товаров и услуг таких видов деятельности, которые являются для фирмы новыми. Различают горизонтальную, вертикальную и латериальную диверсификации. При *горизонтальной* диверсификации происходит обращение к старому кругу потребителей, находящихся на одном уровне интересов с фирмой. *Вертикальная* диверсификация применяется преимущественно в сфере производства, когда предприятие начинает выпускать продукцию, входящую в производственную цепочку старого продукта и находящуюся на ступенях до или после него.

При *латериальной* диверсификации не прослеживается упрямая связь со старыми областями деятельности фирмы.

Стратегия интернационализации предусматривает систематическое изучение и обработку зарубежных рынков. Преимущество этой стратегии в том, что при этом достигаются более полная загрузка складских мощностей предприятий, сферы обращения и распределение риска, а также другие финансовые преимущества. К недостаткам этой стратегии следует отнести

особые требования, предъявляемые к управлению, необходимости учета специфики рынка и координации деятельности в различных странах.

Стратегия кооперации предусматривает взаимовыгодное сотрудничество с другими фирмами. Одной из форм такого сотрудничества на международном уровне являются совместные предприятия. Каждая из сторон этого предприятия предоставляет то, что не имеет другая сторона. Например, это может быть финансовый капитал, материальные ресурсы, патенты, земельный участок, складские площади и др.

Стратегия глобализации предусматривает определение общих, не зависящих от особенностей отдельных стран характеристик рынков или их сходство. Для обоснования стратегии глобализации обычно приводят следующие аргументы: всемирное выравнивание потребностей на рынках, что не требует дифференциации некоторых товаров; уровень запросов потребителей в разных странах также выравнивается и, наконец, мировая конкуренция делает невыгодным изготовление особого варианта товара для одной конкретной страны.

Технологическая стратегия предусматривает направление технического потенциала предприятия на удовлетворение потребностей рынка. Технологии делятся на бизнесные, ключевые и технологии будущего. В области технологии возможны следующие стратегические подходы: стратегия технологического лидерства, при которой достижение преимуществ в конкуренции происходит за счет временного монопольного использования прогрессивных технологий; стратегия следования за лидером - это применение инноваций после внедрения технологии конкурентом; стратегия сегментирования предусматривает реализацию специфических решений по известным технологиям; стратегия имитации или копирования существующих технологических процессов.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ⁶

Термин «маркетинг» происходит от английского market (рынок) и означает деятельность в сфере рынка сбыта. Однако маркетинг как система экономической деятельности включает в себя гораздо больше. По мнению ведущих специалистов, понятие «маркетинг» стало многоплановым и в настоящее время вбирает в себя и экономическую теорию, и функцию органов управления, причем уровень распространения и развития теории позволяет говорить о «философии маркетинга».

Чтобы полно раскрыть содержание, экономическую сущность и цель маркетинга, необходимо рассмотреть его возникновение, эволюцию его развития.

Как особый подход к управлению производством и реализацией продукции, маркетинг выделился в начале XX в. — период, когда формировалось крупномасштабное производство и резко обострилась конкуренция. Это способствовало поиску и разработке новых подходов к управлению рыночной деятельностью фирм, стимулированию спроса на выпускаемую продукцию. Наиболее остро этот процесс проявился в США. Американские экономисты того времени подчеркивали, что основная проблема предпринимателей — анализ и организация сбыта.

В этот период маркетинг увязывался главным образом лишь с реализацией товаров. Основное внимание уделялось организации сбыта, торговли и рекламы. Однако в дальнейшем ограниченность такой трактовки стала очевидной. Значительную роль в этом сыграл кризис 1929-1933 годов. «Кризис перепроизводства» потребовал серьезного анализа рыночной ситуации, результатом которого стало выявление принципов действия рыночных механизмов. Было установлено, что главная особенность существующих рынков — приоритетное положение производителя по отношению к потребителю. Рынок такого типа получил название «рынок продавца» — сначала производится товар, затем идут активные поиски его потребителей и методов интенсивного сбыта. При насыщенном рынке вступает в действие жесткая конкуренция, агрессивная реклама и изощренные формы стимулирования сбыта: идет открытая борьба за «кошелек потребителя». Одним из опасных проявлений «рынка продавца» становится диктат производителя и сопутствующее ему сужение круга выбора для потребителя (или вообще дефицит). Поскольку объем платежеспособного спроса — величина относительно определенная, производителям приходится прибегать к самым разным уловкам, чтобы

⁶ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2004, №3(35), С. 74-85
[Казахстан, Караганда]

отвоевать себе его долю, удержать и максимально упрочить свои позиции на рынке.

В какой-то момент «рынок продавца» становится главным тормозом на пути научно-технического прогресса, обновления производства и появления новых, более высококачественных товаров. У производителя-монополиста отсутствуют стимулы заниматься улучшением продукции, а для других - выход на рынок с новым изделием становится делом, связанным с большим риском и огромными затратами на рекламу. Однако объективные закономерности общественного развития отменить невозможно. Выходом становится одна из практических находок, один из приемов конкурентной борьбы: попытка «привязать» потребителя к товару, постаравшись удовлетворить его (потребителя) нужды, в определенной степени подогнав товар под имеющиеся на рынке ожидания. Переориентация производства, а вслед за ним и сбыта на удовлетворение нужд и запросов потребителя стала основой для формирования «рынка покупателя» — практического воплощения концепции маркетинга. На большей части мировых рынков, на внутренних рынках промышленно развитых стран производитель и потребитель поменялись ролями, а «рынок продавца» все больше сдает позиции «рынку покупателя».

«Рынок покупателя» предполагает выпуск тех товаров, которые будет согласен приобретать потенциальный потребитель. В основу производства закладываются данные, полученные в результате опросов различных рыночных сегментов — отдельных групп населения, предприятий, организаций и других потребителей, которым будет адресована создаваемая продукция. Здесь меняется направление усилий производителя. Он, выявив с помощью исследований те или иные неудовлетворенные потребности и нужды, разрабатывает и начинает производить те товары, которые способны удовлетворить покупателя. В подобных условиях производители вынуждены заниматься поиском «свободного места» для своей продукции в ряду конкурирующих изделий, искать «товарную нишу» и расширять ее в борьбе с конкурентами. Ключевым вопросом функционирования системы управления предприятием в подобной обстановке становится максимально возможное приспособление всей деятельности фирмы, ее стратегии и тактики к непрерывно меняющейся ситуации на рынке и в сфере потребления.

Известный американский экономист Ф.Котлер выделил следующие три этапа в развитии маркетинга как системы [1].

Первый этап. Массовый маркетинг — массовое производство, массовое распределение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей сразу. Основной довод в пользу этого маркетинга — снижение себестоимости и формирование большого рынка. Сегодня западные экономисты отвергают такой подход (как устаревший) и видят в нем одну из основных причин кризисов перепроизводства. Английский экономист К.Уолкер пишет: «Уходят в прошлое те времена,

когда производители беспокоились главным образом о производстве и пытались любым способом продать товары, в которых потребители не нуждались» [2].

Второй этап. Дифференцированный маркетинг — рыночная стратегия направлена не на покупателя вообще, а на конкретные его типы (сегменты). Сегментация рынка приобрела значение важнейшего атрибута маркетинга. Отсюда поиск покупателя (а затем производство), рассмотрение производства как поставщика рынка, изучение спроса различных групп покупателей. Рыночная деятельность с учетом особенностей сегментов — главная черта этого этапа маркетинга. Впервые стали использоваться «программы маркетинга», т.е. особый вид планирования рыночной ситуации и рыночной деятельности, предусматривающий ассортиментную политику по тому или иному товару, определение потенциальной емкости рынков сбыта, типа сбытовой политики (каналы реализации, стимулирование сбыта, методы продажи и т.д.). Основой стало научное обоснование рыночной деятельности на базе комплексного исследования рынка, разработка специальных исследовательских программ. Развернулись исследования по изучению рыночных сегментов (понятий и разновидностей), потенциальной емкости по сегментам.

Третий этап. Развитие идеи сегментации привело к новому этапу маркетинговой деятельности — концентрированному, или целевому, маркетингу, смысл которого заключается в углублении его целевого характера за счет сосредоточения деятельности (и средств) не на всех рыночных сегментах, а на одном или нескольких, в качестве которых берутся наименее изученные и охваченные рынком сегменты (или сегмент), обладающие к тому же хорошей потенциальной покупательной способностью. Это — современный маркетинг, в корне меняющий стратегию рыночной деятельности (с появлением таких явлений, как гиперконкуренция, резкая диверсификация ассортимента). Еще большую значимость приобретает тщательное изучение спроса, смещение акцентов с количественно-емкостных характеристик на ассортиментно-качественные, моделирование оптимального ассортимента.

Одновременно происходило и организационное оформление маркетинга, создание, соответствующих институционных форм. В 1908 г. была создана первая коммерческая маркетинговая организация, во многих крупнейших фирмах вводились отделы маркетинга. В 1926 г. в США была организована Национальная ассоциация маркетинга и рекламы, на основе которой было создано Американское общество маркетинга, переименованное в 1973 г. в Американскую ассоциацию маркетинга (АМА). Несколько позже подобные ассоциации и организации появились в странах Западной Европы и в Японии. Стали возникать международные маркетинговые организации — Европейское общество маркетинговых исследований, Европейская ассоциация промышленного маркетинга, Всемирная академия маркетинга и

т.д. В настоящее время на принципах маркетинга строят свои системы управления подавляющее большинство компаний США, Японии, Западной Европы.

В основу современной концепции маркетинга положен принцип приоритетной ориентации на потребителя, на потребности рынка, а следовательно, организация производства таких товаров, которые можно продать на рынке. Эта обновленная концепция получила название маркетинга потребителя, что довольно точно отражает ее суть. Именно она имеется в виду, когда речь идет о современном маркетинге.

Таким образом, современный маркетинг есть система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателя с целью получения прибыли.

При этом одной из важнейших целей современного маркетинга является выявление неудовлетворенного спроса. Это делается для того, чтобы ориентировать производство на удовлетворение именно этих запросов, обеспечить разработку, выпуск и сбыт изделий, на которые покупатель действительно предъявит спрос. Один из наиболее авторитетных маркетингологов Дж.В.Маккиттерик выразил эту особенность следующим образом: «Маркетинг — это процесс изучения потребительских запросов и оценка использования всех ресурсов фирмы для их удовлетворения с целью получения прибыли и для особой пользы потребителя. Современный маркетинг становится в прямую функциональную зависимость от рынка и является концепцией рыночного управления» [3].

В экономической литературе существует более 300 определений термина «маркетинг». Рассмотрим наиболее интересные из них.

Определение терминологического комитета Американской ассоциации маркетинга (АМА) в 1985 г.: «Маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации товаров, идей и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций» [4].

Американский профессор Ф.Котлер считает: «Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей человека посредством обмена» [1].

«Управление маркетингом — это анализ, планирование и проведение мероприятий в жизнь и контроль за ним, рассчитанные на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д.» [5].

«Система маркетинга — это комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают фирму с рынком сбыта ее товаров» [5].

«Маркетинг, — пишет автор ряда работ по проблемам маркетинга Т.Леввит, — представляет собой нечто большее, чем просто проталкивание на рынок товаров и услуг. Это прямая задача сбыта. Маркетинговая деятельность более многообразна. С помощью сбыта пытаются заставить покупателя желать то, что желает производитель. Таким образом, сбыт в широком понимании есть односторонний процесс, его цель предложить товар, который, по мнению фирмы, покупатель должен приобрести. Маркетинг же — двусторонний процесс, направляющий в распоряжение фирмы информацию о желаниях покупателя, с тем чтобы фирма могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги. При этом фирма должна, конечно, выполнять и другие сбытовые функции — по установлению цен, упаковке, обслуживанию, рекламе и доставке товаров» [6].

Точка зрения одного из ведущих теоретиков США в области маркетинга П. Друкера: «Поставить специалистов по маркетингу в начале, а не в конце производственного цикла и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса. Путем изучения установить и довести до каждого инженера, конструктора, производственника, каким хочет видеть потребитель данный продукт, какую цену он готов платить и где, и когда потребуется этот продукт. Маркетинг должен оказывать воздействие на проектирование, планирование выпуска, экономический анализ, равно как и на распределение, сбыт и предоставление услуг продукту» [7].

Некоторые представители отдельных деловых кругов видят в маркетинге вершину современной науки об управлении, «новую философию бизнеса», как средство против экономических кризисов. «Производители товаров, — пишет в связи с этим один из ведущих английских маркетингологов К.Уолкер, пытаются понять и контролировать цикл производства и потребления с помощью комплексного изучения рынка. И далее он подчеркивает: «Маркетинг имеет жизненно важное значение для всего процесса спроса и предложения, играет решающую роль в обеспечении эффективности использования производительных сил, в поддержании необходимого равновесия между спросом и предложением» [2].

Маркетингу придается прогрессивная социальная роль. Теоретики маркетинга пропагандируют его в качестве одного из важнейших инструментов оптимизации потребления, как форму управления производством, при котором собственные интересы предприятия целиком подчинены интересам потребителей. Его характеризуют как планирование и осуществление всесторонней деятельности, связанной с продукцией в целях оказания оптимального влияния на потребителя, для обеспечения оптимального потребления при оптимальной цене.

«Главное, в любом определении должна быть ориентация на потребителя», — считают американские специалисты по маркетингу Дж. Эванс и Б.Берман. Они дают такое определение: «Маркетинг - это

предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги организаций, людей посредством обмена» [8].

Все эти определения представляют интерес. Профессор В.И.Седов выделяет три наиболее распространенные трактовки этого понятия [9].

Во-первых, «маркетинг» рассматривается как организация торговой деятельности в широком смысле этого слова. Сторонники такой точки зрения в систему маркетинга включают сбытовые подразделения промышленных фирм (транспортные, рекламные и т.д.).

Во-вторых, под маркетингом понимается система организационно-технических и коммерческих функций промышленного и торгового капитала по реализации товаров. В их число обычно включают изучение рынка, рекламу и стимулирование сбыта, формирование политики цен, операции по сбыту (хранение, переработка и транспортировка товаров) и обслуживание покупателей.

В-третьих, маркетинг трактуется как рыночная концепция управления современным производством, где «суверенитет покупателя» считается ядром маркетинга, где потребитель обладает возможностью выбора товара, обеспечивающего наиболее полное удовлетворение его потребностей.

Существует пять основных подходов, на основе которых организации ведут свою маркетинговую деятельность: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга.

Концепция совершенствования производства — один из самых старых подходов — утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

Применение данной концепции возможно в двух ситуациях: 1) когда спрос на товары превышает предложение; здесь нужно изыскать способы увеличения производства; 2) себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

Концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики — следовательно, нужно сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара. Но эта концепция приводит к «маркетинговой близорукости».

Концепция интенсификации коммерческих усилий означает, что покупатели не будут покупать товары в достаточных количествах, если продавец не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения цели организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и

обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов способами. Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом. Американский специалист Т.Леввит разграничивает их следующим образом: «Коммерческие усилия по сбыту — это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточенность на нуждах покупателя». Объект основного влияния в концепции интенсификации коммерческих усилий — существующий товар фирмы, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряжения коммерческих усилий и мер стимулирования. В концепции маркетинга таким объектом являются целевые клиенты предприятия с их нуждами и потребностями. Фирма интегрирует и координирует всю свою деятельность, с расчетом на обеспечение удовлетворенности клиентов, получая прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности. По сути своей концепция маркетинга — это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

Концепция отражает приверженность фирмы теории «суверенитета потребителя». Предприятие производит то, что необходимо потребителю и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

Концепция социально-этичного маркетинга порождена сомнениями относительно соответствия концепции чистого маркетинга нашему времени (с его ухудшением окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, стремительным приростом населения, всемерной инфляцией и запущенным состоянием сферы социальных услуг). Эти и подобные обстоятельства и вызвали появление концепции, которая требует сбалансирования трех факторов: прибыли фирмы, удовлетворения покупательских потребностей и интересов общества.

В качестве целей маркетинга выдвигаются такие, как достижение максимально возможного высокого потребления, достижение максимальной потребительской удовлетворенности, предоставление потребителям широкого выбора, максимального повышения качества жизни.

Принципы маркетинга как системы, отражающей современное состояние рыночной экономики, в определенной степени способны помочь нам не терять времени на самостоятельные разработки путей совершенствования механизма товарно-денежных отношений. Используя зарубежный опыт, мы получаем возможность не просто взять из него отдельные элементы, стороны тех или иных процессов, чтобы перенести их на нашу почву, а усвоить уроки системного, комплексного решения проблем.

Маркетинг в отечественной экономике не должен быть слепой копией опыта, существующего в мировой практике. Необходимо принципиально осмыслить эту концепцию, адаптировать ее к существующим условиям, внести в нее качественно новые моменты, сформулировать ее новую целевую

функцию. На основе досконального анализа существующего положения в этой области за рубежом необходимо проводить собственные методологические разработки, вносить в маркетинг новые аспекты.

Право предприятий самостоятельно разрабатывать, принимать и осуществлять решения о развитии своей деятельности резко увеличивает значимость информации о текущем состоянии и перспективах развития спроса и возможностях материально-технического обеспечения. В связи с этим возрастает роль комплексного изучения спроса потребителей, перспектив его изменения; сопоставления производимой продукции с аналогичными отечественными и зарубежными образцами; организационно-экономического обеспечения гибкой перестройки в производстве в соответствии с полученными выводами; выбора наиболее эффективных форм материально-технического снабжения и сбыта продукции, рекламы и т.д.

Очевидно, что в практическом решении этих вопросов крайне полезны творческая оценка и переработка опыта маркетинга, располагающего целой гаммой соответствующих методов.

Переход на рыночные отношения позволяет всемерно развивать действительно рациональные начала маркетинга, обеспечивать предпосылки его целенаправленного использования в рамках всего народнохозяйственного комплекса, в интересах удовлетворения потребностей населения.

Так, рыночная экономика требует, чтобы выдвижение предложений о выпуске новых товаров, доведение их до покупателей и воздействие на них были сосредоточены в одних руках (у маркетинг-директора). Как известно, маркетинговая операция возможна лишь тогда, когда рынок продавца превращается в рынок покупателя, т. е. предложение превышает спрос (как это происходит на внешнем рынке и чего практически нет на внутреннем рынке нашей страны). Но ошибочно думать, что современные развитые предприятия смогут работать в рыночном механизме без предварительной подготовки и освоения тех экономических законов, которые уже десятилетиями отработаны мировой практикой.

Можно назвать следующие основные направления деятельности маркетинг-директора и маркетинговой службы предприятия, сочетающие в себе черты экономической, финансовой, планирующей, производственной, сбытовой и исследовательской работы: подбор и подготовка персонала, владеющего принципами и методами маркетинговых исследований; анализ сложившейся номенклатуры продукции и ее классификации по уровню текущей и перспективной прибыльности для предприятия; формирование и освоение номенклатуры и ассортимента перспективных изделий; комплексный анализ рынков сбыта продукции предприятия и прогнозирование их развития и возможных изменений; определение конкурентоспособности продукции на действующих и перспективных рынках, а также прогнозирование действий конкурентов; планирование действий предприятия по товарам, рынкам, ценам (в рамках страны и за

рубежом); планирование и прогнозирование товарной политики предприятия с учетом эффективности использования производственных ресурсов; планирование и прогнозирование ценовой политики предприятия; выбор каналов движения товаров, сбыта выпускаемой продукции; планирование и организация по мере развития внутреннего рынка необходимых мероприятий ФОССТИС; планирование и учет затрат на маркетинг предприятия, оценка эффективности их использования и др.

Освоение предприятиями этих и многих других аспектов управления маркетингом в конечном счете приводит к необходимости разработки стратегии маркетинга на них. Общая схема маркетинговой деятельности предприятия показана на рисунке 1. Она предусматривает четкое определение задач развития предприятия в условиях рынка, а также зависящих от нее целей маркетинга и методов их реализации с учетом экономических критериев. Определять маркетинговые цели предприятия желательно в цифровой форме, допускающей возможность точного контроля результатов (например, выход к определенному сроку с новым товаром на внутренний или внешний рынок, овладение заданной его долей и обеспечение запланированной прибыли).

Маркетинговые цели в свою очередь являются результатом информации о состоянии (конъюнктуре) товарных рынков и прогнозах их развития.

Основой развития предприятия всегда была производственная сфера, поэтому руководящие должности в нем занимали инженеры и технологи, отвечающие за производство продукции. Развитие рынка и необходимость работы в его условиях смещают акценты в руководстве. Стремление к коммерческому процветанию обуславливает главенство экономистов, непосредственно связанных с рынком и отвечающих за реализацию продукции. В конструировании новых товаров ведущую роль раньше играли инженеры-конструкторы и технологи, в условиях маркетинга преимущество имеют художники и дизайнеры.

В ценообразовании действовал механизм, по которому за основу принимали издержки производства и минимальную нормативную прибыль, неизвестно как и по каким критериям нормируемую. Ценовая политика в маркетинге учитывает прежде всего цены на однотипные товары, сложившиеся к определенному моменту на рынке, и прогнозирует их изменение с учетом ценовой активности конкурентов. В результате коммерческая деятельность позволяет предприятиям получать в условиях рынка "неограниченную прибыль".

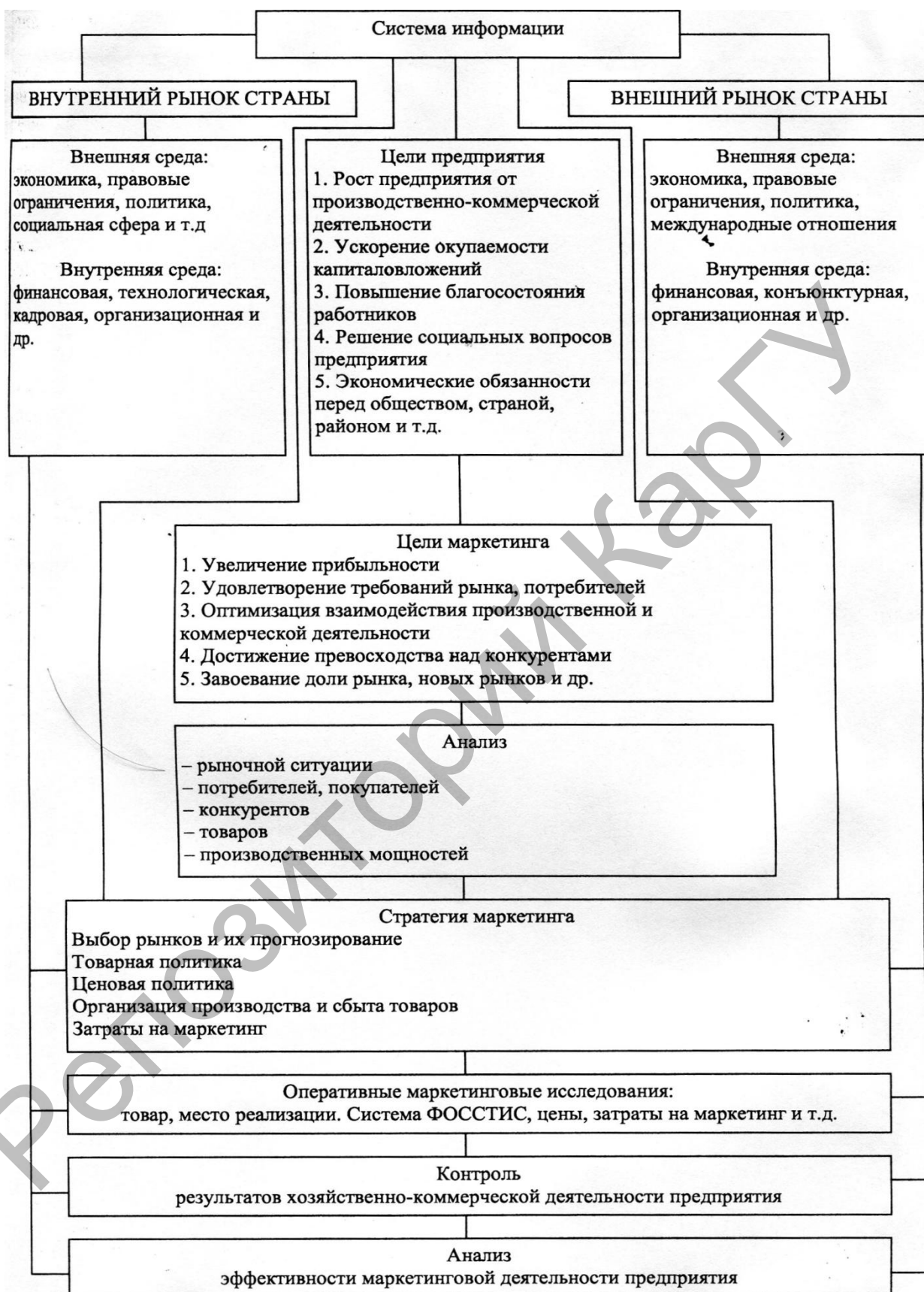


Рис. 1. Общая схема маркетинговой деятельности предприятия

Практически всегда была исключена из сферы деятельности предприятия свобода выбора поставщиков сырья, комплектующих изделий и потребителей готовой продукции. Маркетинг предполагает полную свободу такого выбора в соответствии с личными интересами предприятия. Однако с учетом общей дестабилизации промышленного производства в стране, видимо, будут определенное время существовать отдельные ограничения в переориентации производства.

В условиях существования монополизированных рынков, при дефиците продукции производственного назначения и товаров народного потребления, перед предприятиями никогда не стоял вопрос завоевания потребителя или покупателя. Поэтому система формирования спроса и стимулирования сбыта невозможна без представлений об источниках ресурсов, рынках сбыта, ситуации в конкуренции, экологических предпосылках и ограничениях. Каждый из этих воздействующих на функционирование фирмы факторов можно, в свою очередь, оценивать с разных позиций: динамизм, степень неопределенности, восприятие обществом и др. (см. табл. 1, но при этом, конечно, надо иметь ввиду, что отражаемые ею градации отнюдь не абсолютны).

Таблица 1

Факторы, определяющие внешние условия функционирования предприятия (фирмы)

Показатели	Характеристика	Оценка
1	2	3
Источники ресурсов	Степень доступности	Не ограничена Ограничена Значительного ограничена
	Конкуренция на рынках ресурсов	Слабая Средняя Сильная
Рынок	Степень насыщения	Не насыщен Насыщен
	Тип	Международный Государственных предприятий Промежуточных торговцев Производителей Конечных Потребителей
	Динамизм	Растущий Стабильный Сокращающийся

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	Колебания объема продаж	Отсутствуют Слабые Сильные
	Колебания цен	Отсутствуют Слабые Сильные
Конкуренция	Наличие и масштабы деятельности конкурирующих фирм	Отсутствуют Имеются (доля рынка)
	Вид	Чистая монополистическая Олигополистическая Чистая (государственная) монополия
	Государственное регулирование конкуренции	Отсутствует Слабое Жесткое
Динамика условий	Характер изменений факторов	Стабильность Устойчивый рост (снижение) Ускоряющийся рост (снижение) Синусоидальный рост (снижение)
Неопределенность условий	Степень риска в оценке факторов	Возможность прогнозирования Развития степень неопределенности
Степень свободы предприятий в управлении	Вмешательство государства в управление	Централизованное управление Соотношение государственного управления с самостоятельностью предприятия Регулируемый рынок Свободная конкуренция
Экология	Степень нагрузки зоны	В пределах нормы Выше нормы Ниже нормы
	Возможность регулирования воздействия на окружающую среду	Есть Нет

Чтобы составить сценарий будущих условий функционирования предприятия, анализ и оценка факторов внешней среды должны быть дополнены исследованием основных моментов, характеризующих состояние внутренней среды. К таким моментам можно отнести: имидж предприятия, возможности выпуска им продукции, научно-технический уровень производства, конкурентоспособность продукции, резервы внутренней

кооперации, кадровый состав, результативность деятельности, динамичность развития. Их характеристики, возможные оценки показаны в таблице 2, которая также, разумеется, предполагает относительность проводимых градаций.

Таблица 2

Факторы, определяющие внутреннюю среду и возможности предприятия

1	Характеристика	Оценка
Возможности выпускаемой продукции	Стабильные Умеренный рост Без дополнительных капиталовложений С дополнительными капиталовложениями	Производственная мощность Прирост мощности
Научно-технический уровень производства	Сравнение с лучшими отечественными и зарубежными аналогами	Ниже уровня На уровне Выше уровня
Конкурентоспособность продукции	Соответствие лучшим отечественным и зарубежным аналогам	Ниже уровня На уровне Выше уровня
	Степень устаревания продукции	Этап жизненного цикла Стабильность спроса
Резервы внутренней кооперации	Необходимость интеграции	Да Нет
	Достаточность для нормального функционирования	Да Нет
	Необходимость выделения филиалов, малых предприятий	Да Нет
Кадры	Состав по категориям	Соотношение по категориям То же
	Профессиональный состав	Соотношение по квалификациям
Результативность деятельности предприятия	Прибыль (тг.) основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств	Низкая Средняя Нормальная
	Прибыль в отношении к затратам	Низкая Средняя Нормальная
	Прибыль в отношении к фонду заработной платы	Низкая Средняя Нормальная
Динамичность развития предприятия	Степень динамичности	Стабильное развитие Нормальное развитие Рост с ускорением

В общей структуре маркетинга можно выделить следующие различные сферы деятельности:

1. маркетинг средств производства, в основе которого лежит учет требований предприятий-потребителей. Эта сфера нуждается в особом внимании в связи с полным нарушением структуры отраслевого управления по ряду отраслей народного хозяйства и соответствующих хозяйственных связей;

2. маркетинг товаров народного потребления, базирующийся на вкусах потребителей. Их также надо научиться изучать с учетом мировой практики и уровня конкурентоспособности;

3. маркетинг услуг, обуславливающий связь производителя и потребителя;

4. экспортный маркетинг, имеющий особое значение в развитии отечественных предприятий. Если на внутреннем рынке мы можем использовать лишь отдельные его элементы, то во внешнеэкономической деятельности требуется использовать всю систему, сложившуюся в зарубежных странах.

Маркетинг — система многоэлементная. Она отражает как внутреннюю, так и внешнюю среду функционирования предприятия, которая может быть подразделена на микро- и макросреду. Первая складывается из действий предприятий-поставщиков материально-сырьевых ресурсов, конкурирующих предприятий, маркетинговых посредников, клиентурных рынков, контактных аудиторий. Вторая — результат действия политических, экономических, демографических и природных факторов хозяйствования, воплощение уровня развития НТП, культурных особенностей общества.

Изучение спроса на промышленные изделия в системе маркетинга тесно связано с исследованием рыночной сегментации. Через политику рыночной сегментации, осуществляемую промышленным предприятием или фирмой, проводится в жизнь один из составляющих элементов маркетинга — удовлетворение спроса на товары и услуги.

Сегментация рынка – это группировка потребителей по определенным признакам и разработка для каждой из групп отдельных товаров и комплексов маркетинга. В любом из выделенных сегментов рынка потребители примерно одинаково реагируют на маркетинговую деятельность данного промышленного предприятия или фирмы. В основе концепции рыночной сегментации лежат следующие предпосылки: товарный рынок промышленной продукции рассматривается не как нечто единое и неделимое, а как сумма отдельных сегментов, отражающих специфические вариации спроса различных категорий потребителей, которые возникли вследствие разнообразных функциональных возможностей предлагаемого товара, а также различных или специфических сфер его использования или потребления; возможность осуществления дифференциации промышленной продукции по ее функциональному и отраслевому предназначению.

В общем случае можно рассматривать три варианта действий предприятия по сегментации рынка продукции.

1. Предприятие выпускает продукцию, интерес к которой проявляют потребители всех сегментов данного рынка. Примером такой продукции могут быть подшипники, асинхронные электродвигатели, вычислительная техника и др. В этом случае предприятие ведет массовый маркетинг, ориентируясь на весь рынок и используя единый базовый план маркетинга. Проведение массового маркетинга связано со значительными финансовыми затратами, однако за счет больших объемов производства и ограниченной номенклатуры изделий существенно уменьшаются удельные расходы на

производство и маркетинг единицы продукции. Полученная экономия позволяет предприятию успешно выдерживать ценовую конкуренцию.

2. Предприятие выпускает продукцию, предназначенную для узкой группы потребителей, используя при этом стратегию целевого маркетинга, проведение которой основывается на мероприятиях специального плана. Он включает сегментацию всего рынка, выбор одного из сегментов, в наибольшей мере отвечающего профилю продукции и характеру коммерческой деятельности предприятия, разработку товаров и комплексов маркетинга в расчете на потребности и запросы потребителей выбранного сегмента рынка.

Стратегия целевого маркетинга эффективна для небольших специализированных предприятий, производящих продукцию конкретного назначения в ограниченном количестве, для которой не требуется широкая реклама.

Предприятие с ориентацией на отдельный сегмент товарного рынка должно заботиться о качестве своей продукции для завоевания значительной доли рыночного сегмента при управляемых издержках производства. Предприятие стремится к приобретению авторитета у потребителей как изготовитель изделия со специфическими особенностями (взрывобезопасная аппаратура, средства автоматизации защитного, морского или тропического исполнения).

При необходимости выбора сегмента рынка предприятию следует учитывать, что наилучший по емкости сегмент — это не обязательно наилучшие коммерческие возможности. Вполне вероятны на большом по емкости сегменте рынка сильная конкуренция или высокая степень удовлетворения потребностей потребителей товарами-аналогами, что отрицательно скажется на результатах рыночной деятельности. Потенциально выгодным является тот сегмент рынка, где игнорируются другие товаропроизводители, и создается тем самым режим наибольшего благоприятствования продукции данного предприятия. Поэтому при выборе сегмента рынка необходим тщательный маркетинговый анализ конъюнктуры каждого из них.

3. Предприятие выпускает продукцию, интересующую потребителей нескольких сегментов товарного рынка, используя при этом стратегию дифференцированного маркетинга, основанную на разграничении сегментов и выработке продукции для каждого из них. Здесь присутствует так называемая множественная сегментация при товарной диверсификации, которая уменьшает для предприятия отрицательные экономические последствия в случае сокращения какого-либо из сегментов товарного рынка.

Свои цели, сильные и слабые стороны предприятие должно сопоставлять с аналогичными намерениями и характеристиками конкурентов. Философия предприятия, исповедующего множественную сегментацию, заключается в выборе только тех сегментов рынка, освоение которых ему по силам. Следует учитывать и тот факт, что выход на данный

сегмент рынка раньше конкурентов позволит оперативно его освоить и тем самым воспрепятствовать проникновению на него конкурентов.

Деятельность предприятия на нескольких сегментах рынка может быть успешной, так как общий объем прибыли тем больше, чем больше сегментов рынка предприятие обслуживает. Прибыль с каждой единицы товара будет также высокой, если предприятие не пожалеет усилий и средств на разработку специального плана маркетинга для каждого сегмента. Немаловажное значение имеет и тот факт, что потребители отдельных сегментов рынка психологически готовы к более высокой стоимости специально для них разработанных товаров или услуг.

Каждый из проанализированных уровней рыночной сегментации — весь рынок, несколько сегментов, один сегмент рынка — характеризуется различием маркетинговых переменных и способами проведения маркетинговых исследований (см. табл. 3).

Таблица 3

Уровень рыночной сегментации

Маркетинговые переменные	Весь рынок	Несколько сегментов рынка	Один сегмент рынка
Потребители	Широкий круг отраслей (горизонтальный рынок)	Ограниченный круг потребителей или направлений использования изделий	Одна отрасль — потребитель или одно направление использования изделий (вертикальный рынок)
Изделия	Ограниченное число марок изделий универсального назначения для многих потребителей	Различные типоразмеры для конкретной группы потребителей	Один тип изделий для одной группы потребителей
Цена	Сложившийся на рынке диапазон цен	Диапазон цен для каждой группы потребителей	Диапазон цен для одной группы потребителей
Сбыт	Все сбытовые каналы, используемые предприятием	Все сбытовые каналы, входящие на данные сегменты рынка	Поставка продукции по прямым договорам
Реклама	Все виды рекламы при значительных затратах на нее	Ограниченная реклама при умеренных затратах на нее	Узкая реклама при минимальных затратах на нее
Спрос	Сохраняет относительную устойчивость	Имеют место как редкие колебания, так и устойчивые тенденции	Имеет тенденцию к резким колебаниям
Внешний рынок	Низкие возможности выхода при значительных затратах на маркетинг	Средние возможности выхода при умеренных затратах на маркетинг	Высокие возможности выхода при незначительных затратах на маркетинг

В последние годы в промышленно развитых странах количество фирм, использующих стратегию массового маркетинга в чистом виде, значительно сократилось. Этому способствовало наличие таких факторов, как рост конкуренции, стимулирование спроса через выход на отдельные сегменты рынка, повышение качества маркетинговых исследований и реальной отдачи от их использования, возможность точного определения емкости отдельных

сегментов рынка, а также снижение общих производственных и маркетинговых затрат посредством сегментации товарного рынка.

Потребители на рынке дифференцируются в основном по потребностям, финансовому положению, географическому месту расположения и целевому назначению потребляемой продукции. Каждый из указанных параметров может стать основой для сегментации товарного рынка.

Высказывается мнение о том, что сегментация рынка должна осуществляться при больших объемах производства продукции и при необходимости дифференцировать ее по типам исполнения.

В общем такой подход имеет право на существование за исключением того, что на практике, несмотря на проведенную сегментацию, продолжает осуществляться массовый маркетинг, направленный на весь рынок, а не на отдельные его сегменты.

Единого подхода или метода сегментирования товарного рынка не существует. Нами апробированы различные варианты, в основе которых лежит один или несколько переменных параметров. Применительно к изделиям промышленного назначения сегментация товарного рынка может быть произведена по условиям эксплуатации и функциональному назначению изделий, а также по географическому месторасположению, по группам конечных потребителей и их весомости.

Сегментация по географическому признаку предполагает разбивку мирового товарного рынка на отдельные географические единицы — внешние и внутренние. Региональный рынок делится на европейский, африканский, южноамериканский, азиатский, скандинавский, североамериканский. Рынки отдельных стран делятся на японский, китайский, германский, итальянский. Внутренние региональные рынки делятся на областные, районные, рынки отдельных экономических зон. Географический принцип сегментации учитывает и климатические особенности отдельных регионов мира, когда на товарном рынке предлагаются изделия, например, тропического исполнения, для работы в условиях пустыни или вечной мерзлоты, в морском исполнении и др.

Сегментация рынка по весомости потребителей предполагает его разделение на сегменты, в которых производятся крупные торговые сделки (отдельные отрасли промышленности, государственные заказы, крупные объединения и корпорации и т.д.), и на сегменты, в которых осуществляются мелкие или даже единичные покупки изделий. В ряде случаев рынок мелких потребителей поставщиками игнорируется, что не всегда целесообразно. Например, около 80 % всех электротехнических изделий, предназначенных на ремонтно-эксплуатационные нужды основного технологического оборудования, приобретаются малыми партиями и средними потребителями.

Сегментация рынка по отраслевому принципу предполагает классификацию потребителей по принадлежности к определенной отрасли

промышленности или народного хозяйства: машиностроение, транспорт, сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность, электроэнергетика и т.д.

Сегментация рынка по функциональному назначению продукции основывается на классификации функций, выполняемых изделием конкретного вида. Каждая из функций соответствует интересу определенной группы потребителей. Например, рынок сельскохозяйственной техники по функциональному назначению можно сегментировать на рынок машин и оборудования для вспашки земли, высадки в грунт рассады и семенного материала, заготовки кормов, перевозки овощей, уборки зерновых и т.д.

Сегментация рынка по направлениям использования изделий предполагает его разбивку по преимущественному потреблению на комплектацию продукции машиностроительных отраслей, оснащение объектов капитального строительства, ремонтно-эксплуатационные нужды парка машин и оборудования на отдельных предприятиях и в отраслях промышленности и др.

Параллельно с процессом сегментации товарных рынков отдельных видов промышленной продукции необходимо определять и емкость его отдельных сегментов, уровень их заполнения, позиции конкурентов на каждом сегменте рынка, чтобы реально оценить возможности своего предприятия и принять обоснованное решение.

Проведение отраслевой сегментации рынка отдельных видов продукции предполагает сегментацию их рынка по широте связей с отраслями — потребителями, так как при отраслевой сегментации определяются конкретные виды изделий, которые имеют многоцелевое назначение и потребляются практически всеми отраслями промышленности. Следовательно, производство таких изделий должно быть ориентировано на весь рынок, с использованием стратегии массового маркетинга. При потреблении изделия двумя или несколькими отраслями предприятия-изготовители ориентированы на множественную сегментацию и стратегию дифференцированного маркетинга. И наконец, если данное изделие потребляется только одной отраслью (одним, потребителем) — изготовитель ориентирован на стратегию целевого маркетинга.

Список литературы

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – С. 16, 47.
2. Wolker Ph. Marketing conception in modem economic. – London, 1978. – P. 18,20.
3. Jonh B. Maritteriek. What is the marketing management concept? / Jn Frank M. bass (editor). – Chicago: American Marketing Association, 1957. – P. 71.
4. AMA boand apponoves new definition // Marketing news. – 1985. – P. 1. March.
5. Котлер Ф. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1980. – С. 56, 30.
6. Lewitt Jh. The marketing made pathways to corporate growth. – N.Y., 1969. – P. 23.
7. Druker P.F. Management: tasks, responsibilities, practices. – N.Y., 1974. – P. 14.
8. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – С.11.
9. Маркетинг промышленных товаров: Сб. ст. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1978. – С. 62.

**ЕКІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

**ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА, СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И
КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА⁷

Экономическое положение отдельного предприятия и состояние экономики в целом определяют 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. Специальными исследованиями установлено, что 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 поэтому выдающийся экономист Альфред Маршалл выделил управление в отдельный фактор производства наряду с тремя традиционными – капиталом, трудом и землей.

Резкое возрастание значения факторов управления в последние годы, повышение в связи с этим роли и социального статуса людей, выполняющих управленческие функции, послужили основанием для появления концепции «управленческой (менеджеральной) революции», согласно которой власть переходит от собственников к управленцам. Ученые все чаще говорят о наступлении «эпохи менеджмента». Сегодня менеджменту, под которым понимают искусство, методы и технологию управленческого труда, обучают за рубежом миллионы людей. Процесс подготовки кадров предпринимателей и менеджеров начался и в нашей республике.

Основными чертами революционного переворота, совершаемого ныне в сфере управления, являются следующие:

1. широкое вовлечение в процесс управления работающих на всех ступенях иерархической лестницы;
2. первостепенное внимание конечной цели производства и целевому управлению;
3. выдвижение на первое место управления качеством продукции;
4. использование наряду с экономическими и социально психологических методов управления;
5. изучение мотивов трудовой деятельности, человеческих интересов, использование их для материального и морального стимулирования труда;
6. широкое применение достижений точных наук для внедрения в управление количественных методов;
7. повышение роли информационных процессов и использование компьютеров для преобразования информации;

⁷ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Проблемы менеджмента в условиях перехода к рынку». – Алматы: Гылым, 1995, С. 3-11
[Казахстан, Алматы]

8. обязательная подготовка управляющих, заключающаяся в овладении ими современными средствами и методами управленческой деятельности, а также в улучшении стиля управленческой работы.

Именно революция в управлении, усиление его роли в повышении эффективности народного хозяйства породили и необычайно развили в последние годы такую форму деятельности как управленческое консультирование. Уже в конце 60-х гг. в США функционировали сотни организаций, занятых разработкой проблем управления, - так называемые «фабрики мысли». Сейчас в США существует несколько тысяч консультационных фирм, причем около ста из них являются весьма крупными организациями широкого профиля, оказывающими разнообразные услуги в решении управленческих проблем. Например, фирма «Артур Д. Литл» за консультативные услуги получает в год свыше 100 млн. дол., в ней занято более 1000 профессиональных консультантов. Фирма содействует десяткам стран в совершенствовании управления различными видами деятельности в промышленности и других отраслях экономики, регулярно организует у себя стажировку управляющих со всего мира. Общая численность специалистов, занятых управленческим консультированием, составляет в США более 500 тыс. чел., объем продажи консультативных услуг измеряется миллиардами долларов и возрастает на 15% в год.

По мнению специалистов, одна из причин постепенной утраты США позиций мирового экономического лидера заключается в том, что сложившаяся в массе американских компаний система управления не является передовой, не отвечает требованиям сегодняшнего дня. В то же время 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. Интересные данные об этом приведены в известной книге Джексона Грейсона-младшего и Карла О'Делла "Американский менеджмент на пороге XXI века": "В последние 13 лет Япония развивалась почти в 6 раз быстрее, Франция и ФРГ - в 4 раза и даже Англия в 3 раза быстрее, чем США. Если эта тенденция сохранится, то пять стран, таких как Канада, ФРГ, Франция, Норвегия и Бельгия, обгонят США по уровню производительности труда уже к концу нынешнего столетия, а Япония - к 2003 году... Япония в настоящее время - вторая экономическая держава Запада и самый крупный кредитор. Семь из десяти крупнейших в мире банков - японские, кроме того, именно японские фирмы производят 50% мирового производства судов, 2/5 телевизоров и более 1/3 полупроводников. Для многих стран именно японская, а не американская система управления производством стала эталоном. Японских рабочих отличают высокий уровень образования, технологический опыт и стабильность. Япония создает уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях инфраструктуру, является лидером в области

качества продукции, а по темпам роста производительности труда она обогнала в послевоенный период все другие страны".

Прежде чем подняться до таких высот, менеджмент прошел достаточно длительную и гибкую 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. Возникла наука управления.

Большинство ученых в качестве предтеч современного менеджмента чаще всего называют четырех англичан, чья деятельность приходится на первую половину XIX в.: предпринимателей Дж. Уотта и М. Бультона, социалиста-утописта Р.Оуэна, профессора Ч. Беббеджа. По мнению авторов американской энциклопедии профессионального менеджмента, отправной точкой развития современного менеджмента следует считать 1886 г., когда бизнесмен Г.Таун выступил на собрании Американского общества инженеров-механиков с докладом «Инженер как экономист». Доклад, в котором впервые ставилась проблема необходимости менеджмента как профессиональной специализации и научной дисциплины, произвел большое впечатление на Ф.Тэйлора и стимулировал создание им теории «научного менеджмента». В 1903 г. вышла его книга «Цеховой менеджмент», а в 1911 г. – «Принципы научного менеджмента». Ф.Тэйлор стал широко известен в 1912 г. после выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей по изучению систем цехового менеджмента.

До Ф.Тэйлора под менеджментом понимались самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию качественную определенность «организации производства» или, если брать более широкий аспект, "рациональной организации вообще". Инженер Ф.Тэйлор начал применять свои принципы на примере переноски чугунных болванок. Он обучил рабочего, как правильно нести болванки, как правильно отдыхать. Предложенная Ф.Тэйлором рационализация труда и отношений на производстве произвела подлинный переворот: коренным образом были изменены организация и управление, значительно повысилась эффективность производства. В частности, производительность труда рабочего выросла в 4 раза, заработная плата - в 1,6. Он стал гораздо меньше уставать. Из каждых восьми рабочих, занимавшихся переноской чушек, семь были переведены на другие работы.

Ф.Тэйлор рассматривал управление как "искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом".

Для того чтобы этого достичь, по его мнению, необходимо осуществить четыре управленческие функции: выбор средств; подготовку средств; контроль результатов; выбор цели. Разработки Ф.Тэйлора до сих пор используются на многих предприятиях за рубежом.

Их значение для управленческой науки отмечают и современные ученые. Так, крупный специалист в области менеджмента П.Дракер подчеркивает, что «науки управления, операционные исследования, анализ систем и, безусловно, человеческие отношения - все это части тэйлорского наследия... Тэйлор - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину».

Принципы управления, актуальные и сегодня, разработал современник Ф.Тэйлора француз Анри Файоль, обобщивший свой богатый практический опыт в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Все осуществляемые на предприятии операции А.Файоль разбил на 6 групп: технические (производство, выделка и обработка); коммерческие (покупка, продажа и обмен); финансовые (привлечение средств и распоряжение ими); страховые (страхование и охрана имущества и лиц); учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.); административные (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль). К собственно управлению А.Файоль отнес шестую группу. «Управлять, — считал он, — это вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы, обеспечивать правильный ход этих шести основных функций». По классификации А.Файоля управление заключается в том, чтобы: предвидеть (изучать будущее и устанавливать программу действий); организовывать (создавать материальную базу и трудовой коллектив предприятия); распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия); согласовывать (соединять действия и усилия); контролировать (наблюдать, чтобы все происходило в соответствии с установленными нормами и отданными распоряжениями)). Сам А.Файоль неоднократно указывал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Ф.Тэйлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Ф.Тэйлор - цеховое управление; он же - высшее административное.

Технический прогресс, развитие производства, социально-экономические и политические условия постоянно ставили перед теорией и практикой управления все новые проблемы. Специалисты в области менеджмента в западных странах находили им на каждом этапе достойные решения. Совершенствованию управленческой практики в немалой степени способствовал прогресс в оргтехнике - от скоросшивателя и счетов до компьютера. В процессе эволюции теории и практики менеджмента на первый план выдвигались то одни, то другие проблемы. В 50-60-е гг. в центре внимания стояла оргструктура управления, в 60-70-е - возникает стратегическое планирование, 80-е гг. 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.

По мнению специалистов, за последние два-три десятилетия менеджмент претерпел гораздо более глубокие изменения, чем за весь предшествовавший период. Это связано главным образом с информационным взрывом и человеческим фактором. И главным событием стала смена старой системы менеджмента (рационалистической) «новой управленческой парадигмой».

Рационалистический менеджмент исходил из того, что успех фирмы зависят 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 являются непрерывный рост и углубление специализации производства. Организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Решающее значение имеют контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Безусловно, современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель. Более того последняя была и остается методологической основой формирования оргструктур, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов. Элементы жесткого командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих отчасти быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ, или при решении производственных задач (например, выпуска массовой стандартной продукции). А вот там, где надо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными. Требуется новое, более гибкое и разнообразное или так называемое органичное управление,

Новая парадигма основана на системном и ситуационном подходах. Она утверждает стратегическое управление, отвергая технократическое. Деловая организация рассматривается прежде всего как "открытая система", главные предпосылки успеха деятельности которой находятся не внутри, а вне ее.

Системный подход концентрируется на взаимодействии частей в организации и обращает внимание на важность изучения каждой отдельной части в контексте целого, позволяет увидеть все многообразие проблем, которые должен решать менеджмент в организации. Основными элементами системного подхода являются следующие: вход в систему (поступающие

ресурсы); процесс преобразования поступивших ресурсов в продукт; выход из системы (продукт); обратная связь (знание результата, влияющее на цепочку в обратном направлении). Эффективный менеджер не должен знать все обо всех системах и подсистемах в организации и вне ее, иначе он никогда не закончит их анализировать. Для него главное – определить свои роли, возможности, способности и цели, и потому менеджер должен анализировать только ту систему, которую он хочет контролировать, и не тратить время на глубокий анализ систем, находящихся вне его контроля.

Ситуационный (маркетинговый) подход основан на том, что в управлении организацией не существует только одного набора принципов (правил), используемого во всех ситуациях. Данный подход отвергает любые «универсальные» принципы управления и признает, что не бывает схожих ситуаций. Отсюда каждая ситуация, в которой оказывается организация, должна анализироваться отдельно и управляться соответствующим образом. Подход создает альтернативную основу в действиях менеджера применительно к специфической ситуации. В этом случае, чтобы добиться успеха, менеджер должен уметь анализировать ситуацию и принимать необходимые решения. В соответствии с ситуационным подходом природа внеорганизационной среды, ее масштабы, технологии, характер рынков, законодательная инфраструктура, люди и другие факторы не только не противопоставляются организации, но и являются источником ее возможностей. И это путь к адаптации организации со средой. В ситуационном подходе различные цели, стратегии, структуры и процессы хороши для разных ситуаций. Другое преимущество рассматриваемого подхода – признание в рамках его методологии постоянной изменяемости внеорганизационной среды. Менеджеры должны считаться с этим и приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним изменениям. Например, если предприятие перешло из государственной собственности в частную, то оно не может дальше эффективно функционировать в администрирующем режиме работы. Иначе ему грозят уменьшение прибыли и банкротство.

В современных условиях необходимость изучения теории и практики менеджмента в нашей республике очевидна. Горький опыт управления экономикой в первые годы переходного периода породил множество предложений и идей по поводу исправления сложившегося кризисного положения. Наиболее важные из них органически входят в новую парадигму управления. Её основные положения, с одной стороны, - учитывают все то прогрессивное, что разработала мировая наука управления рыночной экономикой, а с другой – являются обобщением взглядов ученых республики на особенности управления в переходный период. Что же это за положения?

Во-первых, гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием

социально-экономических процессов. Целесообразность такого сочетания обусловлена тем, что движение к рынку представляет собой сложный процесс, активным участником которого должно быть государство. Многие специалисты справедливо указывают на то, что в переходный период надо стремиться не к дерегулированию экономики, а к усилению государственного регулирования по сравнению с его нынешним уровнем. Доля участия государства должна меняться от значительной в начале этого периода практически до нулевого уровня при его завершении

Во-вторых, формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Каждое предприятие, действующее в рыночной среде, должно самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, зарабатывание валютных средств - таков далеко не полный перечень задач и функций, которые раньше были за пределами компетенции предприятий, а теперь вошли в эти пределы, более того, стали важнейшими. Нельзя сбрасывать со счетов и социальную роль предприятия, которая, как свидетельствует мирной опыт, постоянно усиливается.

В-третьих, самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Эволюция системы управления в переходный период направлена на формирование полицентрической системы, базирующейся на функционировании в народном хозяйстве структур, способных к самоуправлению и саморазвитию. Помимо управления процессами формирования относительно замкнутого цикла производства и потребления большое место должны занять вопросы регулирования баланса ввоза и вывоза продукции каждого отдельного региона республики, внешнеэкономической деятельности, соблюдения финансово-экономической самостоятельности, организации межрегиональных связей и т.д.

В-четвертых, сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики. В переходный период этот сектор будет сужаться при соответствующем расширении сферы рыночного предпринимательства. Однако даже в конце периода в ведении государства будет находиться существенная часть внутреннего валового продукта республики, а значение крупных предприятий вряд ли уменьшится. Поэтому нужна новая философия управления предприятиями государственного сектора.

Таковы основные положения новой парадигмы, отражающие ключевые взгляды на перестройку управления в переходный период. В дальнейшем при разработке принципов, механизма и методов управления предприятиями в рыночных условиях необходимо рационально использовать уже имеющийся мировой опыт и ряд положений теории менеджмента.

МЕНЕДЖМЕНТ НА РУБЕЖЕ ВЕКОВ⁸

По оценкам специалистов, в перспективе наибольших успехов в бизнесе добьются те корпорации, которые можно назвать обучающимися организациями. Речь идет о постоянно приспособляющихся к реальности предприятиях, сотрудники которых учатся самостоятельно думать, определять проблемы и искать пути их решения. Руководители таких предприятий должны организовать работу так, чтобы любой сотрудник обладал способностью принимать оперативные решения по текущим проблемам. Сталкиваясь с трудностями, руководитель обязан принимать решения только после предварительной консультации с коллегами на своем предприятии и специалистами вне его.

Известно, что никакая система менеджмента не может функционировать без самих менеджеров – ее вдохновителей и создателей. Их важнейшая задача - не самим выполнять работу, а организовывать других для ее выполнения. Менеджер - это не просто специалист по управлению. Он прежде всего - человек, ответственный за деятельность персонала и фирмы. О роли менеджеров ярко свидетельствуют следующие фразы: "выбор места работы нужно начинать с выбора руководителя"; «хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»; "когда дела идут плохо, меняют не рабочих, а руководителей". Поскольку в перспективе под влиянием постоянно совершенствующейся техники положение на рынках будет меняться буквально ежедневно, будущие битвы и особенно рост конкуренции потребуют от менеджеров высшего уровня гораздо большего, чем от их коллег за последние 20-25 лет. Узкие специалисты, способные привести к снижению себестоимости продукции или к ее проталкиванию на рынке, уже не будут пользоваться успехом. Видимо, руководитель на рубеже веков должен обладать очень широким кругозором, не испытывать многих традиционных страхов, не бояться рискованных нововведений. От него главным образом потребуются умение вести переговоры, отказываться от излишнего администрирования, осуществлять управление в ситуациях, которые вышли из-под контроля.

Сейчас в деловых и академических кругах много спорят о том, каким должен быть руководитель нового типа. По мнению одних ученых, к концу XX столетия «глобальному менеджеру», как его нынче называют, необходимо быстро переходить, скажем, с японского языка на французский или арабский, не теряя при этом нить беседы. Сторонники другого мнения считают, что менеджеру высшего ранга не следует быть глобальным. Но ему нужно уметь мыслить, принимая во внимание международные различия и преодолевая их. Вместо того, чтобы немного понимать по-китайски, немного

⁸ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Проблемы менеджмента в условиях перехода к рынку». – Алматы: Гылым, 1995, С. 44-50
[Казахстан, Алматы]

по-испански и без усталости перемещаться по миру, полагают они, менеджеру необходимо развивать способность воспринимать все новое и неожиданное.

В ходе дискуссий о глобализации речь часто заходит о том, что менеджеры новой эпохи должны превращать свою компанию в интернациональную, внедряясь в максимально большее число международных рынков. Кроме того, большинство зарубежных менеджеров убеждены в том, что иерархическая структура управления, которая пришла в бизнес из армии, скоро канет в небытие. Поддерживая новейший идеал организации управления предприятия - горизонтальную структуру, многие компании в передовых западных странах уже провели кардинальное сокращение количества управленцев «среднего» уровня (они занимают посты ниже главного управляющего, но выше производственных инспекторов) с 12 до 6 и менее человек. Это означает, что количество сотрудников, несущих ответственность за дела компании, увеличивается, поскольку возрастает число людей, непосредственно выходящих на главного менеджера. В результате ожидается, что завтрашние менеджеры смогут контролировать деятельность 300, а не 30 сотрудников.

В перспективе менеджмент возлагает большие надежды на поворот бизнеса к управлению «организационной культурой» как системой ценностей, разделяемых персоналом фирм и связанных с конечными целями развития корпорации. В условиях децентрализации управления старые схемы распоряжений и директив из штаб-квартиры все чаще дают сбой. Как объединить, связать автономные хозяйственные звенья?

Один из ответов – через единую «корпоративную (организационную) культуру».

Что же относится к «организационной культуре»? Президент компании «Кока-кола» Р. Энрико включает в это понятие знание бизнеса и его составляющих; установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; поддержку индивидуальной инициативы; помощь другим в достижении успеха; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы и ее единства.

Западные аналитики отмечают, что инновационная «организационная культура» формирует у работников чувство причастности к делам фирмы, поощряет вовлеченность в совместную деятельность, способствует ускорению НТП, укрепляет стабильность социальных отношений и является основой принятия эффективных решений. Фактически в понятии «организационной культуры» тесно переплетаются общечеловеческие ценности и естественные интересы работников (сотрудничество, новаторство, доверие) с узкокорпоративными интересами (обогнать конкурентов, завоевать рыночную «нишу»), реально развившиеся ценности (приоритет потребителя, качество работы) с искусственно насаждаемыми (преклонение перед создателями компании, безмерная преданность фирме).

Все более значимым аспектом менеджерского мастерства становится умение вести переговоры - искусство помогать своим собеседникам увидеть, где их интересы совпадают с вашими. Оно становится жизненно важным в коллективах нового типа, руководители которых не обладают административной властью над подчиненными, а также в отношениях с внешними поставщиками. По оценкам специалистов, в ближайшие 10-15 лет типичная компания во многом будет напоминать своего рода маклерскую фирму. Компании будущего станут своего рода коммутаторами-распределителями. Их штаб будет представлять собой небольшую контору, занимающуюся, к примеру, дизайном и отказывающуюся от контроля над маркетингом и даже над производством.

По мнению ученых, современный менеджер - это отнюдь не положение в верхней части иерархической лестницы, а человек, работающий с людьми, над которыми он не имеет никакой административной власти. При этом искусство успешного ведения переговоров определяют четыре момента: поддержка баланса между потребностями своей организации и интересами ваших сотрудников или тех людей, с кем вы пытаетесь заключить сделку; сохранение на переговорах чувства симпатии к другой стороне, учет ее мнения; ваши четкая позиция при возникновении разногласий и ясно обозначенный подход к обсуждаемой проблеме; не забывать, что ваш собеседник может быть человеком, воспитанным в традициях другой культуры. Подавление собеседника не является способом, который помогает с ним договориться. Менеджер завтрашнего дня должен уметь заинтересовать сотрудников в общем деле, идет ли речь о людях, стоящих у станка, или о младших вице-президентах компании. В ближайшем будущем для управляющего будет уже недостаточно лишь организационно собирать вместе сотрудников различного уровня. Главное в будущем бизнесе считают специалисты, - это «уполномочивание» - термин, предлагающий отказ от строгой дозировки информации и лимита власти для каждой отдельной прослойки сотрудников. Прямой обязанностью менеджера станет поощрение экспериментаторства, стимулирование рабочих на поиск более эффективных методов производства. По этому поводу видный зарубежный специалист в области бизнеса и менеджмента Г.Кэссон в своей известной книге «Что нужно знать каждому бизнесмену (эффективный менеджмент)» пишет: «Если бы я открывал филиал своего магазина, то сделал бы менеджером своего самого способного молодого работника. Я был бы рядом с ним первую неделю. Потом благополучно предоставил бы его самому себе. Моя цель состояла бы в том, чтобы сделать его не механическим исполнителем, занимающим руководящую должность, а торговцем, полностью полагающимся на самого себя. Развитие моих людей - путем стимулирования инициативы, распределения между ними ответственности - таков был бы мой метод управления. Тогда я мог бы заниматься самой сложной работой. Я бы располагал временем для того, чтобы творчески мыслить, наиболее

эффективно покупать, планировать разрабатывать методы продвижения сбыта».

В будущем для удовлетворения нужд покупателей потребуется гораздо лучший, чем сегодня сервис. Ясно, что победит в конкурентной борьбе тот, кто сумеет расширить сферу услуг при сокращении их стоимости. Для этого потребуются компьютеризированные досье, содержащие детальную информацию об интересах каждого покупателя: что он уже купил, уровень его платежеспособности, услуги, которыми он пользовался, и т.д. Если, например, вышел из строя телевизор, его владельцу нужно лишь позвонить представителю компании по сбыту. Последний быстро выведет на экран компьютера данные конкретно об этом телевизоре - его серийный номер и гарантийный срок. С помощью ЭВМ информация оперативно передается технику, который перед тем как навестить покупателя, уже знает, какие блоки телевизионного приемника следует заменить и есть ли они на складе. Компьютер определяет также лучших покупателей компании и предлагает им льготные услуги.

Если, к примеру, два года назад покупатель приобрел у компании телевизор, а спустя год - видеомагнитофон, то в этом году ему будет послан проект высококачественной видеокамеры по льготной цене. Таким образом, менеджеры должны постоянно искать новые, более сложные пути к покупателям.

Недавно известный американский футуролог Марвин Центрон в соавторстве выпустил книгу "Американский ренессанс". В работе приведены прогнозные данные по 74 направлениям, которые будут влиять на предпринимательство, образ жизни и систему ценностей американцев в конце столетия. В частности, отмечается, что около половины работающих в сфере услуг (или 44% всех занятых к 2000 г.) будут заниматься информационным обслуживанием, а доля этой сферы в общей занятости в стране достигнет 88%. Обращают на себя внимание и такие данные, приведенные в книге: усилится кооперация производственных операций (уже сейчас 39% всех компонентов изделий, используемых в промышленности США, изготавливается в других странах); 4% рабочей силы будет ежегодно переобучаться, а инвестиции в образование и переподготовку кадров к 2000 г. удвоятся, достигнув примерно 160 млрд дол. в год; большинство новых рабочих мест будет создано в малом бизнесе, а 85% рабочей силы - сосредоточено в компаниях с численностью менее 200 чел.

В предстоящие 10-15 лет менеджеры должны уметь решать важнейшие производственные вопросы - продвижение и увольнение сотрудников, доверие к одним из них и осторожность в отношении других. Их работа будет основываться на тесном общении с людьми, знании истории, философии, литературы. Менеджеру будущего, советуют специалисты, нередко нужно выключить телевизор, отложить книгу, ему нужно наблюдать, слушать и учиться.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА МЕНЕДЖМЕНТА⁹

На рубеже двух веков, в преддверии нового, XXI столетия перспективные проблемы развития менеджмента имеют особое значение для Республики Казахстан, где в последние годы происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе развитых рыночных отношений.

И наука, и развивающаяся на ее основе практика управления (менеджмента) имеют уже более чем 150-летнюю историю развития в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг и других секторах экономики. Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира - высокоразвитых и менее развитых, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно менеджмент, т.е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценности, координировать выполнение задач и функций, обучать работников добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на производительный труд все большего и большего числа людей с разным образованием, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют проводимые в настоящее время обсуждения и исследования, мнения ученых и бизнесменов об основных тенденциях изменения менеджмента в XXI веке [1].

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, весьма важно обобщить мировой опыт менеджмента, который характеризуется как отличной от существовавшей в централизованном хозяйстве системой ценностей и приоритетов, пропорций и направлений экономического развития, так и специфическими подходами к решению управленческих проблем [2].

Известно, что современный менеджмент является результатом длительной эволюции, в процессе которой разнообразные по подходам и содержанию теории и школы обосновывали принципы, цели, задачи и функции управления, а также методы их реализации. Каждое из научных направлений разрабатывало специфический инструментарий для решения управленческих проблем, выдвигаемых практикой на определенных этапах развития общества.

До сих пор общепринятой классификации научных школ менеджмента нет, поэтому будем придерживаться классификации, приведенной в работе [3]. Выделяют следующие основные концепции.

⁹ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Теория и практика менеджмента: отечественный и зарубежный опыт». – Караганда: Издательство КарГУ, 1997, С. 101-112
[Казахстан, Караганда]

1. *Школа научного управления* (рационалистическая школа). В XX веке на Западе последовательно сформировалось несколько научных школ менеджмента, достижения которых широко используются и сегодня. Первой из них была рационалистическая, основоположником которой выступил Ф.У.Тейлор.

Расцвет школы научного управления соответствовал тому периоду развития экономики США, когда главная задача функционирования фирм состояла в усовершенствовании механизма массового производства, обеспечивающего рост выпуска продукции стандартного качества при снижении затрат. Дело в том, что в начале XX столетия процесс концентрации производства привел к появлению крупнейших предприятий, где небольшой, но постоянно растущий управленческий аппарат противостоял огромной армии малоквалифицированных наемных работников, занятых тяжелым монотонным физическим трудом. В этих условиях главной задачей повышения эффективности производства была максимальная рационализация технологических операций и побуждение рабочих трудиться более интенсивно, чтобы избежать лишних простоев дорогостоящего оборудования. За решение этой задачи и взялись "рационалисты".

Объектом исследований школы научного управления являлся производственный процесс, основной элемент которого - работник, его производительные характеристики. Предмет исследований этой школы охватывал разработку системы методов и приемов анализа рабочего времени и рабочих движений, нормирования труда, правил подбора и обучения рабочих, руководств по психологическому воздействию на них, рекомендаций по стимулированию роста производительности труда. Было предложено выделение управленческих функций по организации и планированию процессов труда, что явилось, по существу, исходным пунктом формирования управления как системы.

Своими работами "рационалисты" доказали, что, если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и по-настоящему заинтересовать рабочих, можно повысить производительность труда в 3-4 раза.

Один из видных последователей Тейлора - Г.Эмерсон (получивший в Германии образование инженера-механика и впоследствии работавший в США) сформулировал свои знаменитые 12 принципов управления, которые не потеряли значения до настоящего времени. То, что подход Эмерсона к этому центральному вопросу производства сегодня весьма актуален, видно из следующих его слов, непреходящая острота и злободневность которых поразительны: "Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность - это не только не одно и то же, но и вещи прямо

противоположные. Работать напряженно - значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно - значит прилагать к делу усилия минимальные" [4].

2. *Классическая (административная) школа управления.* Она появилась тогда, когда на смену эпохе производства пришла эпоха сбыта. Спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению, для разработки программы деятельности фирм необходимо было изучать рынки, их состояние и возможные изменения. Ориентация на рынок в организации управления фирмами расширила и усложнила задачи управления, что потребовало разделения труда в самой системе управления предприятием.

Основоположником административной школы стал Анри Файоль. В отличие от Тейлора, вышедшего из "низов", он 30 лет руководил горнодобывающей компанией, которая в момент его прихода на эту должность находилась на грани краха, а к концу карьеры приобрела мировое значение. Его книга "Общее управление промышленностью" (1916) была заметной вехой в развитии классической теории управления.

А.Файоль сконцентрировал свои исследования на анализе деятельности администрации и сформулировал на этой основе известные принципы управления, за которыми последовала разработка методов рационализации производства и организации управления с позиций эффективности. Принципы, которые он сформулировал (позднее расширенные и развитые другими), вытекали скорее из его личного опыта, мыслей и рассуждений, чем из систематических исследований. Однако они оказали мощное воздействие на развитие мышления многих поколений менеджеров. Коротко эти принципы можно сформулировать следующим образом.

Чтобы работать эффективно, организация должна иметь четкие цели, один центр подчинения (единство управления), один отдел управления (единство контроля), четкие линии инстанций, по которым идут распоряжения, равенство прав и обязанностей, рациональное разделение труда и логическую группировку задач по подразделениям, отделам и административным секторам высшего звена, четкое определение ответственности за результаты деятельности и такие установленные официальные отношения, чтобы каждый в организации знал свою роль и положение в коллективе, благоприятные возможности для проявления инициативы.

Хорошо познав на практике закономерности функционирования предприятия, Файоль свел его работу к следующим основным видам деятельности:

- а) технической, связанной с осуществлением технологического процесса;
- б) коммерческой (закупка сырья и материалов, продажа готовой продукции);

в) финансовой (поиск денежных средств и эффективное их использование); защитной (защита собственности и личности);

г) бухгалтерской (инвентаризация, ведение счетов, сбор статистических данных); административной (воздействие на работников).

Он писал: "Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, эти шесть групп операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда"[5].

Закономерным завершением методических разработок классической школы послужили труды М.Вебера, создавшего стройную теорию организации идеального (бюрократического) типа. По его мнению, бюрократические организации руководствуются в своей деятельности скорее рациональностью, чем харизмой или традициями. Типичными чертами бюрократии являются следующие [6]:

а) четко определенная цепь управления, в которой права и обязанности равны, а промежуточные позиции определены и осознаются;

б) система процедур и правил устанавливает трудовые отношения между людьми, а также рабочими заданиями. Они разрабатываются, чтобы обеспечивать постоянные нормы поведения и обслуживать внезапно возникающие. Они предотвращают использование организации в своих собственных целях;

в) разделение труда основывается на специализации и компетентности;

г) отбор, назначение на должность и повышение по службе основывается на заслугах и достоинствах, а не на традиции и капризе;

д) беспристрастность в социальных отношениях. Люди более обеспокоены выполнением своих задач, чем участием в делах других. Бюрократизм касается взаимоотношений между должностями, а не людьми. И каждая должность или пост реагирует на поведение других должностей, а не на человека, занимающего эту должность.

В целом отличительной особенностью административной школы является то, что объектом научных исследований становится процесс управления, а предметом - методы и способы организации этого процесса в статистике и динамике. Однако следует отметить, что и представители классической школы исходили только из производительных факторов работников.

3. *Школа человеческих отношений и поведения людей на рабочем месте.* В 30-е годы XX века крупное машинное производство довело интенсивность использования физических возможностей человека до предела. Наступил черед активизации интеллектуальных ресурсов личности. Но поскольку умственной деятельностью управлять сложнее, чем физической, необходимо было искать новые подходы, помогающие "разбудить" людей.

Важный шаг в этом направлении сделала так называемая школа человеческих отношений. У ее истоков стояла Ф.Мейо. Ею был выдвинут тезис о том, что рациональные действия и высокая заработная плата далеко не всегда ведут к желаемому росту производительности труда. Поставленные цели зачастую могут быть достигнуты не столько под воздействием руководства и материальных стимулов, сколько под влиянием сил, порожденных взаимодействием коллег в рамках трудового коллектива. Мейо и ее последователи исходили из того, что непосредственными мотивами деятельности людей лишь частично служат потребности, удовлетворяемые с помощью денег. При благоприятном морально-психологическом климате люди очень отзывчивы на заботу со стороны руководства, удовлетворены своим положением, и, если им создать соответствующие условия, они автоматически будут трудиться более производительно. Одним словом, новым в подходе школы человеческих отношений явилось признание работника как социального фактора, необходимости поиска стимулов повышения производительности труда, главным образом во включении рабочих в организацию и управление предприятием, в систему его целей [7].

Теория человеческих отношений пользовалась огромной популярностью на Западе, но не могла дать ответ на все вопросы, которые ставила жизнь. Поэтому вскоре она была дополнена поведенческой концепцией. Еще в 1943 г. американский ученый А.Маслоу на фактическом материале показал, что по мере реализации чисто материальных (первичных) потребностей возрастает значимость моральных форм поощрения. На определенных ступенях человеческого развития работник не мыслит своего существования без удовлетворения социальных, престижных и духовных потребностей. По мнению А.Маслоу, человеческим поведением движет не просто потребность, а неудовлетворенная потребность, и сила ее воздействия есть функция от степени ее удовлетворения. Потребности в самовыражении - самые трудные для удовлетворения, но зато они действуют практически всегда. Надо лишь создать для этого условия.

Аналогичные идеи высказали Ф. Херцберг и Д. Макгрегор. По мнению Ф. Херцберга (1950), главный мотив работы - это стремление к удовлетворению "внутренних" потребностей человека (признание его успехов в труде, интерес к его содержанию, сознание ответственности, самостоятельности).

Наиболее активным сторонником поведенческой концепции стал Дуглас Макгрегор. В результате своих исследований Макгрегор (1957) опроверг распространенное убеждение в том, что добиться от человека хороших результатов в труде можно только методом кнута и пряника. Он показал несостоятельность утверждения, бытовавшего тогда среди предпринимателей, будто средний человек не любит работу, стремится по мере возможности ее избегать и только боязнь, что его лишат материального обеспечения, заставляет его трудиться. На фактическом материале он показал, что умственные и физические усилия на работе так же естественны

для человека, как отдых и развлечения, а процесс удовлетворения духовных потребностей работника имеет огромное значение для результативности труда. Когда же людей, обладающих достаточно высоким уровнем личностного возвышения, лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них духовные потребности, то они (в качестве реакции на это) и ведут себя апатично или пассивно, сопротивляются нововведениям, не желая принимать на себя ответственность. В основе морального понуждения к труду, которое вытекает из потребности в творческом, интересном, самостоятельном труде, лежат психология человеческой личности и накапливаемые обществом многие сотни и тысячи лет высшие ценности культуры, включая культуру труда. Личностное возвышение человека в корне изменяет весь набор стимулов побуждения к труду. В этих условиях "увлечение" методами внеэкономического принуждения вызывает обратную реакцию [8].

В целом изучение человеческих отношений и поведения людей на рабочем месте, использующее научные положения психологии и социологии (бихевиористская теория), привело к обоснованию методов, учитывающих различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, использования власти и авторитета, оргструктуры и коммуникаций, лидерства, обогащения содержания работы и качества трудовой жизни. Это обеспечило повышение эффективности работы организаций, прежде всего посредством более полного использования потенциала человеческих ресурсов.

4. *Школа науки управления или количественная школа.* В 50-е годы разработки в области менеджмента разворачивались параллельно по нескольким направлениям: классическому, человеческих отношений, поведенческих наук, количественному подходу. Такая многосторонность исследований отвечала потребностям послевоенной экономики, в которой под влиянием новых технологий (их базу составили ЭВМ и информационные системы) начали активно формироваться рыночно-предпринимательские структуры. Развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг привело к значительному росту числа средних и малых организаций, которые не ориентировались на массового потребителя, а удовлетворяли спрос отдельных групп населения. Для эффективного развития этим организациям требовались новые системы управления, учитывающие динамизм внешней среды и позволяющие быстро приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие корпорации, усиливавшие в послевоенный период конкурентное соперничество. Требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые решения, а с другой - сохранять сложные организационные отношения между всеми составными частями крупных организаций. Этим запросам удовлетворяли новые разработки, базирующиеся на количественном подходе к менеджменту. Формирование

этого подхода было связано с развитием научного направления, как исследование операций [9].

Объектом исследований количественной школы являлся процесс управления, а предметом - научно-методические основы разработки его интегрированной системы на базе использования методов математического моделирования и средств автоматизации процессов управления. Для решения сложных управленческих проблем в 50-60-е годы стали широко использовать математические модели и методы оптимизации. Были разработаны и успешно применялись в практике менеджмента количественные методы управления запасами, распределением ресурсов, заменой устаревшего оборудования. На основе этих методов решались задачи массового обслуживания, выбора стратегии поведения в условиях неопределенности и т.д.

5. *Системный подход к управлению.* В 60-70-е годы теория управления получила дальнейшее развитие. В эти годы характер управленческих задач на предприятиях и фирмах существенно изменился: увеличился масштаб производства; возросла сложность взаимных связей между производственными подразделениями; усилилась зависимость между отдельными, ранее малосвязанными явлениями; повысилась актуальность отдельных задач; увеличились затраты на реализацию их решений; уменьшилось время, отводимое на процесс решения этих задач.

В этих условиях старые методы решения управленческих задач перестали себя оправдывать. Возникла настоятельная необходимость в использовании для решения управленческих задач нового метода, обеспечивающего рассмотрение при минимальных затратах времени и труда ряда возможных вариантов и выбора из них наивыгоднейшего. Такой метод был разработан на основе достижений математики, кибернетики и вычислительной техники и ему присвоено название системного. Этот метод широко использует математический аппарат и современную вычислительную технику для разработки моделей производственных процессов и их использования для нахождения наивыгоднейших значений производственных факторов. Он объединил в себе созданные за последние годы многочисленные частные методы решения управленческих задач (исследование операций, эвристику, теорию решений, системотехнику, общую теорию систем и т.д.).

Отечественная и зарубежная практика применения системного метода убедительно доказала, что он является могучим средством повышения эффективности деятельности предприятий и фирм. Это обстоятельство способствовало его широкому распространению [10].

6. *Ситуационный подход к управлению.* В 70-90-е годы задачи организации управления предприятием становятся все более сложными. Область воздействия охватывает не только производство, но и обмен, распределение, финансирование, а также те каналы и коммуникации, посредством которых осуществляются все эти процессы. В таких условиях

разработка управленческих решений требует анализа конкретных ситуаций по всем переменным факторам, оценки их воздействия на деятельность предприятия и результаты его функционирования. Так возникла необходимость разработки ситуационного подхода. Именно он был положен в основу решения таких ключевых проблем менеджмента последней трети XX века, как стратегическое планирование, культура управления, инновационный менеджмент [11].

Ситуационный подход предполагает выбор приемов и методов, которые максимально соответствуют конкретным условиям. Это позволяет учитывать всю совокупность факторов, воздействующих на организацию в тот или иной период. В зарубежной литературе отмечалось, что при таком подходе лучшие компании "сочетают столовую ложку глубокого анализа с бочкой внимания к производственной практике", что незаменимо и то, и другое [12].

В целом системный и ситуационный подходы являются методами, позволяющими сочетать, приводить в соответствие, взаимоувязывать части целого и поэтому служат методическим аппаратом организации управления. В то же время «ситуативная теория также не может дать окончательных решений, хотя в настоящее время она и позволяет нам понять некоторые из парадоксов и дилемм, порожденных противоречивыми классическими принципами и установками. Если мы достаточно сообразительны, то не будем довольствоваться ситуативными объяснениями названных парадоксов, а будем использовать их так, как это делали в естественных науках, а именно в качестве побудительных мотивов для дальнейших исследований, для того чтобы более осмысленно разрешать противоречия в современной управленческой мысли» [13].

7. *«Новая управленческая парадигма»*. Обнаружив на рубеже 80-х годов неспособность своих управляющих справиться с нарастающими трудностями, американские корпорации стали искать выход не только на путях повышения квалификации управленческих кадров, но и за счет перехода к "новой управленческой парадигме". Суть ее заключается в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех фирмы определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации и т.д. Новая парадигма основана на системном и ситуационном подходах, она утверждает стратегическое управление и отвергает технократическое мышление.

Деловая организация рассматривается прежде всего как "открытая" система, главные предпосылки успеха деятельности которой находятся не внутри, а вне ее. Многое зависит от того, насколько удачно фирма приспособится к своему внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социально-политическому, сумеет ли она вовремя распознать

угрозы для существования, будет ли устойчива к "ударам судьбы" в условиях конкуренции [14].

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как старые перестают "работать" в условиях предпринимательских структур. В 90-е годы в принципах главное внимание обращается на человеческий или социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Новая система взглядов на управление (известные теоретики американского менеджмента - У.Уотермен, Т.Питерс, И.Ансофф и др.) известна в литературе как "тихая управленческая революция", и это не случайно. Ведь ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании [15].

По общей оценке, 90-е годы - время динамичных изменений условий конкуренции. Основной движущей силой рационализации управления выступают высшие менеджеры, учитывающие требования новых условий хозяйствования. А мир уже заглядывает в XXI век. Менеджеры, бизнесмены, хозяйственные лидеры, маркетологи пытаются предвидеть его новое устройство и свое место в нем.

Литература

1. Мильнер Б. Управление будущего: предпосылки и тенденции // Экономист. 1995. № 4. С. 23-32; Агаев С. Менеджмент между индивидуализмом и коллективизмом // Бизнес. 1993. № 3-4. С. 5-7;

Мусабеков К. Быть стратегами: Современные принципы управления экономикой в развитых странах // Казахстан: экономика и жизнь. 1993. № 10. С. 66-67.

2. Румянцева З.П., Алиева З.А. Современный менеджмент (курс кафедры теории организации и управления ГАУ) // Российский экономический журнал. 1996. № 7. С. 82.

3. Мескон М.Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с. Румянцева З. Менеджмент на рубеже нового столетия // Российский экономический журнал. 1994. № 11. С. 47-56.

4. Абчук В.А. Азбука бизнеса (36 уроков предпринимательства и менеджмента). Л.: ЛФВИПКРП, 1991. 74 с.

5. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 9.

6. Брэдик У. Менеджмент в организации / Пер. с англ. М.: "ИНФРА-М", 1997. С. 95.

7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 1994. 248 с.

8. Платонов О. Новое в методах повышения эффективности труда на предприятиях США // Социалистический труд. 1989. № 9. С. 102-107.

9. Акоф Р., Сасиени М. Основы исследования операций / Пер. с англ. М.: Мир, 1971. 534 с. Вентцель Е.С. Исследование операций. М.: Советское радио, 1972. 552 с. Черчмен У., Акоф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций / Пер. с англ. М.: Наука, 1967. 488 с.

10. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами) / Пер. с англ. М.: Советское радио, 1971. 647 с.; Форрестер Д. Основы кибернетики предприятия // Индустриальная динамика / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1971. 340 с.; Валуев С.А. и др. Системный анализ в экономике и организации производства: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности "Экономическая информатика и АСУ" / Л.: Политехника, 1991. 398 с.

11. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.; Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. М.: ИНФРА, 1996. 288 с.; Каренов Р.С. Инновационный менеджмент. Алматы: Гылым, 1997. 184 с.

12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 520 с.

13. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 272 с.

14. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л.: Лениздат, 1991. 144 с.

15. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации: Учеб. пос. М.: ИНФРА-М, 1996. 432 с.

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ¹⁰

Искусство экономического управления заключается в умении предвидеть хозяйственную и коммерческую ситуацию, принять меры по оптимизации соотношения «затраты-результат» и тем самым обеспечить достижение поставленных целей и, прежде всего, достижение желаемой прибыли. Контроллинг - это механизм данного искусства, на развитие и совершенствование которого направлены усилия зарубежных, а в настоящее время и отечественных специалистов. Такое внимание к контроллингу объясняется тем, что он надежно ориентирует предприятие в рыночных отношениях по сравнению с прежними системами планирования и учета [1-3].

Идея контроллинга получила широкое признание и распространение в развитых капиталистических странах в начале 80-х годов XX столетия. В целом возникновение контроллинга было обусловлено следующими причинами:

- неустойчивостью условий и характеристик внешней среды;
- ростом объема информации и значимости информационного обеспечения текущих (оперативных) и стратегических (перспективных) решений;
- усложнением системы управления;
- повышением интернационализации рыночных отношений и предпринимательской деятельности;
- потребностью практики в комплексной методической и инструментальной базисах для поддержания основных функций менеджмента;
- усилением функции координации в процессе подготовки, принятия и реализации предпринимательской деятельности.

Что касается названия, наиболее полно система контроллинга как система управления была впервые описана и применена в США. Отсюда семантическое значение термина «контроллинг» (от англ. to control - управлять) и производных либо связанных с ним понятий, таких, например, как контроллер - руководитель службы контроллинга.

Несмотря на то, что это понятие давно используется в зарубежной теории и практике управления, в Казахстане (как и в других странах СНГ) оно, к сожалению, малоизвестно. Так, первые публикации, посвященные контроллингу, появились у нас только в середине 90-х годов и их пока явно недостаточно [4-6].

¹⁰ Статья опубликована в Материалах Республиканской научно-практической конференции, посвященной 10-летию образования Карагандинского института актуального образования «Болашак» (24 марта 2006 года). – Караганда: Болашак – Баспа, 2006, С. 96-105
[Казахстан, Караганда]

Некоторые элементы контроллинга (учет по видам затрат и объектам калькулирования, управление по центрам затрат и центрам ответственности, системы планирования, контроля и анализа) уже стали находить применение в отечественной практике управления предприятиями. Однако директ-костинг, составляющий основу контроллинга, еще предстоит освоить и адаптировать к казахстанским условиям. Видимо, для многих отраслей промышленности Республики Казахстан обращение к контроллингу - дело будущего, хотя первые попытки уже дают свои позитивные результаты. В связи с этим рассмотрим некоторые основные проблемы, связанные с применением контроллинга, в том числе на предприятиях нашей республики, и пути их разрешения.

В международной практике до сих пор нет единого понимания контроллинга. Имеется множество существенно отличающихся определений и мнений (разнятся, в частности, подходы, характерные для европейских и азиатских стран, а также США). Если исходить из функционального обоснования и институционального представления контроллинга, то можно выделить три преобладающие группы концепций: ориентированные на бухгалтерский учет, на систему менеджмента и на информатизацию. Существование множества концепций говорит о сложности данного явления и о том, что контроллинг как система продолжает развиваться (правда, перспективы этого развития пока не вполне ясны).

Многочисленные исследования, проводимые американскими и европейскими специалистами, отчетливо показывают, что до настоящего времени нет и общепринятых моделей контроллинга. Так, в Германии преобладает тенденция его академизации - стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за разрешение конкретных задач. В центре их модели стоит внутренний учет (но не управленческий) в различных формах: плановый, документальный, контрольный. Внешний же учет, напротив, не входит в сферу контроллинга.

В США и некоторых европейских странах преобладает прагматический подход: здесь контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов. Не случайно в США в течение длительного времени он рассматривался исключительно в прикладном смысле (был ориентирован только на практику). Задачи внутренней ревизии (аудита) здесь в отличие от немецкой практики входят в функции контроллинга.

В настоящее время, как показывают результаты изучения большого количества иностранных публикаций по данной проблематике, в Западных странах достаточно четко прослеживается тенденция сокращения различий в целях, функциях, задачах и инструментах контроллинга [7-9]. Конечно, этому способствуют глобализация рынков, интеграция предприятий, как в рамках национальных экономик, так и в наднациональном плане, экстремально динамичное развитие среды.

На сегодняшний день успешному развитию контроллинга в Казахстане и странах СНГ мешают разногласия в понимании его сущности. Так, исполнительный директор НП «Объединение контроллеров» С.Г. Фалько в одном из последних номеров журнала «Контроллинг» представил следующую подборку определений контроллинга [10, С. 2-6]:

- философия мышления и поведения руководителей и подчиненных;
- научная дисциплина, имеющая свой предмет, объект и методы изучения;
- функциональная подсистема, обеспечивающая методологическую, организационную и методическую поддержку процессов управления предприятием (т.е. технология управления);
- обособленное структурное подразделение предприятия, реализующее функции и задачи контроллинга;
- учебная дисциплина, формирующая знания и умения по осуществлению функций и задач контроллинга на предприятии в рамках различных теоретических парадигм экономики и концепций самого контроллинга.

Вероятнее всего, дальнейшие исследования в рассматриваемой области приведут к дополнению данной систематизации. Но чтобы разрешить сложившиеся в этом плане противоречия, необходимо, прежде всего, признать многозначность термина «контроллинг» с точки зрения сфер его применения.

Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

Исходя из вышеизложенного основными задачами контроллинга являются выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Важнейшими целями предприятия являются высокая рентабельность, обеспечение ликвидности и повышение эффективности работы. Достижению этих целей способствует служба контроллинга, основное назначение которой - предупредить возникновение кризисных ситуаций в ближайшем и отдаленном будущем.

Решение этой задачи основывается на выполнении следующих функций контроллинга [11, С. 144-145]:

- мониторинг состояния экономики организации;
- сервисная функция (обеспечение аналитической информацией для принятия управленческих решений);
- управляющая функция;
- контроль и анализ экономичности работы подразделений;

– подготовка (разработка) методологии принятия решений, их координация, а также контроль восприятия этой методологии руководством.

Как известно, управленческий и финансовый учет представляют собой две составляющие бухгалтерского учета. Главная их задача - своевременное обеспечение менеджмента достоверной информацией, которая с помощью соответствующих инструментов контроллинга трансформируется и становится базой для формирования проектов управленческих решений. При этом учету свойственна определенная особенность: информация из его источников формируется по результатам свершившихся в прошлом событий.

Специалисту по контроллингу такая информация необходима, прежде всего, для проведения анализа отклонений фактических данных от запланированных. Полученные результаты являются исходным пунктом для каждого последующего этапа планирования.

Правильным будет утверждение, что контроллинг является всего лишь инструментом в руках менеджера, который без соответствующего опыта и высокой квалификации не может гарантировать успех предприятию.

Как правило, в иностранных компаниях функциональные обязанности специалиста по контроллингу и бухгалтера разделены. На предприятиях существуют обособленные отделы контроллинга, отчетности, управленческого и финансового учета.

В крупных предприятиях на бухгалтерию уже возлагается более значительный объем задач (ведение налогового учета), что приводит к необходимости создания дополнительных органов проведения аналитической работы. Но на сегодняшний день в Казахстане такие отделы только в исключительных случаях заслуживают право называться службой контроллинга. Причина не только в недостаточно закрепившемся в казахстанской практике хозяйствования понятии контроллинга, сколько в несоответствии методов работы наших и западных специалистов.

Одно из наиболее существенных отличий контроллинга от учета как такового заключается в направленности его информационного потока.

Контроллинг - это система, ориентированная на перспективное (долгосрочное) развитие предприятия [11, С. 141]. Учет же, каким бы налаженным он ни был, призван выполнять одну задачу: обеспечивать систему управления оперативной информацией. Но даже несмотря на то, что это информация о свершившихся в прошлом хозяйственных событиях, она является достаточно важной, поскольку непосредственно связана с будущим развитием предприятия. Иными словами, информация бухгалтерского учета относительно уже произошедших фактов хозяйственной деятельности формирует многочисленные альтернативы возможного будущего развития компании.

Сама процедура подготовки и принятия управленческих решений требует двустороннего движения информации (рис.1).



Рисунок 1 – Подготовка и принятие управленческих решений

С одной стороны, проводится детальный анализ «исходных» данных учета, согласование их с плановыми в свете многочисленных аспектов хозяйствования. С другой стороны, принятое и направленное на исполнение решение требует фактического проведения хозяйственной операции, что приводит к движению финансов, материальных ценностей, т.е. соответствующим проводкам в бухгалтерском учете.

При таком подходе в условиях безупречно функционирующей обратной связи управленческий аппарат в состоянии принимать решения, которые на каждый момент времени будут гарантировать соответствующее продвижение предприятия к реализации поставленных целей. Двусторонняя связь с учетом служит не только контролю над исполнением поставленных задач — она создает реальную основу для ожидаемого развития предприятия в будущем.

Согласно концепциям современного менеджмента, цели предприятия принято разделять на две большие группы: стратегические (долгосрочные) и оперативные (краткосрочные). Следовательно, в задачи контроллинга входят мониторинг и управление достижением как стратегических, так и оперативных целей. Поэтому и саму систему контроллинга можно разделить на стратегический и оперативный аспекты (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика стратегического и оперативного контроллинга

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда предприятия	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия

Уровень управления	Стратегический	Тактический и оперативный
Цели	Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание потенциала успеха	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	– Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия – Ответственность за стратегическое планирование – Разработка альтернативных стратегий – Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов – Определение узких и поиск слабых мест – Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями – Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений – Анализ экономической эффективности (особенно инноваций инвестиций)	– Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование) – Определение узких и поиск <i>слабых</i> мест для тактического управления – Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями – Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей, подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений – Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов – Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений

Источник: Ананькин Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.
Контроллинг как инструмент управления предприятием, М., 1998, С. 13 [12]

Стратегический контроллинг ставит своей целью помочь предприятию максимально эффективно воспользоваться имеющимися преимуществами для долгосрочной успешной деятельности, а также способствовать выявлению и созданию новых таких преимуществ на основе анализа внешней и внутренней сред предприятия. Задачей службы контроллинга в этом случае является поставка необходимой информации, которая должна помочь руководству выработать необходимые стратегические цели и задачи.

Главной задачей оперативного контроллинга является оказание помощи менеджерам организации в достижении текущих, краткосрочных целей, выражающихся чаще всего в оптимизации соотношения «затраты-прибыль». Отсюда становится ясно, что поскольку оперативный контроллинг

ориентирован на краткосрочный результат, то его инструментарий будет качественно отличаться от методов стратегического контроллинга.

Контроллинг для нашей хозяйственной практики - новое явление, поэтому его внедрение может вызвать сопротивление как со стороны руководства, так со стороны подчиненных. Чтобы его преодолеть и быстро добиться первых результатов, а затем утвердить на предприятии стабильно работающую систему, следует проанализировать трудности, которые могут возникнуть, их причины и средства, позволяющие им противостоять (табл. 2).

Контроллингу присущи и отрицательные моменты, вызванные тем, что:

во-первых, требуется изменение статуса других, близких по функциям, подразделений, таких как бухгалтерия, плановый отдел и т.п., а также связанное с этим неприятие их руководителями самой его идеологии и сопротивление его внедрению;

во-вторых, возникает усложнение обоснования управленческих решений по сравнению с традиционными информационными методиками;

в-третьих, появляется необходимость дополнительного обучения персонала для поддержания работоспособности контроллинго-ориентированной системы управления и т.п.

Таблица 2

Факторы, мешающие быстрому внедрению контроллинга

Источники сопротивления	Пути их преодоления
Привычки и страх перед неизвестностью	Обучение сотрудников Постепенное введение новых методов
Чувство безопасности	Привлечение опытных сотрудников к внедрению новой системы
Угроза статусу группы (например, бухгалтерии или планово-экономическому отделу)	Четкое разграничение функций Независимость друг от друга с точки зрения подчинения
Инерция структур и ее элементов (групп)	Имитация (акцент на опыт передовых предприятий, успешно использующих контроллинг в своей ежедневной работе)
Угроза сложившимся отношениям внутри предприятия	Доказать материальную заинтересованность всех ветвей власти при внедрении системы контроллинга Семинары, симпозиумы, помогающие раскрыть преимущества контроллинга

Источник. Гусева И.Б., Плеханова А.Ф. Контроллинг на предприятии. Нижний Новгород, 2004, С. 37 [13]

Сегодня о контроллинге много говорят и пишут [1, 2, 9, 10,14]. Большинство специалистов склоняется к тому, что современный бизнес не может обойтись без данной системы. Первые отечественные фирмы создают

специальные отделы и службы контроллинга. Появились уже организации, осуществляющие его разработку и внедрение, консультационные бюро по оказанию помощи тем предприятиям, которые вводят эту новацию самостоятельно. С учетом вышеизложенного можно утверждать, что контроллинг постепенно будет занимать довольно устойчивые позиции в отечественной науке и практике.

Литература

1. Павлова А.М. Контроллинг производства: Учебное пособие / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: МИЭТ, 2002. - 80 с.
2. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. - М.: Общество «Знание» России, 1995. - 80 с.
3. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учебное пособие. - М.: Приор, 1999. - 256 с.
4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 96 с.
5. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 304 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга /Пер. с нем./ - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Пер. с нем./ Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 1988. - 288 с.
8. Baus J. Controlling. - Berlin, 1996. - 176 S.
9. Дайле А. Практика контроллинга /Пер. с нем./ Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 336 с.
10. Фалько С.Г. Предмет контроллинга как самостоятельной научной дисциплины // Контроллинг. - 2005. - №13. - С. 2-6.
11. П. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. - М.: Омега-Л, 2005. - 280 с.
12. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 279 с.
13. Гусева И.Б., Плеханова А.Ф. Контроллинг на предприятии. - Нижний Новгород: РИО НГТУ, 2004. - 92 с.
14. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.

ЭВОЛЮЦИЯ, ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА¹¹

Возникновение системного управления

Возникновение науки управления относится к концу XIX - началу XX столетия. Ее основателем был американский инженер Ф.У.Тейлор (1856-1915).

Важно отметить, что до XX в. никто не задумывался над тем, чтобы организациями управлять системно. Понимание этого вынашивалось в течение длительного времени, начиная с середины XIX в. и до 20-х годов XX в. Идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, зародилась в США.

Почему США оказались родиной современного управления, раскрывают следующие факты. Вначале XX в. Соединенные Штаты Америки были единственной страной, где человек мог преодолевать трудности своего происхождения, национальности, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев иммигрировали в Америку, создав огромный рынок рабочей силы, состоявший из трудолюбивых людей.

США почти с самого возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуальные возможности которых позволили им выполнять различные роли в бизнесе, включая управление.

В Соединенных Штатах в то время практически не было государственного регулирования бизнеса, что позволило успешным предпринимателям стать монополистами. Сформировались крупные отрасли, крупные предприятия. Они потребовали формализованных способов управления.

Развитие менеджмента как научной дисциплины не было серией последовательных шагов. Существовало несколько подходов к управлению, которые фактически отражают эволюцию менеджмента как науки. С учетом этой эволюции известны четыре подхода к управлению (табл. 1).

- 1) подход к управлению с позиций выделения различных школ, базирующихся на соответствующих концепциях;
- 2) процессный подход;
- 3) системный подход;
- 4) ситуационный подход.

Как видно из таблицы, существует определенная периодизация эволюции менеджмента.

¹¹ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2009, №4 (56), С. 4-19
[Казахстан, Караганда]

Эволюция управленческой мысли

№ п/п	Подходы, школы	Годы
1	Подход с позиций школ управления	
	А.Подход научного управления	1885–1920
	Б.Подход административного управления	1920–1950
	В.Подход с позиций человеческих отношений	1930–1950
	Г.Подход с позиций науки о поведении	1950 — по настоящее время
	Д.Подход с позиций количественных методов	1950 — по настоящее время
	Е.Подходы в рамках школ, отличающихся от школы поведенческих наук	1940–1960
2	Подход к управлению как к процессу	1920 — по настоящее время
3	Системный подход	1960–1980
4	Ситуационный подход	1980–2010 (2020)

Примечание. Предлагается автором на основе теоретического обобщения литературных источников

Первый этап. С момента появления работ Тейлора и до начала 60-х годов XX в. ученые и практики пытались подробно описать и измерить различные элементы управления. Было дано функциональное представление управления, разработан инструментарий измерения производительности управленческого труда. Однако ощущались существенные недостатки в раскрытии содержания и измерений таких явлений, как управленческие отношения, мотивация, конфликты.

Второй этап. Период 60-80-х годов прошлого века характеризовался развитием системного представления управления. Были достигнуты значительные результаты в социально-психологических исследованиях управления. В то же время оставались неизученными поведение, развитие и культура, ситуационность управления.

Третий этап. В 80-90-е годы прошлого века и первые 10 лет XXI столетия основными объектами исследований являлись управленческие отношения, организационное поведение, организационная культура, ситуационность и изменения. Появились обучающиеся организации, адаптирующиеся к изменениям.

Как известно, объектами в управлении являются и техника, и люди, поэтому успехи в теории управления всегда зависели от успехов, связанных с управлением в других областях наук, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и т.д. По мере развития перечисленных областей знания исследователи в области управления, теории и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех. Знания помогали понять, почему некоторые более ранние теории не выдерживали проверки практикой, указывали пути к новым подходам к управлению.

Подход к управлению как к процессу (процессный подход)

Наряду с анализом «школ управления» необходимо далее рассмотреть три основных и наиболее общих подхода в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они, однако, имеют уже не только историческое значение, но и характеризуют особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

Процессный подход в управлении возник в 20-е годы прошлого века, но развитие получил только во второй половине 50-х годов. Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время (рис. 1).

Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы — идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление — это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. Со временем другие авторы разработали иные перечни функций. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Системные концепции. Системный подход в менеджменте (1960-1980 годы)

Теория систем разрабатывалась и впервые применена в точных науках и технике. Однако ее применение в менеджменте в конце 50-х годов стало поворотным пунктом в развитии управленческой мысли и в развитии практического менеджмента.

Системные концепции. Примеры. Машины, компьютеры, телевизоры, биологические системы.

Система определяется (в теории систем) как некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами. Люди — социальные компоненты организаций, вместе с другими внутренними компонентами они составляют социотехнические системы (подсистемы) организации.

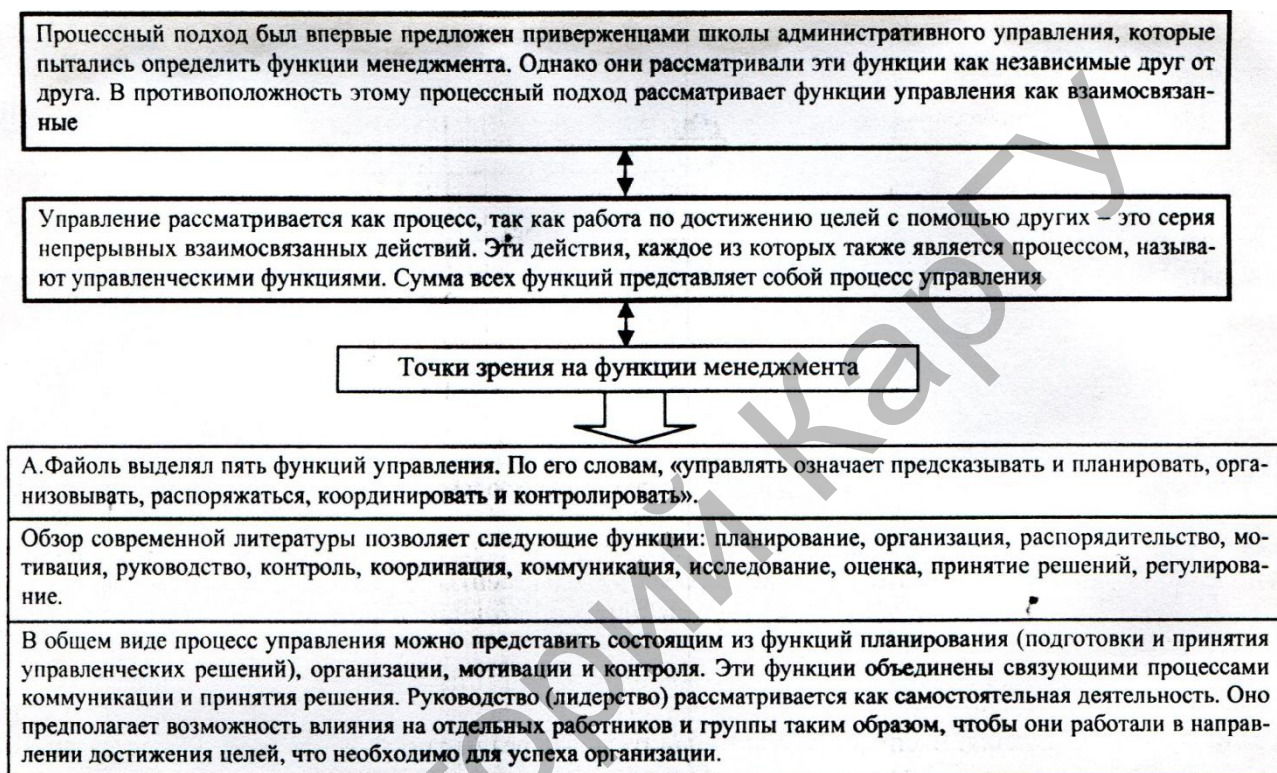


Рисунок 1 – Процессный подход к менеджменту (данные работы [1; 26])

Системы бывают двух типов: открытые и закрытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Возможные объекты обмена с внешней средой: информация, энергия, материалы и др. Открытая система зависит от информации, энергии, материалов и других факторов, воздействующих на систему из внешней среды. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна это делать для обеспечения своего функционирования.

Развитие системного подхода явилось поворотным моментом в развитии управленческой мысли. Организации тоже представляют открытые системы, так как функционирование и выживание любой организации зависит от внешней среды. Организацию стало невозможно рассматривать как закрытую систему в силу того, что ее деятельность уже нельзя отделить от взаимодействия с внешней средой.

Составляющие части (элементы) сложных систем сами могут являться системами. Эти составляющие части называют подсистемами. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем.

Системный подход. Применение системного подхода в менеджменте позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно связаны с внешней средой. При этом необходимо иметь в виду, что системный подход — это способ мышления по отношению к организации и управлению, помогающий руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь ее целей.

В основе системного подхода лежит идея декомпозиции и интеграции системы, ее подсистем и элементов при анализе взаимосвязей организации с внешней средой и принятии управленческих решений, обеспечивающих комплексный подход к ее функционированию и получению желаемого результата с учетом совокупного воздействия внешних и внутренних факторов.

В упрощенном виде организацию можно представить как открытую систему (рис. 2), которая через входы получает из внешней среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы и оборудование (технологии) и возвращает во внешнюю среду продукцию или услуги.

В процессе функционирования этой системы осуществляется преобразование входов (поступающих на входы ресурсов) в выходы. При эффективном преобразовании ресурсов образуется добавочная стоимость выходов по отношению к входам, в результате чего формируются дополнительные выходы: увеличиваются продажи, формируется прибыль, увеличивается доля рынка, реализуется социальная ответственность организации, удовлетворяются потребности сотрудников, обеспечивается рост организации и т.д.

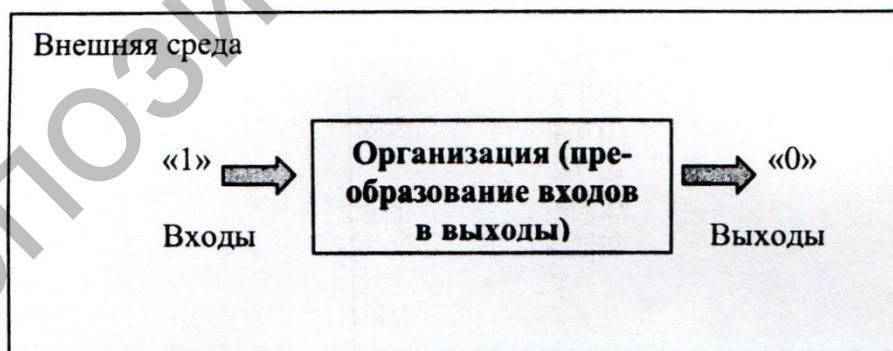


Рисунок 2 – Организация как открытая система (составлен автором на основе теоретического обобщения литературных источников)

Процесс управления организацией, осуществляемый с использованием механизмов менеджмента, является целенаправленным и рациональным процессом. В результате этого процесса осуществляется трансформация начальной ситуации на входе системы (1) в желаемую ситуацию на ее выходе

(0), которая определяется стратегическим управлением, направленным на достижение определенных целей организации. Для оптимальности и целенаправленности процесса должна быть обеспечена реализация необходимой функции управления.

Декомпозиция системы, реализуемая в рамках системного подхода, является основным способом, позволяющим проникнуть в существо конкретного объекта, проблемы, не нарушая комплексного подхода при формировании управленческих решений. Системный подход позволяет учитывать взаимосвязи между элементами системы (т.е. организации) и конкретными факторами внешней среды в их взаимосвязи. Декомпозиция и структуризация системы, ее подсистем и элементов в сочетании с интеграцией оценки последствий принимаемых решений являются главными инструментами системного подхода при сложной работе по управлению организацией.

Первым крупным специалистом в области системного подхода был Честер И. Барнард (1886-1961), который был также тесно связан с поведенческой школой управления. Барнард хорошо известен с 1938 г., после опубликования книги «Функции руководителя», в которой представлен его подход к социологическим концепциям управления и предложен сравнительный анализ организационных структур. Его основная предпосылка состояла в том, что организация — это «система сознательно скоординированных действий, в которой руководитель является самым важным стратегическим фактором».

Считается, что у Барнарда был более глубокий подход к изучению управления, чем у Тейлора и Файоля, так как он проводил «анализ типов и качества сил в работе и способа их взаимодействия». В его исследованиях гораздо больше внимания уделялось изучению окружающей среды управления, чем в работах его предшественников или современников. По Барнарду, руководитель может достигнуть превосходных результатов в своей работе, только выполнив три важных условия:

1. обеспечив систему коммуникаций;
2. предприняв усилия, необходимые для действия системы;
3. сформулировав и определив цели системы.

Барнард считал, что второе из этих условий было, возможно, самым важным — если рабочие не будут побуждены к кооперации, то планы менеджеров потерпят крах.

При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих аспектов организации:

- 1) Субсистемы (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемной конгломерата, который, в свою очередь, является

подсистемой какой-то отрасли индустрии. В конце концов индустрия есть подсистема всей экономики.

2) Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем когда они действуют независимо.

3) Открытая система — это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром; закрытая система — это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации в той или иной степени взаимодействуют с их окружением, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

4) Границы являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе, такой как частный обслуживающий бизнес, обеспечивающий питание в одной компании, границы довольно четко определены. Интересы этого бизнеса не выходят за рамки точно регулируемого числа потребителей. Для угольной компании, однако, граница между самой фирмой и внешним окружением постоянно изменяется. Угольная компания постоянно ищет ресурсы во внешнем окружении.

5) Поток есть движение материалов и человеческой энергии в системе. Информация входит в систему как ввод (сырье), трансформируется внутри системы (рафинируется) и оставляет систему как выход (товары и услуги). Таким образом, железная руда входит в сталелитейный завод, трансформируется в литой металл и выходит как сталь.

6) Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

Ситуационный подход в менеджменте (с 1980 года по настоящее время)

В 60-80-е годы прошлого столетия велись интенсивные поиски взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Эти поиски привели к ситуационному подходу в управлении.

Ситуационный подход заключается в том, что для каждой производственной ситуации присущи свои конкретные методы управления. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть единого «лучшего» способа ею управлять. Наиболее эффективным способом управления конкретной ситуацией является тот, который будет оптимальным для данной ситуации.

Ранее рассмотренные школы основывались на определении принципов, относящихся к функциям управления. Они вместили в себя комплекс теоретических знаний о том, как должен работать руководитель, а применение этих принципов в управлении производством рассматривалось как искусство, достигаемое опытным путем. Ситуационный подход дал возможность прямо приложить науку к конкретным условиям и ситуациям. Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т.е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организацию в данное конкретное время самое сильное. Ситуация находится в центре внимания руководителя, что вынуждает его мыслить ситуационно. Именно это помогает руководителю выбрать тот метод управленческого воздействия, который в данной ситуации будет в наибольшей мере способствовать достижению цели организации.

Ситуационный подход не отрицает правильности теоретических концепций управления с момента их возникновения и до настоящего времени. Ситуационный подход следует рассматривать как способ мышления об организационных противоречиях и их устранении. Он не отрицает концепции процесса управления, характерной для всех организаций, но утверждает, что хотя общий процесс одинаков, конкретные методы воздействия, которые использует руководитель для достижения эффективности цели организации, могут быть абсолютно разными.

Таким образом, ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приемы и научные воззрения с конкретными ситуациями для достижения целей организации. Оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания отдельных приемов.

Методология ситуационного подхода может быть представлена как четырехшаговый процесс.

- 1) Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

- 2) Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить заработную плату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными

выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3) Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4) Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

Технологические ограничения определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организаций требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходятся очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

Ограничения в постановке задачи возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методической манере, с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

Человеческие ограничения отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платой и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате сегодня он является передовым подходом в управленческой

мысли. Однако и этот подход подвергается критике. Некоторые считают, что у него недостаточное теоретическое обоснование.

К сожалению, невозможно определить все ситуационные переменные, влияющие на управление организацией. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Специалисты считают, что существует не более десятка важнейших факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам: внутренние и внешние переменные. Одной из наиболее популярных в 80-е годы XX столетия системных концепций менеджмента стала теория «7-С», разработанная двумя парами исследователей, работающих с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Томас Питерс и Роберт Уотерман — авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую — Ричард Паскаль и Энтони Атос — авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по английски название всех этих составляющих начинается на «с», эта концепция получила название «7- С» (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика элементов системы 7 «С»

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной системы взаимодействия подразделений
Система и процедуры	Описание процессов и установленных процедур (например, система планирования, управление качеством и т.д.)
Состав персонала	Демографическая характеристика важнейших категорий персонала в фирме
Стиль	Характер действия ведущих менеджеров для достижения целей фирмы
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания сотрудников фирмы

Примечание. Составлена автором на основе изучения ключевых составляющих данной системы

В соответствии с данной концепцией только те организации эффективно функционируют и развиваются, в которых менеджеры могут

содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонент.

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемых разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще. Попытки найти общие характеристики любого управления никогда не прекращались. Идея единого для всех организаций универсального управления в 50-60-е годы как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время не без оснований лучшим и образцовым. Однако практика 70-х годов показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но также далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского управления с японским.

Современные концепции управления

На базе сложившихся научных школ менеджмента получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Сущность новых подходов отражает концепция «Management ohne Hierarchie» (менеджмент без иерархии), которая ставит цели:

- отказ от легитимизации права одностороннего распорядительства над ресурсами и информацией;
- деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;
- учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

В производственной сфере получили развитие следующие концепции:

- а) Just-in Time Production (JIT), представляющая собой философию менеджмента, нацеленную на устранение потерь в производстве и в смежных с ним сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку;
- б) Total Quality Control (TQC), под которой понимается концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей;

в) Total Productive Maintenance (TCP). Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации;

г) для преодоления недостатков традиционных форм организации предприятия, препятствующих инновациям и необходимой для обеспечения конкурентоспособности гибкости, в последние годы разработана концепция «стройного» предприятия (Lean Management/Lean production). Концепция предлагает философию «стройности»; содержит в себе 10 принципов современной организации. Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта;

д) бенчмаркинг. Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении: с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии и других областей; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области;

е) реинжиниринг бизнеса. Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Новая роль управления — нововведения (инновации), интеграция, интернационализация. Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны между собой.

Нововведения (инновации). Это одна из главных узловых проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса выдвинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции.

Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема нововведения ставится широко: это не только новая техника или технология, но и всякие нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Интеграция. Интеграция сегодня имеет широкое толкование. Это не только интеграция производства, но и интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских организаций. Она включает в себя объединение, согласование производства и социального развития.

Интеграция организации и личности также одно из направлений интеграции. Фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающееся на пассивных работников, неизбежно отстает по сравнению с управлением, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах работы, вовлечь в дело не только их руки, но и голову. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен. Помимо этого, он должен хорошо работать и головой, например, в кружках качества.

Интернационализация. Речь идет о процессах, которые носят объективный характер. Это выражается в росте числа международных корпораций и в появлении союзов типа общего рынка и СНГ. Сама по себе эта тенденция международного разделения труда глубоко прогрессивна, она ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний. К сожалению, в ряде случаев пока этот процесс развивается не столько как объект сотрудничества, сколько как процесс соперничества и конкуренции, в том числе и в рамках СНГ. Большое внимание должно быть уделено и необходимости международного сотрудничества в области управления.

Нововведения, интеграция, интернационализация, долгосрочное планирование и системный подход, личность и организация, современная технология управления — это, действительно, самые основные проблемы, которые стоят перед менеджментом.

2. Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом. Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие общества. Именно это обстоятельство и позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей быстрый переход некоторых слаборазвитых стран в разряд самых развитых, например, Японии. Согласно наиболее распространенной точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого проходит их деятельность, а также вносить определенный вклад в решение социальных проблем в целом.

Все большее распространение получает точка зрения, согласно которой организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности занятости, прибыли и ненарушения закона. Организации должны поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Они обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества. Они должны ответственно действовать в таких многочисленных сферах, как защита

окружающей среды, здравоохранение, образование, безопасность, культура, спорт и т.п.

Социальные ожидания в отношении бизнеса динамично развиваются именно в направлении добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Только соединение усилий организаций с общественностью и благотворительными учреждениями позволит разрешить проблемы тех районов, в которых они функционируют. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников наталкивается на требования рядовых сотрудников и менеджеров об увеличении доходов на акцию в ежеквартальном исчислении.

3. Современная наука об управлении делает упор на хаос и сложность окружающего мира. Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятым и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование «теории хаоса» (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса») и сложности, применение ее в системе управления сложными системами — перспективное направление повышения эффективности работы организаций.

Тенденция к развитию роли маркетинга как определяющей концепции в успешном управлении предприятием в будущем

В XX столетии управление и маркетинг проходили определенную эволюцию в своем становлении и развитии. Правомерно было говорить о различных концепциях и подходах в управлении предприятием и организации маркетинговой деятельности на различных этапах этого развития. В XXI в. наметилась явно выраженная тенденция к развитию роли маркетинга как определяющей концепции в успешном управлении предприятием, включая цели, стратегии и функции маркетинга как специфической управленческой деятельности, обеспечивающей стратегическую ориентацию развития предприятия и реализацию этой ориентации.

Основополагающая идея маркетингового подхода в управлении заключается в том, что долгосрочное успешное функционирование предприятия на рынке определяется его способностью удовлетворять потребности потребителей. Организация и управление маркетинговой деятельностью должны содействовать этому процессу путем объективного и своевременного выявления потребностей потребителей, а также разработки конкурентоспособных предложений, обеспечивающих их удовлетворение. При этом следует помнить, что маркетинг не создает потребности, так как

они первичны по отношению к нему и существуют вне предприятия. В то же время маркетинг способен формулировать направления их развития. В целом же потребности как специфические формы удовлетворения определенных нужд потребителей во многом формулируются тенденциями в социальной и культурной сферах, а также средствами массовой информации и маркетинговой деятельностью предприятия. Рыночный спрос в этом случае определяется как потребность в определенных товарах (продуктах и услугах), выраженных в желании и способности приобрести их на рынке. Это всегда делается для удовлетворения определенных потребностей и желаний потребителей. Создавая и продавая физические предметы (продукты) и различные услуги, предприятие должно сосредоточить свое внимание не на самом продукте (услуге), а на увеличении возможностей удовлетворения потребностей и желаний покупателей. При этом должно выполняться непереносимое условие — предлагаемые товары должны быть полезными и представлять определенную ценность для потребителей. Полезность определяется оценкой потребителями способности товара удовлетворять их конкретные потребности. Ценность товара является функцией его цены и полезности, определяемой как его качество при определенной цене. И именно качество и цена формируют конкурентные преимущества товара конкретного производителя.

В силу этого маркетинговая деятельность в рамках маркетингового подхода к управлению предприятием является чрезвычайно важной и принципиальной составляющей управления и деятельности предприятия в целом для обеспечения его долговременного успеха и устойчивой прибыли.

В то же время роль маркетинга в создании ценности конкретного рыночного предложения предприятия не следует преувеличивать (абсолютизировать). Специалисты маркетинга и маркетинговая деятельность в целом являются определяющими на предприятии в исследованиях покупателей (выявление конкретных требований и прогнозирование спроса на определенные товары, определение ассортимента выпускаемой продукции, целевые группы и сегментация рынка, прогнозирование ожидаемых результатов и т.д.) и в определении стратегий сбыта и каналов распределения. Однако при этом нельзя уменьшать значение научных исследований и разработок, производства, финансов, навыков и усилий персонала в новациях и разработке товара, повышении его качества и ценности, обеспечивающих адаптацию предприятия к изменениям внешней среды для наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей и формирования необходимых конкурентных преимуществ на целевых рынках.

Важность и перспективность маркетингового подхода к управлению и маркетинговой деятельности в целом определяются ее организующей и координирующей ролью, связанной с объединением отдельных видов деятельности предприятия в единый технологический процесс, направленный на удовлетворение потребителей, завоевание определенной

позиции на рынке и получение выгод от такой деятельности. При этом совершенствование маркетинговой деятельности с учетом тенденций ее изменения в XXI в. является необходимым условием эффективной реализации управления предприятием в целом, обеспечивающего достижение его целей.

Определение тенденций изменения маркетинговых стратегий и организации маркетинговой деятельности на предприятии в XXI в. неразрывно связаны с изменениями маркетинговой среды в силу того, что изменения ее факторов (и прежде всего рынка) всегда вынуждают менеджеров адаптировать к ним деятельность предприятия и его стратегии, а также содержание маркетинговой деятельности на предприятии.

Изменения основных факторов внешней среды предприятия в XXI в. будут проходить намного быстрее, чем это было ранее. Необходимым условием для повышения цен и прибыли предприятия стало внедрение в производство новых товаров (моделей) и новых услуг. В противном случае, цена товара будет неуклонно снижаться, а доля рынка предприятия — уменьшаться. Развитие НТП создает предпосылки к тому, что новые гибкие системы разработки и производства позволят производителю, применяющему их, более быстро расширять ассортимент товаров, повышать их качество и более дифференцированно подходить к сегментированию рынков. Рост качества товаров и услуг и сохранение этой тенденции в будущем будут приводить к постоянному росту ожиданий покупателей. Покупатели не будут приобретать товары производителей, которые уступают конкурентам в повышении стандартов качества. Конкуренция и растущие ожидания покупателей приведут к сокращению времени внедрения новых технологий и товаров в производство, а также принятия их рынком.

Конкуренция в большинстве отраслей стала жестче, и эта тенденция сохранится. Уменьшение прибыли и давление на предприятие со стороны групп, заинтересованных в его деятельности и повышении эффективности этой деятельности, вынуждают производителей постоянно повышать конкурентоспособность и результативность своей работы. Бизнес практически в любой сфере должен учитывать международную конкуренцию по причине глобализации рынка, его интернационализации. Предприятия, работающие на любом национальном рынке, уже сегодня вынуждены обеспечивать конкурентоспособность своего труда в борьбе с ведущими компаниями мира.

Наблюдаются и другие тенденции в изменении факторов внешней среды. Возрастают услуги и их дифференциации, что приводит к новым факторам конкуренции и росту ее интенсивности. Наблюдается переход товаров особого (эксклюзивного) спроса в категорию широкого потребления, что потребует более быстрого внедрения новаций в эту сферу. Ценовая конкуренция также имеет тенденцию к расширению и росту. Прослеживаются и другие тенденции в изменении факторов, влияющих на

обострение конкуренции и необходимость интенсификации инновационных процессов на предприятии.

Организационные маркетинговые изменения должны быть направлены на адаптацию организационной структуры маркетинговой деятельности к новым условиям функционирования предприятия с учетом тенденций изменения основных факторов внешней среды.

Наиболее сложным является переориентация усилий маркетинга и деятельности предприятия в целом от минимизации издержек за счет масштабов производства к повышению эффективности производства, увеличению разнообразия товара, приспособлению к индивидуальным требованиям отдельных групп покупателей. Функциональные структуры в большинстве своем должны быть заменены формами организации совместной работы специалистов в сфере создания и развития новых товаров. Эти структуры в большей мере должны быть приближены к производству конкретных видов продукции для сокращения времени их внедрения в производство. В структуре маркетинга и инновационной деятельности предприятия должно быть отдано предпочтение совместной (командной) работе групп специалистов по формированию новых идей и созданию новых товаров (или их модификации).

Цель проведения внутренних изменений можно определить как создание возможностей для повышения ценности товара в интересах покупателя, так и сокращения непродуктивных расходов и инвестиций.

Развитие парадигм управления в связи с развитием концепций общества

Развитие парадигм управления неразрывно связано с развитием концепций общества. В последние годы новые черты управления связываются чаще всего с характерными особенностями постиндустриального общества, которое часто называют информационным. Поэтому их необходимо рассмотреть.

Концепция постиндустриального общества разрабатывалась с начала 70-х годов прошлого века в работах таких авторов, как Д.Белл, Р.Арон, У.Хармен и других ученых. Основной смысл этой концепции не только в переходе к новому социально-экономическому уровню цивилизации, но и в переходе к развитию культуры самого человека.

С точки зрения нашего исследования представляет интерес тот факт, что постиндустриальное общество Д.Белл называл еще «информационным обществом».

Не менее интересны философские обобщения российских ученых.

Первичная экономика доиндустриального периода (добывающая, горнорудная, сырьевая, сельскохозяйственная) становится в индустриальный период вторичной (перерабатывающей, производящей). В

постиндустриальное время она становится сервисной, экономикой обслуживания (это информация и знания, транспорт, организация страхования, сфера связи).

Каждый из выделенных этапов характеризуется отличительными чертами эволюции и тенденциями [2]:

1. в сфере труда: тяжелый физический труд — труд рабочих и инженеров - труд профессионалов, техников и технологов, ученых;

2. в области техники и технологии: сырьевая — энергетическая — информационная;

3. задачи общества: игра против природы — игра против рукотворной природы — игра между людьми;

4. в области отношения к временным перспективам: ориентация на прошлое — адаптация к обстоятельствам и проектирование — ориентация на будущее и предсказание;

5. ведущая идеологическая парадигма: ограничение ресурсами, техникой принятия решений — государственный и частный контроль роста и принятия решений — центральная роль теоретического знания, инноваций и научное обоснование в принятии решений.

Как видно из данной классификации, постиндустриальное общество и его экономика — это не только общее представление о будущем, которое - требует конкретизации. Это также тенденции их становления, которые ярко выражены уже в наше время и проявляются все отчетливее; это также и некоторые реалии современности.

Отметим здесь, что существует достаточно много концепций новых обществ со своей экономикой. Таковыми, например, являются концепция экологического общества, основанная на гармонизации отношений с природой, и концепции посткапиталистического, сетевого, даже постэкономического, электронного, информационного общества и др.

Как мы указывали выше, последний термин, в частности, применял Д.Белл к постиндустриальному обществу, и сейчас в публикациях их часто отождествляют. Поэтому для нашего исследования представляет особый интерес сравнение характеристик постиндустриального и информационного общества.

В таком сравнении учтем также то, что ряд положений концепции Д.Белла были подвергнуты критике со стороны так называемой французской социологической школы. Дело в том, что ее представители рассматривали постиндустриальное общество более широко в связи с информационным обществом, возникающим в ходе глобализации экономики и глобальной информатизации.

Указанное сравнение постиндустриального и информационного общества приведено в таблицах 3 и 4.

Сравнение индустриального и информационного обществ

Основные характеристики общества	Индустриальное общество	Постиндустриальное или информационное общество
Ведущий сектор национальной экономики	Промышленность	Сфера услуг (организация и управление, информатика и телекоммуникации)
Главная ценность	Потребление товаров (удовлетворение материальных потребностей)	Экономия времени (удовлетворение культурных и личностных потребностей)
Профессиональная культура	Рабочие, обслуживающий персонал, менеджеры	Рост значения интеллигенции, технического класса, ученых
Объект организации	Машины и люди	Знания
Структура экономики	Национальная. Традиционные капиталоемкие и трудоемкие отрасли	Транснациональная. Научное, информационное, инновационные отрасли
Фактор власти элиты	Собственность	Образование, квалификация
Источник стоимости	Труд	Информация и знания
Основной ресурс	Материальный и энергетический	Нематериальный, включая знания, компетенции, интеллектуальную собственность
Системообразующие коммуникации	Транспорт	Глобальные информационные и телекоммуникационные сети
Товаропроизводящая структура	Реальная (самодостаточная) корпорация	Виртуальная корпорация
Стратегия инвестиций в интеллектуальный капитал	Адаптивная	Креативная
Мотивации к труду в ключевых отраслях	Материальная	Нематериальная самореализация

Примечание. Использованы данные работы [3; 3-9].

В таблице 5 приведены главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в период индустриального развития, со взглядами, сформировавшимися во время перехода к экономике рыночно-предпринимательской ориентации.

Понятно, что все эти положения представляют особый интерес, так как они актуальны для нашей страны, вставшей на путь создания рыночной экономики.

Таблица 4

Сравнение подходов к характеристике информационного общества

Характеристика общества	Информационное общество	
	по Беллу	по французской школе
1	2	3
Базовая концепция	Рыночная (либеральная)	Социально-культурная
Полезность информации	Информация управляет поведением производителей и потребителей	Удовлетворяет социальные и культурные потребности
Построение общества	Иерархическая структура. Власть основана на экономических интересах	Организация основана на добровольности и приоритете личных прав. Власть основана на информации о локальных подсистемах. Власть прозрачна для демократических институтов
Сущность информации	Экономическая	Коммуникационная

Примечание. Использованы данные работы [3; 3-9].

Таблица 5

Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая парадигма (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.).	Новая парадигма (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.).
1. Предприятие – это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное применение всех видов ресурсов и повышение производительности труда – главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации, при которых рационализация производства становится задачей второго плана
4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Примечание. Использованы данные работы [4; 129].

Основные принципы нового менеджмента следующие:

1. лояльность к работающим;
2. ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
3. коммуникации, пронизывающие организацию по вертикали и по горизонтали;
4. атмосфера (климат) в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
5. обязательное долевое участие каждого работающего в общих результатах;
6. своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
7. методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
8. непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;
9. умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.;
10. этика бизнеса;
11. честность и доверие к людям;
12. опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
13. видение организации, т.е. представление о том, какой она должна быть;
14. качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Подобная система взглядов (известная как «тихая управленческая революция») внедряется постепенно, ничего не ломая и никому ничего не навязывая. Критерий усвоения этих взглядов — позиции организаций на рынке, и поэтому они все чаще обращаются к методам стратегического менеджмента. Переход к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость разработки современной парадигмы управления казахстанской экономикой.

Основные принципы данной парадигмы представлены в таблице 6.

В таблице 6 основные принципы новой парадигмы приведены в виде сравнения с ее прежней парадигмой, сформировавшейся в государствах СНГ (Казахстан, Россия, Украина и другие страны бывшего Советского Союза) в дореформенный период. Рассмотрим подробнее указанные в таблице новые принципы управления, учитывая их важность для Республики Казахстан.

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять правила функционирования рынка через законы, государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов.

**Старая и новая система взглядов на управление предприятиями
(организациями) в странах СНГ**

Старая парадигма	Новая парадигма
1. Централизация управления единым народно-хозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление организациями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность организаций, жесткая система распределения и связей между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых социально ориентированных систем

Примечание. Использованы данные работы [4; 130].

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В Казахстане центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в перспективе должна расти. Это, с одной стороны, приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно упрощает систему управления народным хозяйством в целом и способствует росту управляемости экономики Республики Казахстан.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как открытыми социально ориентированными системами означает поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей и коммуникаций с внешней средой.

Следует особо отметить то, что на первый план выходят необходимость представления и понимания внешней среды менеджерами и специалистами каждой организации, а также моделирования этой среды. Социальная ориентация организации означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль с точки зрения:

- ориентации на потребителя и его запросы;
- решения задач социально-экономического развития страны и повышения качества жизни ее граждан;
- позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды окружения организации.

Прогноз развития парадигмы управления предприятиями в XXI столетии

Одним из первых прогнозов развития парадигмы управления предприятием (организацией) в XXI в. выдвинул О. Виханский [5]. По его мнению, в новом столетии доминировать будет принцип дифференциации; обучающиеся организации будут стремиться к своеобразию, уходить от стандартов поведения. Следование этим правилам станет основным способом выживания в условиях жесткой конкуренции.

Согласно другим мнениям исследователей [6], признаками передовой современной компании и компании ближайшего будущего являются:

- придание иерархическим пирамидам более плоской формы за счет утончения среднего управленческого звена и развития горизонтальных связей;
- глобализация бизнеса и создание сетевых коммуникаций;
- ориентация на работу в командах, проектных и целевых группах вместо прежних постоянных отделов;
- организация и автоматизация разнообразных деловых центров взамен традиционных иерархий.

В последнее время развитие ИК (информационные коммуникации), ИКТ (информационно-коммуникационные технологии) и их применение в менеджменте в корне изменили методы координации и контроля, снизив роль постоянного наблюдения за работой подчиненных и бюрократических форм согласования тех или иных решений и реализовав опосредованные телевзаимодействия.

Новыми явлениями в организации стали виртуальные офисы, повысившие самостоятельность работников. При этом расширились участки прямой работы с клиентами.

Такие функции бизнеса, как снабжение, производство и сбыт, получают новый импульс за счет совершенствования управления цепями поставок. Это позволяет минимизировать складские запасы. Бригадные методы производства стимулируют передачу значительной части ответственности и принятия решений непосредственным исполнителям; управление всеми сторонами качества означает распространение ответственности за качество на все звенья и этапы процесса производства товаров и услуг и доведение их до потребителя.

Индивидуализация услуг, развитие электронной торговли, создание банков данных о потребителях и расчеты индексов их удовлетворенности превращают клиентов в один из важнейших активов организации. Высказанные клиентами претензии рассматриваются как новые знания организации.

Умение сбалансировать текущие выгоды и долгосрочные перспективы, личные цели сотрудников и интересы организации, предвидеть спонтанное возникновение тормозящих эффектов и развивать опережающую реакцию — активное деловое поведение — одно из достоинств самообучающейся организации, которая способна функционировать адаптивно и гибко. Необходимым компонентом делового успеха в наше время стала социальная ответственность менеджмента, способствующая интеграции организаций в повседневную жизнь общества, повышению качества жизни населения.

Развитие партнерских отношений между организациями и растущая зависимость общего успеха от их репутации стимулируют развитие этики бизнеса, закреплённой в международных, национальных и корпоративных кодексах и нормах делового поведения и деловой морали. Этические принципы имеют отношение ко всем функциям компаний, включая рекламу, трудовые и договорные отношения, охрану окружающей среды и интеллектуальной собственности, использование внутрифирменных информации и знаний, коммуникационных сетей.

В работе В. Янчевского относительно управленческой концепции и научной модели управления в начале XXI в. предполагаются некоторые тенденции и явления [7]:

- установление в качестве главного критерия оценки деятельности деловых организаций не прибыльности, а степени удовлетворения интересов конкретных потребителей;
- увеличение влияния на эффективность управления как интеграционных процессов внутри системы менеджмента, так и ее связей с внешним окружением;
- сокращение и минимизация иерархических уровней в организационных структурах деловых организаций, трансформация пирамидальных структур в плоские;
- ориентация горизонтальных структур на управление базовыми процессами деловых организаций в отличие от традиционной функциональной организации управления;
- переход от крупных организаций к сети глубоко интегрированных между собой организаций, распространение сетизации как принципа сужения собственной производственной и управленческой деятельности;
- привлечение в новые структуры как лучших исполнителей для реализации сотрудничества и руководства, так и некоторой элиты;
- распространение виртуального управления деятельностью, не требующего физического присутствия исполнителей.

В работе К.Д. Экка «Знание как новая парадигма управления» подчеркнуто, что новая парадигма управления опирается на неразрывную связь основополагающих процессов — труда, обучения и организации [8].

Управление знаниями и способность организации к обучению становятся ключевой компетенцией менеджмента. Поэтому начиная с 80-х

годов XX в. большой популярностью пользуется концепция обучающейся организации. Однако исследование вопроса показывает, что данная концепция обладает определенной ограниченностью. В ней акцентируется только проблема обучения, но выпадают такие важные стороны, как труд, организация, использование ресурса «знания организации».

Поэтому стала выдвигаться новая концепция — единства процесса обучения, процесса труда и процесса организации, которые базируются на знании и являются производными от знаний [9]. По мнению автора этой работы, управление культурным многообразием также требует смены парадигмы. Стремление уважать и укреплять культурное многообразие в организации мотивируется не только этическими, но и чисто рациональными соображениями. Преобладающие в настоящий момент понятия в области управления и отношений между людьми, которые можно определить как выражение культуры доминирования, находятся в явном противоречии с организационной культурой, ориентированной на культурное многообразие. Поэтому формирование новой культуры делает неизбежными смену управленческой парадигмы и переход от культуры доминирования к культуре партнерства. И здесь, как и во всех рассмотренных выше случаях, важнейшую роль в организации играют ИК и ИКТ.

Таким образом, новые тенденции в научном менеджменте требуют нетрадиционных подходов к формированию нового теоретико-методологического, концептуального обобщения их проявлений и новой экономической и управленческой культуры, а также соответствующего информационно-коммуникационного обеспечения.

Список литературы

1. Менеджмент (конспект лекций в схемах). — М.: Изд-во ПРИОР, 1999. — 192 с.
2. Воронин А.А. Периодизация истории и проблема определения техники // Вопросы философии. — 2001. — №8. — С. 17-28.
3. Рейман Л.Д. Информационное общество и роль телекоммуникаций в его становлении // Вопросы философии. — 2001. - №3, —С. 3-9.

4. Мартынов Л.М. Инфоком-менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Университетская книга, Логос, 2007. — 400 с.

5. Виханский О. С. Новые парадигмы менеджмента // Развитие концепций менеджмента: вчера, сегодня, завтра: Материалы Первой Междунар. конф., 9-11 сент. 1996. — М.: МГУ, 1996. — С. 14-20.

6. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX в.: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. - 2000. — № 1. — С. 89-94.

7. Янчевский В. О. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века// Проблема теории и практики управления. — 2000. — № 2. — С. 110—113.

8. Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — №2. — С. 68-73.

9. Плес Н. Управление культурным многообразием требует смены парадигмы // Проблемы теории и практики управления. - 2000. — № 2. — С. 40-44.

ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР И НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ¹²

Истоки современного менеджмента

Первые примеры осознанного менеджмента относятся к IV тысячелетию до н.э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. С другой стороны, менеджмент как наука сформировался сравнительно недавно в период так называемого *классического направления* (XIX - начало XX в.) (см. рис. 1).

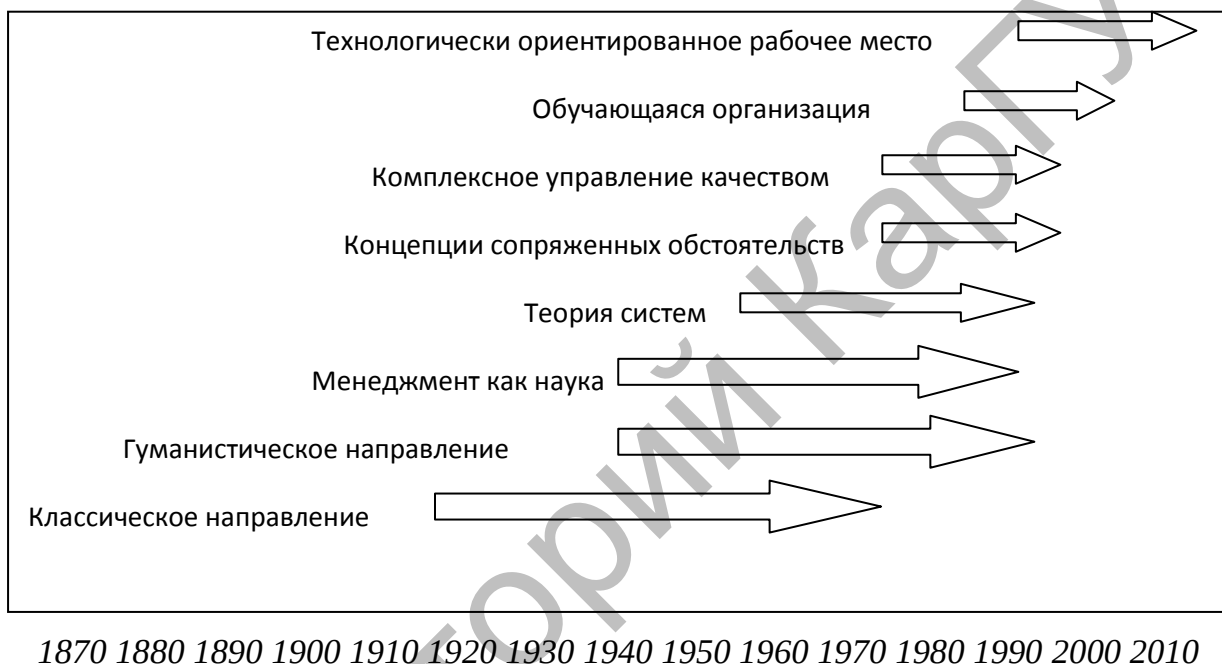


Рисунок 1 – Эволюционное развитие принципов менеджмента
(Примечание – данные работы [1; 74])

В середине XIX века бизнес приобрел новые формы. Если ранее хозяин был единоличным управляющим, то во времена бурного промышленного роста появилась потребность в профессионалах, умеющих выработать стратегию управления фирмой и развития бизнеса, привести фирму к успеху.

К концу XIX - началу XX века появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как:

- массовое производство и массовый сбыт;

¹² Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть I. Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 11-22
[Казахстан, Караганда]

- ориентация на рынки большой емкости;
- форма организаций - корпорации и акционерные общества.

Крупные предприятия испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Теория управления явилась относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в 1886 г., когда Генри Р. Таун, основатель и президент «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани», предложил такого рода область изучения в своей статье «Инженер как экономист», представленной Американскому обществу инженеров. Утверждая, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу, Таун отметил, что управление работой не было организовано и в большинстве случаев велось интуитивно. У менеджеров, сказал Таун, нет ассоциаций, посредством которых они могли бы обмениваться опытом, и нет научной дисциплины, в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы в принципы или теории. Как основатель торговой палаты, Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

Обычно в истории менеджмента выделяют, прежде всего, три школы теории управления: классическая школа, школа человеческих отношений и школа науки управления. Эти школы возникли в разные исторические периоды, однако, несмотря на это, все они нашли свое воплощение в текущей управленческой практике.

Классическая школа представила первый систематизированный подход к управленческой мысли. Примечательно, что ее усилия были направлены на поиск путей хорошего выполнения работы каждым служащим. Согласно точке зрения, изложенной Адамом Смитом, люди склонны избирать курс действий, который максимально удовлетворяет их личные экономические цели, поэтому финансовые инициативы доминируют в классической школе. Исследователи согласились с практиками в признании эмоциональной стороны человеческого поведения и в принятии того, что это может быть контролируемо через логическую структуру работ и рабочие графики.

Классическая школа может быть подразделена на две исторические философии управления: научный управленческий подход и административный управленческий подход [2].

Научный управленческий подход или научная организация труда (НОТ)

Научное управление было первым подходом в истории управленческой теории. Его самая фундаментальная черта была связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Эта форма управления развилась в связи с острой необходимостью в Соединенных Штатах повысить производительность в начале двадцатого столетия, когда ощущался недостаток квалифицированной рабочей силы.

Научное управление связано с работами Фредерика У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрета, Генри Гантта (рис. 2).

Первым этапом становления методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Были выдвинуты аргументы в защиту отделения управленческих функций, названных функциями обдумывания (анализа) и планирования, от непосредственного выполнения работы. В результате Ф.Тейлором был сформулирован важный вывод, ставший началом формирования концепции научного управления: «Работа по управлению – это определенная специальность, и организация в целом выиграет, если каждая группа (администрация и рабочие) будет сосредоточена на том, что она делает лучше всего».

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали важность отбора и необходимость обеспечения обучения людей, которые физически и интеллектуально соответствовали бы выполняемой ими работе. Сущность достижений школы научного управления (известных также как система Тейлора) заключалась в рациональной организации труда, разработке формальной структуры организации и определении мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими.

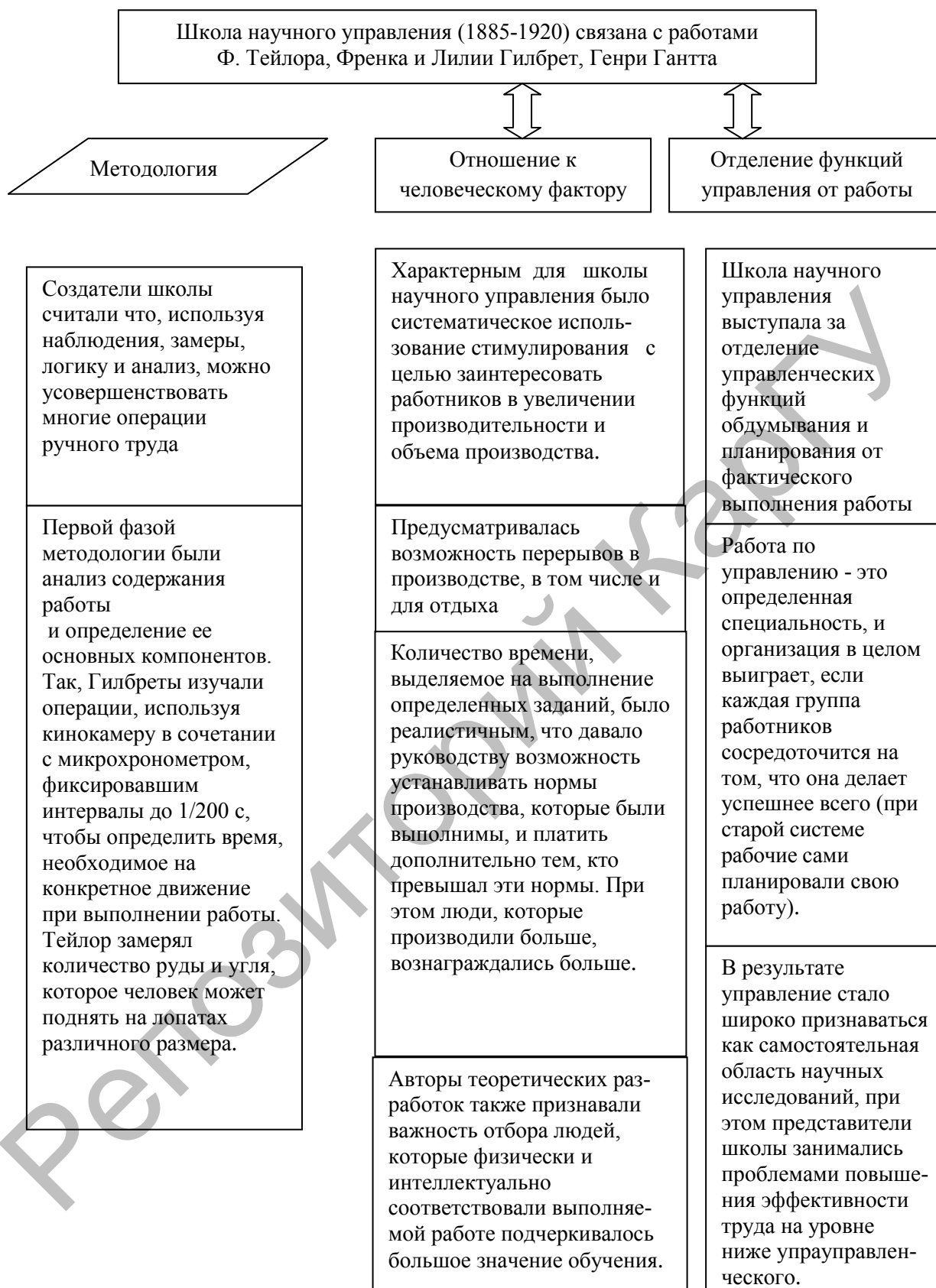


Рисунок 2 – Научное управление, развитое Ф.У. Тейлором и его последователями (Примечание – предлагается автором на основе обобщения литературных источников)

Формирование идей Тейлора в результате его практической деятельности в различных компаниях

В целом идеи Тейлора в области научного управления сформировались в результате его практической деятельности в трех компаниях: «Мидвэйл Стил», «Симондс Роллинг Машин» и «Бетхелем Стил». Пытаясь довести до максимума выпуск продукции в «Мидвэйл», Тейлор ввел в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения и замеряя время исполнения этих движений. Результаты затем анализировались для проектирования более эффективных методов и приемов действий. Кроме того, Тейлор разработал тарифную систему оплаты труда рабочих. Он ввел это новшество для того, чтобы рабочие не беспокоились, что им будут платить меньше, если они выполняют свою работу слишком быстро.

Тейлор продолжил свои исследования консультантом сначала в «Симондс Роллинг Машин», а затем в «Бетхелем Стил». В «Симондсе» он развил свою работу по изучению затрат времени, выделяя и анализируя индивидуальные движения наиболее высокопроизводительных рабочих. Затем другие рабочие обучались выполнению наиболее эффективных приемов труда. Введением своей системы «большой оплаты за большую производительность» и установлением перерывов для отдыха рабочих Тейлор смог достичь своей первой цели в управлении: «Объединить высокую заработную плату с низкими трудовыми затратами».

Ф.У. Тейлор взгляды на управление опубликовал в статье «Система кусочных расценок» (1895 г.), книгах «Цеховое управление» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.). В 1947 г., уже после смерти Тейлора, его ученики на основе лекций последних лет подготовили и издали книгу «Научный менеджмент».

В предисловии к своей книге «Принципы научного менеджмента» Тейлор кратко формулирует задачи, которые решались им в этой работе [3; 8]:

Во-первых, для того, чтобы показать на ряде простых примеров громадные убытки, которые вся страна терпит вследствие недостаточной производительности большинства актов нашей повседневной деятельности (для нас сегодня это очень актуально).

Во-вторых, для того, чтобы попытаться убедить читателя в том, что лекарство от этой производительности заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстраординарной личности.

В-третьих, для того, чтобы доказать, что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент.

В-четвертых, для того, чтобы показать, что основные принципы научной организации являются равно приложимыми ко всем видам человеческой деятельности, начиная от наших простейших индивидуальных действий и вплоть до работы наших крупных общественных организаций.

Одним словом, Ф.У. Тейлор своей книгой хотел убедить читателя на основе ряда наглядных иллюстраций, что где бы принципы научного менеджмента правильно ни применялась, результаты их приложения непременно будут совершенно поразительными.

Теперь, после истечения 100 лет со дня выхода первого издания этой уникальной книги, с полной определенностью можно сказать: выводы Ф.У. Тейлора полностью подтвердились на практике. Его принципы научного менеджмента вошли в золотой фонд человеческого опыта во всемирном масштабе. Благодаря разработанной им концепции менеджмент был признан самостоятельной областью научного знания.

Принципиальным в концепции Тейлора является то, что он отказался от так называемого линейного управления (по его выражению, «от военного типа организации») и разработал альтернативную систему разделения труда по функциям. Анализ причин низкой эффективности промышленных предприятий позволил американскому инженеру высказать предположение о том, что основным препятствующим росту производительности труда рабочих фактором является низкий уровень менеджмента. Исследователь пришел к выводу о необходимости изменений принципов управления и, что очень важно, он призывал осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. Ф. Тейлор стал основоположником **научного менеджмента**, или одной из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.

По утверждению Тейлора, главной задачей управления предприятием должно стать обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника.

Слова «максимальная прибыль» употребляются им в широком смысле и означают не только большие дивиденды для акционерной компании или единоличного собственника предприятия, но и развитие каждой отдельной отрасли, дела до наивысшей ступени совершенства, обеспечивающей постоянный характер реализации этой прибыли.

«Максимальное благосостояние для каждого занятого в предприятии работника» также означает не только более высокое вознаграждение, по сравнению с обычно получаемым людьми его профессии, но, что гораздо важнее, оно еще означает развитие каждого работника до максимально доступной ему степени производительности, которая позволила бы ему давать труд самого высокого качества, в пределах его естественных

способностей; и далее, оно означает предоставление ему, по возможности, работы именно этого качества.

Система научной организации труда Тейлора (тейлоризм)

Если говорить словами Тейлора, то суть его теории состоит в том, что «в прошлом на первом месте стоял человек; в будущем - система».

До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные явления, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию определенность, назвав его «организацией производства». Более или менее четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление циклом» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента», где Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получили название «тейлоризм» (система «научного менеджмента» или «научной организации труда»).

На смену расплывчатым и довольно противоречивым принципам управления Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое, что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

Далее, развивая свою теорию, Тейлор пришел к выводу о том, что система «научного менеджмента» или «научной организации труда», описанная в его произведениях, может быть построена на следующих пяти основных принципах.

Первый принцип «Научный отбор рабочего».

Поскольку Ф.У. Тейлор являлся промышленным инженером, для него был совершенно естественным механистический (односторонний мировоззренческий принцип, выдвинутый в 17-18 в.в., объясняющий развитие природы и общества законами механической формы движения материи) подход к организации и управлению. Преподавание менеджмента в то время велось именно в виде промышленного инжиниринга. Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора рабочих. Он писал, что отбор людей предусматривает не экстраординарных индивидов, а выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально для данного типа работы.

Тейлор в своих сочинениях откровенно описывает, как он, будучи мастером, вел борьбу с рабочими за повышение производительности труда, обвиняя при этом последних в умышленной систематической медлительности.

Он полагал, что нужно создать систему, которая бы принудила рабочего трудиться с максимальной интенсивностью. Поскольку рабочие в массе своей сопротивлялись внедрению системы Тейлора, он стал выискивать отдельных наиболее сговорчивых из них и добиваться их согласия на эксперимент.

Вот случай, подробно описанный Ф. Тейлором. Артель грузчиков подносила и грузила в вагоны чугунные болванки весом 41,5 кг, в среднем около 12,5 т в день на человека. «Мы были поражены, - писал Тейлор, - когда изучив это дело, убедились, что первоклассный работник должен перенести 47 - 48 т в день вместо 12,5 т. Главное требование, предъявляемое человеку, пригодному к переноске чугуна, как регулярному занятию, состоит в том, чтобы он был туп, флегматичен и походил на вола».

Тейлор нашел такого чудака, голландца из Пенсильвании, названного Шмидтом, и добился его согласия переносить 47 т за 1,95 долл. вместо 12,5 т за 1,15 долл. в день. Шмидту было предложено работать по определенной методике, которая рационализировала каждое движение грузчика. Им командовал организатор с секундомером в руке. С правильными интервалами грузчик брал болванку, относил ее и отдыхал, как ему приказывали. К концу дня он погрузил 47,5 т и это не был случайный рекорд. Строго придерживаясь методики, Шмидт работал с той же производительностью в Бетлхеме в течение трех лет.

Шестьдесят семь грузчиков, не сумевших выполнить урок (задание), установленный Тейлором, были уволены. Переноска 47 т чугуна в смену стала нормой.

Но если бы Шмидт и все другие грузчики, не уступавшие ему в производительности, работали без указаний и руководства со стороны организатора, изучившего искусство переноски болванок, то утомили бы себя до полного изнеможения уже в первой половине рабочего дня и не смогли бы перенести и грузить по 47 т чугуна в смену.

Другой случай, описанный Ф. Тейлором, относится к введению научных принципов организации труда на самой крупной в то время в США фабрике по производству велосипедных шариков. На сортировке шариков работали 120 опытных и искусных в этом деле девушек. Они трудились по 10,5 ч в смену при поденной оплате.

Сначала было произведено точное исследование затрат времени на каждый элемент работы. При этом установлено, что значительную часть времени девушки теряли на разговоры и отдых. Разговоры за работой прекратились, когда их рассадили подальше друг от друга. Время работы было сокращено с 10,5 ч сначала до 9,5, затем до 8,5 ч. До и после обеда было установлено по два десятиминутных перерыва, во время которых работницы имели право уходить со своих мест и разговаривать. Ввели сдельщину с дифференцированной платой не за высокую производительность, а за более аккуратную проверку шариков. Работа девушек учитывалась каждый час, и

всем объявлялось, как выполняется урок, кто отстал и на сколько. К отстающим мастер посылал своего помощника, чтобы подбодрить их и помочь выполнить урок.

Чем же закончился эксперимент?

Тридцать пять человек стали выполнять работу, на которой раньше было занято 120 чел.

Девушки стали зарабатывать в среднем 6,5 - 9 долл. в неделю, вместо прежних 3,5 - 4,5 долл. При этом качество сортировки повысилось.

Правило проверки успешности работы через короткие промежутки времени, сообщение результатов проверки и посылка помощников мастера к отстающим были распространены на всю фабрику и оказались в высшей степени полезными [9; 49].

Второй принцип «Научное изучение и обучение рабочего».

Тейлор выделил три основные причины низкой производительности труда:

- Заблуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих, которое заключается в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую отдельную машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих.
- Обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы.
- Непроизводительные, грубо-практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и, применяя которые, рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.

Наиболее эффективный способ устранения последней, важнейшей причины видится Тейлору «в замене грубых практических методов производства методами научными в самых мельчайших деталях производства любой промышленной отрасли». С точки зрения Тейлора, среди различных методов и орудий, употребляемых для каждого отдельного элемента любой отрасли производства, всегда существует один метод и один вид орудий, который лучше и быстрее всех остальных. И этот единственный наилучший метод и наилучшая разновидность орудий могут быть открыты и развиты только путем научного анализа всех различных методов и орудий, употребляемых в производстве, в соединении с точным, детальным изучением рабочих движений и рабочего времени. Речь, таким образом, идет о замещении наукой грубой эмпирии, господствовавшей во всех областях механического производства [4; 38 - 39].

Иначе говоря, создатели школы научного управления основывались в своих подходах на двух важных принципах. Первый из них принцип

вертикального разделения труда - гласит о том, что за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи. Второй принцип - принцип измерения труда, суть которого заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

В соответствии с их подходами труд каждого рабочего должен быть полностью спланирован и расписан заводским бюро по крайней мере на день вперед, а рабочий должен получить от него письменные инструкции (карточки). В них подробно указываются все детали «урока», который он должен выполнить в течение дня, а также соответствующие способы труда и орудия труда. Научная организация труда (НОТ) по большей части и состоит из подготовки подобных «уроков» и контроля за их исполнением [5; 51].

В 1908 г. Гантт выдвинул идею использования инструктора по обучению каждого рабочего предпочтительным способом, однако идея о том, что руководитель должен учредить официальные программы обучения, не была широко внедрена до 1930 г. Это объяснялось неполнотой знаний о методах обучения, а частично и тем, что менеджмент на той стадии своего развития просто игнорировал потенциальную выгоду обучения. Но уже к началу Второй мировой войны методы обучения рабочих были широко представлены в промышленности [6; 36].

Третий принцип «Специализация работы».

Фундаментальным для мышления Тейлора является то, что он настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также к управлению. Он считает, что работа типичного заводского контролера состоит из ряда различных функций (таких, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной). Он убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за контроль различных аспектов работы и за рабочих. Он называет эту систему «функциональным менеджментом» и сравнивает эффективность обучения в школе, где в каждом классе преподают специализированные учителя- предметники, и в школе, где один учитель преподает все предметы [7; 20 - 21].

Четвертый принцип «Важность побудительных мотивов заработной платы».

Ф. Тейлор описал особенности трудовых процессов на ряде промышленных предприятий и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому первое, с чего он начал, это разработал цепь побудительных факторов, а именно материальных стимулов. Основным среди них Тейлор считал награду.

Именно награда, утверждал он, представляет из себя тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком.

Награду Тейлор представлял не только как денежное вознаграждение. Идею награды он понимал очень широко. Тейлор всегда советовал предпринимателям идти на уступки рабочим, ибо эти уступки - тоже награда. К награде он относил и различные полуфилантропические нововведения, как-то бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. д. Все это Тейлор считал ценным «средством для создания более умелых и интеллектуальных рабочих», которое «вызывает у них добрые чувства по отношению к хозяевам». Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время тот сделает в 3 - 4 раза больше, нежели при обычном порядке.

Психологическое воздействие на рабочих, которое рекомендовал Тейлор, выливалось в оригинальные формы. Так, на одной фабрике, где работали преимущественно молодые женщины, было придумано следующее: в большую комнату - мастерскую был водворен огромный породистый кот, который сделался любимцем работниц. Во время перерыва работницам давали возможность поиграть с котом. Это поднимало их настроение, взвинчивало эмоции, и они после перерыва с удвоенной энергией принимались за работу [8; 53].

Пятый принцип «Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими».

При «тейлоровской» функциональной системе резко увеличивается количество служащих - мастеров. Там, где при старой системе непосредственно в цехе нужно было иметь одного мастера, теперь требовалось четыре: мастер, наблюдающий за установкой работы; мастер, следящий за скоростью работ; контролер (приемщик) по качеству и мастер по ремонту. Кроме того, в расчетном, или распорядительном, бюро тоже работают четыре мастера: мастер, устанавливающий, кто должен выполнять работу, где и когда она должна выполняться; мастер, разрабатывающий подробные инструкционные карты; мастер, определяющий нормы времени, устанавливающий расценки, размеры премий за выполнение урока и размеры штрафа (снижение расценки) при невыполнении, а также заведующий общим порядком в мастерской - арбитр, разрешающий разногласия.

Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих. В обязанности мастеров также входило и обучение рабочих наиболее совершенным приемам работ.

Самое главное у Ф. Тейлора — это специально подготовленные мастера, которые следили за работой, учили рабочих применять наиболее совершенные и наиболее производительные приемы; мастера, которые сами

наглядными примерами, становясь за станок на место рабочего, показывали, как надо лучше работать.

Проблеме становления будущего руководителя, методам, и стилю его работы Ф. Тейлор уделяет большое внимание. Господствующему в конце XIX в. взгляду на руководителя как прежде всего на технического специалиста он противопоставляет свой более широкий и новаторский подход [9; 50].

Основные правила успешного руководства (по Тейлору) требуют от руководителя того, чтобы он знал:

1. образ мысли рабочих, способ рассуждения, «манеру выражаться и предрассудки»;
2. способ или «манеру относиться к предполагаемым задачам».

В соответствии с ними у Тейлора строится общение между руководителем и подчиненным как целенаправленная и регулируемая форма межличностных отношений.

Общение, по Тейлору, должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем. Возможность для каждого рабочего свободно высказывать свое мнение и обсудить его с хозяевами — это установка не абстрактного гуманизма, разделяющего концепцию человеческих ценностей и демократических прав, а постулат утилитарной философии, которую можно найти в любом из современных учебников по руководству персоналом в США.

Тейлор считал, что хороший мастер должен обладать следующими качествами: 1) ум, 2) образование, 3) опыт, 4) такт, 5) энергия, 6) сообразительность, 7) честность, 8) здравый смысл, 9) здоровье. В то же время Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего этими девятью качествами [9; 51].

При старой системе управления предприятием успех зависит почти исключительно от возможности добиться «инициативы» от рабочих; в действительности же ее удается добиться лишь в очень редких случаях. При научной организации управления «инициатива» рабочих реализуется в порядке абсолютного единообразия и в большем масштабе, чем это возможно при действии старой системы. Однако при этом администрация предприятия должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность.

Все эти новые обязанности Тейлор объединяет в четыре основные группы:

а) Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда, применяемых в предприятии.

б) Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и

развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошлом рабочий сам выбирал себе специальность и сам в ней тренировался так хорошо, как умел.

в) Администрация осуществляет «сердечное сотрудничество» с рабочими в направлении достижения соответствия всех остальных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

г) Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошлом почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих. Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает, по мнению Тейлора, научную организацию в значительной мере превосходящей по производительности все старые системы [4; 39 - 40].

Тейлором приводятся два примера приложения научной организации управления: переноска чугуна в болванках и работа лопатой. Особенно интересной была идея Тейлора о том, как наиболее эффективно копать котлован. Работая в литейной мастерской, он занялся нахождением наиболее эффективного пути перемещения больших количеств материалов с применением ручного труда. В те времена не существовало механизированного оборудования для перемещения угля, железной руды, песка, камней и шлака. Вся работа выполнялась людьми с помощью лопаты. В своих исследованиях Тейлор заметил, что рабочие пользовались лопатами одинакового размера, но перемещаемые ими материалы имели разный вес. Таким образом, человек мог перекидывать 5 кг одного типа и 15 кг другого вида материалов. У него возник вопрос, существует ли такой оптимальный вес материала в лопате, который человек мог бы наиболее эффективно поднимать? Итак, взяв лопаты нескольких размеров, он провел некоторые испытания: поставил людей перебрасывать уголь маленькими лопатами. Они перекидали определенное количество. На следующий день он увеличил размер лопаты и производительность возросла. Каждый день он продолжал увеличивать размер лопат до тех пор, пока производство не начало сокращаться. Затем он вернулся к лопатам одного размера и определил, сколько поднимает рабочий при помощи этой лопаты.

После этого он перешел к различным материалам и вновь повторил свой эксперимент. После продолжительных испытаний он пришел к заключению, что оптимальный вес, который человек может поднимать, работая при этом с наилучшей производительностью труда, составляет около 10 кг. Таким образом, он устроил все так, чтобы рабочие получали на дневную смену лопаты такого размера, в которые помещалось около 10 кг. Производительность возросла. Другими словами, он установил, что существует уровень нагрузки, при котором рабочие могут трудиться без

переутомления и снижения эффективности. Спустя полвека он улучшил свою «лопатную» технику. Однако последовала реакция, как со стороны правительства, так и со стороны профсоюзов. Профсоюзы жаловались правительству, что любые попытки таким образом повысить производительность рабочего ведут к тяжелому рабскому труду. Проблема, состояла и в том, что таким образом высвобождались работники. Те, кто имел работу, «работали более интенсивно, и поэтому требовалось меньше рабочих. Давление стало таким большим, что г-ну Тейлору пришлось побывать на слушаниях в Сенате США по вопросу о его методах, «ведущих к рабству». Это произошло где-то в первом десятилетии XX века. Его речь, записанная репортером на магнитофонную ленту, сохранена. Правительство США одобрило его идеи повышения производительности, как отвечающие высшим интересам развития производства [10; 169- 170].

Система Тейлора стала основой для всех научных теорий управления, разработанных позднее (в том числе и в бывшем Советском Союзе).

Слабым местом системы Тейлора, считаются два элемента:

Во-первых, Тейлор предполагал, что максимальной интенсификации производства можно достичь исключительно экономическими методами (без применения административных и социально-психологических). На практике этот тезис не подтвердился;

Во-вторых, система Тейлора предусматривала равную заинтересованность собственника и наемных работников в результатах труда. Очевидно, что при этом совершенно не учитывалась психология конкретных людей, ставящих перед собой различные цели - наемный работник заинтересован только в личном обогащении (причем, на определенном этапе соотношение между дополнительными затратами и суммами дополнительного вознаграждения за них становится непривлекательным для работника), а собственник предприятия - в первую очередь, заинтересован в расширении производства и увеличении прибыли. Естественно, что достижение этих целей одними методами неосуществимо - работник будет настаивать на увеличении издержек (посредством увеличения оплаты труда), а собственник - в интересах повышения прибыли и расширения производства - стремится к снижению издержек (при этом снижение уровня оплаты труда провести проще всего, так как здесь собственник, в определенной мере, не связан ни с деловыми партнерами, ни с государством).

Заключение

Принципы научного менеджмента Ф.У. Тейлора получили дальнейшее развитие на заводе Генри Форда. На смену «живому труду» рабочих, выполнявших операции по подъему и перемещению тяжестей, пришли механизмы. Одним из первых предприятий, на котором использовался

движущийся сборочный конвейер, стал завод Г. Форда в г. Хайленд - Парке в 1913 году. Собиравшиеся там магнето перемещались от одного работника к другому по конвейерной ленте, что сокращало время производственного цикла примерно наполовину. Аналогичный принцип был применен и на конвейере, на котором собирались готовые автомобили. В результате повышалась эффективность производства, а количество человеко-часов, необходимое для изготовления одной «Модели Т», уменьшалось до двух; новый «Ford» сходил с конвейера каждые десять секунд [1; 75 – 76].

Обобщая вышесказанное можно отметить, что тейлоризм — это классическая геометрия труда, важнейшими аксиомами которой являются организационная гармония, экономическая и психологическая целесообразность. Основные его положения актуальны и сегодня.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые убедились, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации (предприятия, фирмы).

Список литературы

1. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. — М.: Издательство «Омега — Л», 2008. — 781 с.
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. — М.: Журнал «Контроллинг», 1991. - 104 с.
4. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2001. - 269 с.
5. Попов А.В. Теория и практика американского менеджмента. — М.: Издательство МГУ, 1990.- 153 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. — М.: ИНФРА - М, 1998. — 336 с.
7. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.
8. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки). — М.: Издательство «Элник», 1995. — 493 с.
9. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА — М, 2002. — 622 с.
10. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. — М.: ИНФРА - М, 1996. — 224 с.

.....

**ҮШІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

**ВОЗНИКНОВЕНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО И
СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. МЕТОДОЛОГИЯ И
МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МЕСТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

.....

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА¹³

Переход Республики Казахстан к рыночной экономике обуславливает необходимость формирования адекватной ей и казахстанским условиям системы менеджмента. В этой связи важное значение имеет изучение не только общих принципов, закономерностей и методов менеджмента, но и особенностей их применения в различных странах. Следует отметить, что каждая страна имеет свои национальные особенности в бизнесе и менеджменте. Однако настоящие различия выявляются при сопоставлении американской, японской и западноевропейской систем менеджмента.

Специфика управления в американских фирмах

Суть американской модели менеджмента 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.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

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

В американской фирме специализация трудовых знаний на уровне цеха объединена с иерархической координацией различных цехов со стороны менеджеров.

¹³ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2009, №3 (55), С. 4-19
[Казахстан, Караганда]

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

Основной принцип такой иерархической координации характеризуется двумя особенностями.

1. Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).

2. Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

Профсоюзы и американские фирмы пришли к соглашению о том, что продвижение от одного уровня к другому в иерархии рабочих мест, а также перевод работника с более высокого уровня на более низкий в случае сокращения численности работников должны основываться на двух критериях — заслугах и трудовом стаже работника. Однако на практике в большинстве случаев основным является критерий трудового стажа.

Американская фирма стремится к эффективности, достигаемой путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей. Менеджеры обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания (единый уровень оплаты для каждой штатной должности) и выслуги лет.

В фирмах США большое внимание уделяется в последние годы стратегическому менеджменту, который как концепция управления возник в условиях:

а) появления новых, более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки, отличающихся большим числом переменных, сложным характером зависимостей, наличием случайных факторов и временных ограничений;

б) быстрой сменяемости задач и необходимости ускорения реакции организации на изменения в окружающей среде;

в) высокой цены ошибок от принятия неправильных решений;

г) отсутствия разработанных формализованных схем и процедур качественных неопределенных задач, характерных для менеджмента.

Кризис концепций управления в отдельных индустриальных странах появился в разное время и имел различную продолжительность. Так, в США, положивших начало менеджменту как науке, он проявился в начале 70-х годов XX в. и до середины 90-х годов здесь наблюдался «период накопления

проблем», когда, беспокоясь за будущее страны, многие специалисты обсуждали вопросы: «Могут ли США конкурировать?», «Смогут ли США вовремя осуществить преобразования, необходимые для поддержания своей конкурентоспособности?».

В 1995 г. Международная организация «Всемирный экономический форум» и Международный институт по развитию менеджмента подготовили «Доклад о конкурентоспособности в мире», согласно которому список наиболее конкурентоспособных стран возглавляют США. Таким образом, США не только осознали глубину стоящей проблемы, но и к середине 90-х годов нашли пути и средства ее решения. Это стало возможным в результате разработки новой парадигмы управления, утверждающей необходимость более полного и глубокого учета факторов, влияющих на деятельность организаций. Важным элементом нового подхода к управлению организацией стала методология стратегического менеджмента [1-5].

Принципы стратегического менеджмента — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся [6; 21-22]:

1 единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления;

2 научность. Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач;

3 выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход. Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) — внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования;

4 экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде;

5 подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации;

6 оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды;

7 мотивация персонала. Прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполнит конкретную работу. Поэтому члены организации должны выполнять эту работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. В древние времена мотивацией труда служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XIX в. и до недавнего времени было широко распространено мнение, что люди будут работать больше, если у них имеется возможность больше заработать. Таким образом, мотивация сводилась к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. Это мнение лежало в основе мотивации школы научного управления. Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Было установлено, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, есть результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд, необходимо определить потребности работников и найти способ их удовлетворения через хорошую работу;

8 разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности;

9 корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей.

Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой организации или ее текущей продукцией, а результат состоит в оценке перспективы.

В предпринимательском мире первой оценку перспективы с точки зрения внешней среды осуществила американская организация «Дженерал Электрик», предложившая идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) — внутриорганизационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегического хозяйственного центра приведено на рисунке 1.

Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и конкретной технологией.

Когда на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для организации делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию, из-за которой некоторая часть продукции, выпускаемой организацией, оказывается устаревшей, или переходить на новую. Есть очень много примеров того, как организации, не использующие выгоды разработки СЗХ, выпускают прежнюю продукцию даже после того, как она устарела.

Из нижней части рисунка 1 следует, что после выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.

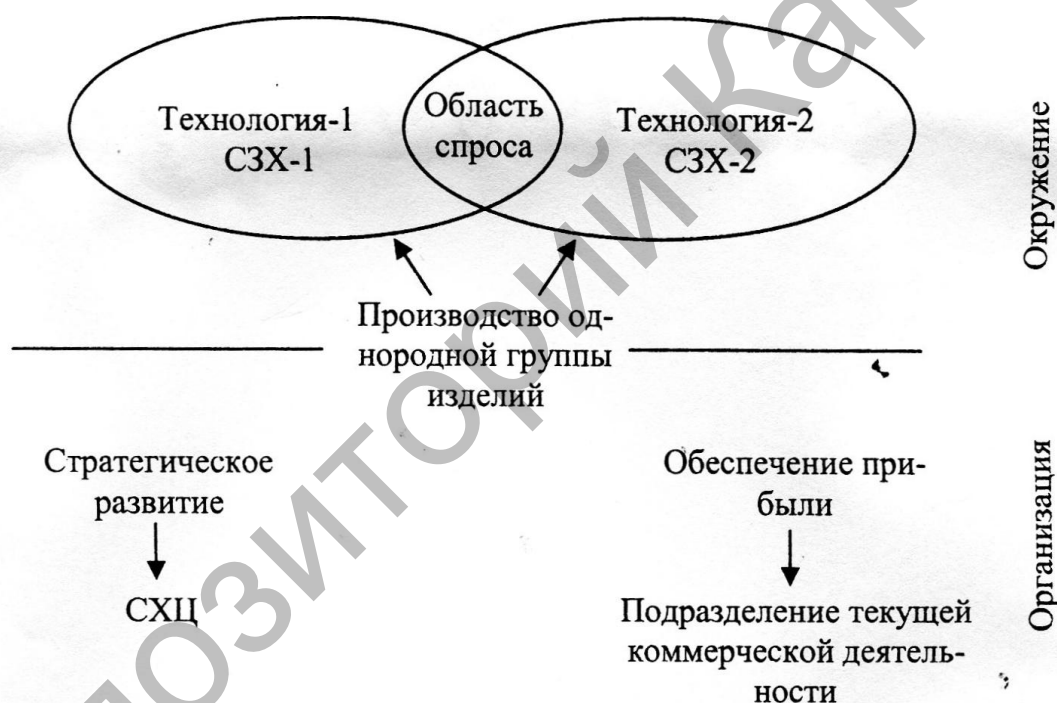


Рисунок 1 – Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегические хозяйственные центры (СХЦ)
(данные работы [6; 82])

Прежде чем организация впервые обратится к данной концепции, она должна решить для себя вопрос о характере отношений между подразделениями — стратегическими и коммерческими. Проблема распределения ответственности между СХЦ организации не проста и ее решение каждый раз зависит от конкретных условий. Таким образом, концепция СЗХ и СХЦ — необходимый инструмент, обеспечивающий организации ясное представление о том, каким может стать в будущем ее

окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений [6; 83].

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СХЦ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления, независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т.е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Более 20 % фирм из 500 крупнейших американских компаний уже применяют модели стратегического развития, которые разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно такие модели развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5-10 лет вперед [7; 161-162].

Поскольку стратегическому менеджменту свойственны нетрадиционные, новаторские решения, большое внимание в США стало уделяться системе подготовки кадров менеджеров в высших учебных заведениях.

Сейчас подготовкой профессиональных менеджеров в США занимаются 1500 высших учебных заведений. А система переподготовки и повышения деловой квалификации в стране может быть представлена следующей схемой [8; 149-150]:

- 1 краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах. В США насчитывается 150 таких курсов, обучающихся в год до 10 тыс. человек. Они рассчитаны в основном на 2-4 недели обучения, но бывают и до двух лет. Расходы на такое обучение оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд. долларов в год;

- 2 вечерние курсы, которые также оплачиваются за счет фирмы. Их насчитывается в США около 100 и они рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала;

- 3 американская ассоциация менеджмента проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучается до 100 тыс. менеджеров низового и среднего управленческого персонала. Ассоциация была создана в 1923 г. В ее штате 900 человек и 500 человек привлекаются для проведения курсов, семинаров, конференций. Ассоциация объединяет 140 тыс. индивидуальных и коллективных членов, занимающихся вопросами совершенствования менеджмента и их практическим применением;

4 внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров имеют 400 американских крупных и средних фирм для низового и среднего звена управления. Например, фирма «Ксерокс» содержит учебный комплекс, где обучается 12 тыс. человек в год. Крупные комплексы и программы обучения имеют фирмы «ИБМ», «Вестерн электрик», «Дженерал моторз»;

5 центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах имеют свыше 400 фирм (в том числе фирма «ИБМ»), где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами;

6 переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами используется фирмами «ИБМ» и «Дженерал моторз». Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций. Такую форму применяют «ИБМ», «Дженерал моторз», «Хьюллет-Паккард», «Боинг».

Уникальный стиль управления в американской корпорации ИБМ (IBM)

Американская компания IBM (Интернэшнл бизнес машин) относится к числу самых процветающих фирм в США. Характерной чертой этой корпорации является уникальный стиль управления, в основу которого положена следующая философия: выживание и успех любой фирмы опираются на убеждения как основу политики и деятельности.

Стиль управления в IBM — это соблюдение двух групп принципов. Первая имеет отношение к убеждениям, которые служат основой доверия между работниками и формируют отношения партнерства. Вторая относится к способам противодействия бюрократическим принципам управления корпорацией.

Первая группа принципов включает [9; 166-168]:

1 сильные убеждения (их результатом является постановка определенных целей в рамках данного подхода). Под сильными убеждениями подразумеваются неписанные правила, которые цементируют фирму. К ним можно отнести: политику по обеспечению занятости сотрудников; лучшее в мире обслуживание клиентов (иллюстрацией этого служит плакат IBM: «Зарплату вам платит клиент»); стремление компании к совершенству, достижению своих целей самыми совершенными способами;

2 этические ценности, разделяемые работниками. Эти ценности изложены в концепции управления корпорацией и являются обязательными к исполнению всеми ее сотрудниками;

3 политику полной (пожизненной) занятости. Она является в IBM важнейшим инструментом в налаживании отношений и доверия между руководителями фирмы и людьми наемного труда;

4 повышение степени разнообразия работы. Благодаря этому обеспечивается удовлетворенность сотрудников своей работой в соответствии с изменением их личных потребностей;

5 личное стимулирование. Основой его служат справедливое использование стимулов и оценка труда каждого работника. Оно является также существенным моментом культуры компании;

6 развитие неспециализированной карьеры. Это означает сознательное предвидение и планирование перемены работы (а иногда и специализации) в рамках фирмы, что способствует совершенствованию сотрудника и позволяет ему делать карьеру в рамках более широкой специализации;

7 личное участие работника при принятии решений. Такое участие (на основе консенсуса) в принятии решения означает, что любой работник, причастный к выполнению той или иной работы, имеет право участвовать в выработке и принятии решений по ней. Особенностью работы руководителей IBM является то, что у них много времени уходит на заседания, что считается источником энергии компании;

8 неявный контроль вместо явного контроля. Такой контроль есть не что иное, как действие системы ценностей, основанное на цифровых показателях. Контролируются повседневные операции путем «насаждения убеждений», являющихся существенной мотивацией для улучшения работы отдельных сотрудников. Мотивации и составляют основу культуры IBM. Тем не менее такой подход ни в коем случае не отвергает стратегического планирования;

9 развитие высокой культуры. Этот процесс основан на сильных убеждениях, имеющих место в компании, а также на доверии и базируется на принципе полной занятости. Поэтому и культура фирмы остается богатой и сильной, а ее сотрудники думают и говорят о себе как о гражданах IBM. Это проявляется у них в форме высокой личной приверженности общему делу. Сильная микрокультура фирмы становится одним из основных инструментов управления работой сотрудников IBM. Суть ее заключается в стремлении сотрудников к совершенству. Но если сотрудник совершил какие-либо сомнительные действия, то это может стать причиной смещения его с должности. Микрокультура налагает на каждого сотрудника обязанность не следовать слепо различным догмам и инструкциям, а проявлять гибкость и инициативу для достижения оптимального решения поставленных перед ним задач;

10 холистический подход к оценке работников. Этот подход есть не что иное, как образ мышления и причастность руководства фирмы к образу жизни персонала. Главным для компании является удовлетворение потребностей ее персонала. Поэтому для ее руководства главным условием является налаживание контактов с подчиненными, создание климата доверия

между всеми сотрудниками фирмы. Такая политика приводит к эффективным результатам.

Вторая группа принципов управления в фирме IBM включает следующие положения [9; 168-170]:

1 сильная вера в индивидуализм. Это означает следующее: уважение к личности, ярко выраженная общепринятая политика делегирования работникам как можно больше полномочий и ответственности. Но это возможно при условии, что все работники — специалисты высокого класса (что является одним из преимуществ IBM). Администрация фирмы скорее поддерживает своего сотрудника в его начинаниях, чем контролирует. Структура фирмы разбита на ячейки, работа каждой, с одной стороны, может осуществляться в автономном режиме и обеспечиваться одним человеком, а с другой — все ячейки способны к интегрированию. Работники корпорации убеждены в том, что индивидуализм (в том понимании, о котором сказано выше) способствует успеху бизнеса. Горизонтальные связи при этом играют более важную роль, чем вертикальные (при обычной практике — все наоборот);

2 работа с кадрами, позволяющая гарантировать веру в индивидуализм. Эта вера состоит из совокупности кадровых процедур, которые обеспечивают соответствующее положение отдельного сотрудника на фирме. К таким процедурам можно отнести: опрос общественного мнения (проводящийся один раз в два года), с помощью которого «высвечиваются» проблемы компании; принцип «открытых дверей», дающий работникам возможность общаться со своим и вышестоящим руководством; практика высказываний как способ выражения персоналом жалоб;

3 единый статус всех работников. Речь идет о четкой политике и действиях руководства корпорации, направленных на достижение равноправия между всеми ее сотрудниками, включая и управляющих. Без этого невозможно культивировать индивидуализм. Единый статус находит свое отражение в следующем: весь персонал обедает в одном ресторане для сотрудников; все обращаются друг к другу только по имени; руководство работает только за круглыми столами, что делает всех участников совещания (собрания) как бы равными; при этом весьма положительный отклик получают те, кто выражает свое несогласие с общим мнением или высказывает справедливую критику в его адрес; мало внимания акцентируется на отношениях «начальник — подчиненный», положение отдельного сотрудника на фирме определяется только его знаниями и опытом. Понятно, что принцип единого статуса позволяет легко устанавливать горизонтальные связи между различными уровнями организационной структуры, ослабляет соперничество между отдельными индивидами за ту или иную должность;

4 приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;

5 продолжительное время обучения сотрудников, особенно высшего руководящего звена. Каждый только что поступивший на фирму работник получает вводную подготовку. Специалисты в обязательном порядке регулярно занимаются на курсах повышения квалификации, что является неотъемлемой частью деятельности фирмы. Затраты на повышение квалификации составляют около 5 % рабочего времени и около 5 % всех средств, предназначенных для содержания рабочей силы;

6 делегирование максимально возможной ответственности на низшие уровни управления. Эта акция предусматривает назначение на самые низшие должности высококлассных специалистов, чтобы они, не дожидаясь распоряжений сверху, сами обнаруживали возникающие проблемы и сигнализировали об этом высшим руководителям фирмы. Они собирают информацию, консультируются с соответствующими службами компании, готовят различные документы и материалы;

7 преднамеренные ограничения, налагаемые на линейных управляющих. Имеется в виду система принципов управленческих процедур и методов, специально направленная на то, чтобы сознательно «подрывать» иерархическую структуру управления фирмой в пользу работников низшего звена в целях увеличения их вклада в общее дело. К таким принципам, методам и процедурам относятся: делегирование ответственности подчиненным (в том числе и за счет участия менеджеров в бесконечных совещаниях); наличие системы «уровней», значительно снижающей возможности менеджеров злоупотреблять своим положением; процедура оценки действий менеджеров, при которой они должны искать одобрения своих действий со стороны подчиненных; «политика открытых дверей»; опросы общественного мнения, которых очень боятся менеджеры;

8 поощрение расхождений во взглядах. Имеется в виду сознательное создание условий для каждого члена той или иной структуры фирмы высказать свое личное мнение по тому или иному вопросу (вне зависимости от того, решен этот вопрос или он только находится в стадии решения). Право на выражение своей точки зрения зафиксировано во многих процедурах IBM. Например, принятие важнейших решений обязательно должно сопровождаться большим числом подписей, а документы должны иметь много виз людей, участвующих в обсуждении данного вопроса; но после этого принятые решения реализуются быстро и без заминок. Следует отметить очень важную деталь: свою точку зрения не обязательно высказывать открыто (рискуя при этом вызвать по отношению к себе негативное отношение той или иной части совещания), для этого можно не присоединиться к мнению других;

9 развитие горизонтальных связей и институционализация изменений. Эта особенность менеджерской культуры в IBM характеризуется гибкой внутренней структурой, которая способна быстро и легко перестроиться в зависимости от возникающих ситуаций и изменений структуры рынка и

бизнеса. Такие перемены в организационной структуре считаются весьма полезными как лучшее «смазочное» средство и для социального строительства этой весьма динамичной компании.

Перед группами сотрудников поставлена очень важная задача — определить оптимальную роль, которую они должны играть на фирме. Роль каждой группы должна быть максимально приближена к конструкциям «сверху». Группы-«клетки» занимаются поиском и распространением информации, непрерывно развиваются, увеличивают или уменьшают число выполняемых ими функций и даже иногда исчезают. При этом высшие руководители также принимают участие в перераспределении ролей при постановке целей; они могут также разбить эти «клетки», но, что самое важное, организационная структура каждой из них устанавливается ее участниками. «Клетки» очень быстро и легко реагируют на воздействия факторов внутренней и внешней среды предприятия. Поэтому IBM безболезненно адаптируется к новым условиям своего существования, причем за достаточно короткий срок (всего за несколько недель).

Японская философия менеджмента

Японский менеджмент основан на коллективизме. Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, — повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников путем улучшения человеческих отношений. В европейском и американском менеджменте основной целью является максимизация прибыли, т.е. получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидески Иосихара, есть 6 характерных признаков японского управления [10; 385-386]:

1 Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность также способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины, — с другой. Гарантии занятости в Японии обеспечивает

система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

2 Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и производства начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие подразделений и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпорационных ценностей, таких как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Руководство стремится постоянно прививать и поддерживать корпорационные ценности на всех уровнях.

3 Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4 Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота — получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю качества и в итоге — в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5 Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используются система новаторских предложений и кружки качества.

6 Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на

производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличается упор на улучшение следующих человеческих отношений: согласованность, групповая ориентация, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизация отношений между рабочими и управляющими.

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Японские руководители решали задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития. В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели.

1. Концепция непрерывного обучения. Немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижение по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение. Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация — основа экономического роста и японцы ей искренне привержены.

2. Культ труда в японском обществе. Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо упомянуть об эре Токугавы, когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции китайских традиций достигла, наконец, своего классического выражения.

Например, Ситеи Ямомото в книге «Дух японского капитализма» обратился к личности Сойзана Судзуки, дзенского философа, одного из теоретиков того времени, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение Судзуки было направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались крестьяне и ремесленники в повседневной жизни.

Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца.

Смысл дзен — интуитивное проникновение в природу вещей. Его первое условие — «прозрение в познании собственной природы», позволяющее человеку определить направление своего движения, точки концентрации своих усилий.

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода культ труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. Дзен рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае, одного из условий достижения просветления. С другой стороны, дзен предполагает, что постигнутое путем спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено в жизнь. В общении между людьми важным становится стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

3. Управленческое поведение. Японская система управления — органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Существенная черта национальных традиций состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писанных правил.

Чийе Накане провел исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два [11; 170]:

- а) горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии);
- б) вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связаны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб).

Именно второй, «вертикальный», тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества. Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма —

долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм.

4. Система группового принятия решений Ринги. Ответственность за принятие решения не персонифицирована, за принятое решение несет ответственность вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.

5. Комплексная система в трудовых отношениях. Опыт японских корпораций — это прекрасный пример использования комплексной системы в трудовых отношениях. Во многом именно на ней зиждется так называемое «японское чудо» — стремительный рывок в развитии промышленности и вхождение Японии в ряды наиболее развитых стран мира [12; 22-24].

Комплексная система трудовых отношений (или, как ее называют японцы, «пять великих систем») построена следующим образом (рис. 2).

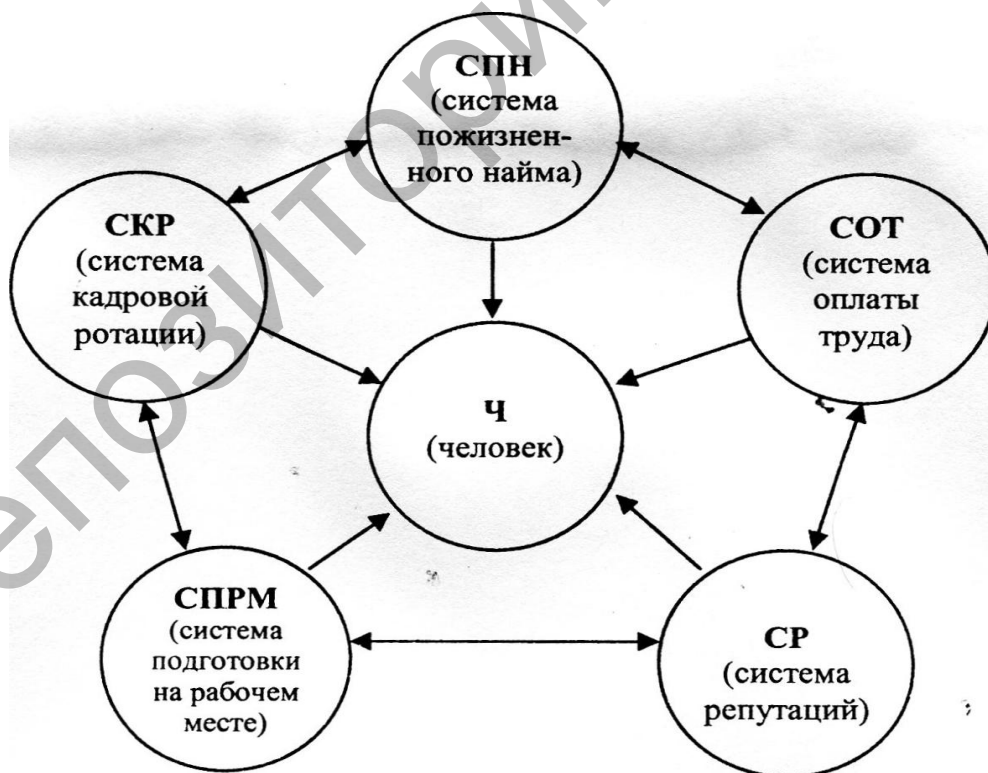


**Рисунок 2 – Схема, отражающая комплексную систему трудовых отношений («пять великих систем»)
(данные работы [12; 22])**

Система пожизненного найма (СПН) в ее классическом виде применяется на крупных предприятиях и в государственной службе Японии. Пожизненный найм предполагает джентльменское соглашение между работодателем и наемным работником, смысл которого состоит в том, что сотрудник материально заинтересован в работе на данном предприятии и пожизненно связал с ним свою судьбу. Его мотивацию обеспечивают две другие системы: система оплаты труда (СОТ) и система кадровой ротации (СКР).

Система оплаты труда построена на следующих принципах:

- чем дольше сотрудник работает в организации, тем выше его заработная плата (она растет за счет роста квалификации и опыта со временем);
- чем выше квалификация, тем выше заработная плата;
- чем выше реальный трудовой вклад, тем выше заработная плата;
- зависимость оклада (для служащих) от результатов деятельности предприятия в целом;
- низкая дифференциация в оплате труда (в среднем 1:4—1:5);
- периодически (2-3 раза в год) выплачиваются премии (бонусы), размер которых зависит от квалификации работника и финансового состояния предприятия;
- премии по итогам работы за год выплачиваются в зависимости от результатов работы предприятия и размера индивидуальной заработной платы;
- единовременное пособие при выходе на пенсию имеет достаточно ощутимый размер (до 80 месячных окладов);
- работники имеют возможность брать кредиты у предприятия;
- реальная социальная помощь (медицинские страховки, страхование на случай смерти).

Суть системы кадровой ротации (СКР) состоит в том, что работник через каждые 2-3 года перемещается по горизонтали и вертикали. Таким образом, у него накапливается опыт, появляются новые знания, повышается заработок. Ротация проводится, как правило, без согласия работника. Выпускники престижных вузов начинают работу в корпорации с должностей, не требующих высокой квалификации. Профессиональное образование строится на основе системы подготовки на рабочих местах (СПРМ).

Суть системы репутаций (СР) заключается в том, что на каждого работника корпорации составляется письменная характеристика, в которой отмечаются все его достоинства и недостатки. Она помогает работнику объективно оценивать себя, стимулирует к повышению квалификации, более быстрому перемещению по служебной лестнице, переквалификации (через систему СПРМ) и повышению заработной платы.

Ценность «пяти японских систем» заключается в том, что они представляют собой неразрывный комплекс взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга подсистем, работающих на единые цели: обеспечение высокой производительности труда, экономический рост страны и высокий уровень жизни населения. Общинное сознание японцев, их традиции, культура, мораль и нравственность помогают наиболее эффективно использовать все преимущества этой системы.

6. Концепция «точное время» (система «канбан»). Широкое применение в Японии нашла концепция «точное время» (система «канбан»), которую характеризуют следующие положения:

- а) готовые изделия производятся и поставляются к моменту их реализации;
- б) комплектующие узлы производятся и поставляются к моменту сборки готового изделия;
- в) отдельные детали производятся и поставляются к моменту сборки узлов;
- г) материалы производятся и поставляются к моменту изготовления детали;
- д) соблюдение требований к качеству продукции стоит на первом месте, затем следуют требования к объему производства.

7. Система управления качеством и кружки качества. В Японии историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Каору Исикава, для организации кружков руководителям необходимо следовать определенным принципам [11; 178-180].

А. Принципы организации кружков качества:

- добровольность. Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху;
- саморазвитие. Члены кружка должны проявлять желание учиться;
- групповая деятельность;
- применение методов управления качеством;
- взаимосвязь с рабочим местом;
- деловая активность и непрерывность функционирования;
- взаимное развитие. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков;
- атмосфера новаторства и творческого поиска;

- всеобщее участие в конечном итоге. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством;

- осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Б. Задачи кружков качества:

- содействие совершенствованию и развитию предприятия;
- создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке;
- всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

В. Особенности японской системы управления качеством:

- управление качеством на уровне фирмы — участие всех звеньев в управлении качеством;
- подготовка кадров и обучение методам управления качеством;
- деятельность кружков качества;
- инспектирование деятельности по управлению качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства);
- использование статистических методов;
- общенациональные программы по контролю качества.

Г. Преимущества комплексной системы управления качеством (QC):

- система дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины;

- комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха; позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу;

- комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам;

- комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использования ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание — сила» — вот лозунг комплексного управления качеством.

Д. Основные идеалы, воплощенные в QC:

- естественной потребностью каждого человека является достижение совершенства в работе. Если за ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно;
- люди, выполняющие индивидуальную работу, — настоящие специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства;
- рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации;
- кружок качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

Стиль управления в «Мацусита дэнки»

Для того чтобы ясно представить себе японский стиль управления персоналом, необходим конкретный пример, позволяющий, что называется, почувствовать этот стиль. Пожалуй, лучше всего подходит для данной цели фирма «Мацусита дэнки», система управления в которой является в некотором роде эталоном.

Электротехническая фирма «Мацусита дэнки» входит в число 50 крупнейших промышленных компаний капиталистического мира. Ее продукция реализуется сегодня практически во всех уголках земного шара. Даже простое упоминание о «Мацусита дэнки» будит в японских бизнесменах чувство благоговейной зависти, неудержимую тягу ко всему тому, что обычно называют «методами управления Мацусита».

Основателем фирмы является Коноскэ Мацусита. Его трудовая деятельность началась в небольшой велосипедной мастерской, где он работал учеником мастера за мизерную плату. Кто знает, как бы сложилась жизнь этого человека, если бы он не прослышал про Томаса Эдисона, который, как известно, занимался изобретательством и одновременно организовал мастерские по изготовлению разработанных им устройств. Мацусита проникся неподдельной любовью к изобретательству и решил открыть собственное дело по примеру Эдисона. Вскоре он выбросил на рынок свое первое изделие. Это была усовершенствованная электрическая розетка, которая ввинчивалась в электропатрон. Событие это произошло в 1918 г., а через десять лет электротехническая компания «Мацусита дэнки» стала

задавать тон в новой отрасли японской промышленности. Сам Коноскэ Мацусита дожил до глубокой старости. Даже когда ему было далеко за восемьдесят, он осуществлял непосредственное руководство компанией.

В своей предпринимательской деятельности К.Мацусита выдвинул ряд управленческих принципов, обеспечивавших ему высокие прибыли. И главным среди них был принцип умелого управления персоналом. Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Пожалуй, как никто другой в Японии, Мацусита осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля.

Еще в 30-х годах, когда в фирме насчитывалось примерно 1600 работников, Мацусита привлек внимание японских предпринимателей к человеческому фактору. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархичная триада приоритетов — человек, финансы, технология. Поверхностный наблюдатель, впервые посещающий японскую фирму, обращает внимание прежде всего на технологию. Он усматривает в ней первопричину успехов. Однако это обманчивое впечатление, хотя, разумеется, в нынешних условиях невозможно обойтись без первоклассной техники и технологии. Технология занимает подчиненное положение, а на первом месте — персонал. Так всегда оценивал его роль Мацусита, так его оценивают сейчас все японские предприниматели [13; 241-242].

Еще на заре своей деятельности К.Мацусита серьезно занимался проблемой соотношения централизации и децентрализации управления, принимал конкретные меры в поисках оптимума. В принципе он считал эту проблему неразрешимой и выступал особенно энергично против чрезмерного уклона в ту или другую сторону. В концепции К.Мацусита централизация и децентрализация присутствуют в фирменном управлении на паритетных началах, выдвигаясь на первые роли в зависимости от ситуации. Так, на этапе послевоенного восстановления японской экономики (1945-1954) Мацусита отдавал предпочтение централизации. Фирма, по его мнению, нуждалась в твердом руководстве, и центральная штаб-квартира взяла на себя заботу буквально о всех мелочах фирменного бытия. Когда экономика оставила позади довоенные рубежи и компания приступила к освоению внешних рынков (1955-1960), Мацусита пошел на широкую децентрализацию, которая обеспечила возможности смелого маневрирования людьми, ресурсами и продукцией. В период, последовавший за нефтяным кризисом (1973 г.), Мацусита вновь принялся укреплять централизованные начала.

Факты убедительно свидетельствуют о том, что К.Мацусита неизменно и категорически отказывался видеть в организационной структуре фирмы некое раз и навсегда застывшее образование. Любое ее звено всегда было открыто для перестройки. В 1959 г., например, он учредил совершенно новый для центрального аппарата фирмы главный совет. В совет кроме него

вошли еще два члена. Одному из них были поручены текущие производственные операции и операции на внутреннем рынке, второму — финансовые операции и операции на внешних рынках. Сам же Мацусита занялся долгосрочным планированием. Члены совета пользовались полной свободой действий, Мацусита порою оставался в тени. Однако он зорко следил за деятельностью фирмы и в трудных ситуациях всякий раз вставал у руля.

В 1971 г. Мацусита сложил с себя полномочия президента и стал председателем совета директоров. По этому поводу он писал: «Когда фирма обгоняет в росте своих основателей, возникает опасность застоя. Именно это стало теперь ощущаться в системе управления; все уповают на своего вождя и я почувствовал, что дела пошли не совсем гладко. Нельзя все время ожидать, что скажет руководитель. Именно поэтому я решил сложить с себя свои полномочия и передать бразды правления своему преемнику».

Однако в 1977 г., в период очередных затруднений, он вновь вернулся к оперативному руководству и перетасовал высший эшелон управления фирмой. Мацусита окончательно удалился от дел в возрасте 86 лет.

Каковы же те черты, которые выпукло характеризуют стиль управления К.Мацусита? [13; 243-244].

Во-первых, это активность в ознакомлении с состоянием дел во всех подразделениях фирмы, с функционированием всех ее служб. Детальнейшее ознакомление с документацией, встречи и телефонные переговоры постоянно позволяли Мацусита «держат палец на пульсе событий». Ненасытная потребность президента в информации надежно страховала менеджеров от превращения в кабинетных работников, побуждала их к личному присутствию в «горячих точках» производства. Вот сформулированная им линия поведения менеджера: «Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен всегда быть среди них, когда 1000 — можешь занять место в центре, если же ты руководишь 10000, будь на некотором удалении, но там, откуда всех видно».

Вторая черта его стиля — настойчивое стремление к тому, чтобы работники фирмы совершенствовали свое профессиональное мастерство. Как свидетельствует один из сотрудников Мацусита, все общение с менеджерами он подчинял цели «развития выдающихся способностей у ординарных людей». Преследуя эту цель, он руководствовался принципами японской народной педагогики, провозглашающей, что «усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху».

Третьей чертой стиля К.Мацусита следует признать энергичное поощрение инициативы. Без инициативы, считал он, нельзя в современных условиях руководить производством. От тех, кто всегда ждал подсказки или инструкции, Мацусита старался избавляться.

Наконец, четвертая черта — всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров на предмет поиска лучшего из возможных решений. При этом Мацусита следил, чтобы дискуссии не нарушали нормы японской семейной этики: «муж и жена спорят не для того, чтобы разойтись, а для того, чтобы найти как можно больше точек сближения».

Создается впечатление, что Мацусита внедрил в своей фирме специфическую философию воспитания духовных ценностей работников, которая распространилась, в сущности, на всю страну. Во многом это объясняется тем, что по содержанию философия эта глубоко национальная, и в частности, тесно связана с традиционными религиозными и идеологическими системами.

Известно, что японская национальная религия пропитана националистическим духом. В ней заложены идеи, побуждающие японцев к осознанию своей причастности к общенациональным интересам. Исторически японцу внушали мысль о том, что в своей жизнедеятельности он должен прежде всего заботиться о «наполнении национального сосуда». В связи с этим он привык рассматривать «общенациональные», т.е. государственные, устремления как свои собственные.

Мацусита умело воспользовался этим мировоззрением своих соотечественников и в разработанной им воспитательной системе сделал акцент на пропаганде прямой связи между процветанием фирмы и процветанием каждого работника и японской нации в целом. Эта идея нашла отражение в фирменном гимне, который каждый день в восемь часов утра поют примерно 200 тыс. работников:

«Объединим наши силы и разум,
Сделаем все во имя процветания производства.
Пусть наши товары текут к народам всего мира.
Пусть текут они беспрерывно и вечно,
Как вода из нескончаемого фонтана.
Расти, индустрия, расти, расти!
Да здравствует гармония и честность!
Да здравствует «Мацусита дэнки»!»

Система подготовки работников в компании «Мацусита дэнки» складывается, во-первых, из профессионального обучения, а во-вторых, из освоения фирменного кодекса поведения. Усваивая фирменный кодекс поведения, вновь нанятые работники посещают специальные занятия, на которых им внушают: «Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения». Вот этот кодекс [13; 244-245]:

«Наши принципы. Осознание своей ответственности в деле прогресса и приумножения благосостояния нашего общества. Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации.

Наше кредо. Прогресс цивилизации — это не абстракция. Все мы совместными усилиями вносим в него свою лепту. Каждый из нас должен постоянно помнить это. Всемирная преданность фирме — ключ к успеху.

Наши духовные ценности: 1) служение нации путем совершенствования производства; 2) честность; 3) гармония и сотрудничество; 4) борьба за качество; 5) достоинство и подчинение; 6) идентификация с фирмой; 7) благодарность фирме».

Кодекс поведения предназначен в первую очередь для психологической закалки работника. Мацусита считал, что менеджеры всех звеньев обязаны не только уяснить его смысл для самих себя, но и внедрить его идеи в сознание подчиненных. Работник фирмы, искренне воспринявший эти идеи, способен, по убеждению К. Мацусита, на максимальную трудоотдачу, на проявление целенаправленной инициативы, не дожидаясь указаний сверху.

С самого начала своей деятельности К. Мацусита уяснил, что цена любого предприятия равна цене его человеческого фактора: без надлежащим образом мобилизованного человеческого фактора организация разваливается.

С целью максимально возможного повышения уровня компетентности работников, активизации заложенного в них творческого потенциала осуществляется непрерывная ротация. В фирме «Мацусита дэнки» каждый год 5 % сотрудников перебрасывается с одного профиля работы на другой. Что касается менеджеров, то эта цифра доходит до 1/3 их численности. Анализ итогов ротации вносит существенный вклад в решение проблемы эффективной расстановки кадров, чему Мацусита придавал первостепенное значение. «Поставить человека на свое место, — говорил он, — значит получить от него максимальную отдачу».

Основные различия японских и американских фирм

Проведенный нами теоретический обзор показывает, что японские фирмы ставят обычно своей основной целью долговременное увеличение объемов производства товаров, рост доли принадлежавшего им рынка и удельного веса новых изделий. С этим хорошо коррелирует состав японских менеджеров, имеющих, как правило, инженерное образование. В отличие от них американские менеджеры стремятся получить немедленную прибыль, что вполне соответствует их экономическому или юридическому образованию.

В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии (см. табл.).

Особенности американской и японской систем менеджмента

Характеристики менеджмента	Особенности менеджмента	
	Япония	США
Постановка целей и планирование	Преимущественно долгосрочные	Преимущественно краткосрочные
Организация управления	Нестандартная, гибкая	Формализованная
Состав менеджеров	Преобладают инженеры	Преобладают экономисты, юристы
Наем на работу	Долгосрочный	Краткосрочный
Разделение труда	Совмещение профессий, неспециализированная карьера	Четкое разделение функций
Формы ответственности	Коллективная	Индивидуальная
Заинтересованность	В успехе организации в целом	В успехе конкретного участка, рабочего места
Формы стимулирования	Моральное, материальное, по коллективным результатам, продвижение по службе	Материальное стимулирование по индивидуальным результатам
Повышение квалификации и переподготовка	Внутрифирменное обучение без отрыва от производства	Специальные программы повышения квалификации в школах бизнеса
Принятие решений	Параллельно с принятием	После принятия
Контроль	Неформальный, коллективный	Формальный, индивидуальный
Выполнение контрактов	Сохранение своего имиджа	Строгое следование букве контракта
Разрешение конфликтов	Переговоры с помощью посредника, нахождение консенсуса	Переговоры с помощью юристов и суда

Примечание. Использованы данные работы [14; 46]

В целом, суммируя изложенное нами выше, можно определить следующие основные различия в функционировании японских и американских фирм в своих странах [15-19]:

1. В японской фирме имеет место более низкая степень специализации по сравнению с американской. Американская фирма стремится к эффективности путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей, в то время как японская фирма акцентирует внимание на способности групп рабочих самостоятельно решать локальные проблемы.

2. В американской фирме задачи координации и непосредственного управления производством, как на цеховом, так и на межцеховом уровне, четко разделены и специализированы, в то время как в японской фирме эти две задачи имеют тенденцию сливаться в одну. Отсутствие централизованной службы контроля и распределения потока материалов между цехами является отличительной чертой сборочного завода японской фирмы.

3. В американской фирме размер вознаграждения рабочего определяется категорией рабочего места. Японская фирма пытается стимулировать работников посредством системы заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги последних; продвижением по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг;

единовременными выплатами в момент выхода на пенсию (система стимулирования, объединяемая понятием «пожизненный найм»).

4. В японской фирме поведение работника формируется с учетом его обязательного соответствия долгосрочной ориентации всей организации. Американская же фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место работы в поисках индивидуальной выгоды.

5. Контракт о квазипостоянном найме, заключенный на рынке труда Японии, отличается значительно более высокой неопределенностью по сравнению с системой полноценных трудовых контрактов, используемых в США. Продолжительность американского контракта может составлять несколько лет, сама же работа по такому контракту стандартизована и находится под контролем со стороны профсоюза.

6. Количество уровней управления в японской промышленности в два раза меньше, чем в американской, что является одной из причин более высокой производительности. Так, в японской автомобильной промышленности имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Таким образом, хорошее управление — причина ведущей роли Японии в области производительности труда.

7. Лидирующему положению в мировой экономике Японии способствовали три важных принципа стратегии производства:

- производство по принципу «точно вовремя»;
- использование концепции «делать с первого раза»;
- применение принципа комплексного профилактического обслуживания.

8. Использование американскими фирмами системы «поточного производства» является мощнейшим рычагом поддержания американской экономики в лидирующей группе мировых экономически развитых стран.

9. На японских заводах уровень ответственности за решение производственных проблем фактически находится в управленческой пирамиде на одну-две ступени ниже, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью, что коренным образом отличается от ситуации на американских заводах.

10. Степень «формальной» институционализации межфункциональных отношений выше среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации.

11. В США подавляющее большинство коллективных соглашений в обрабатывающей промышленности заключаются на уровне предприятия, в то время как в Японии соглашения на уровне предприятий одной отрасли часто координируются отраслевой федерацией профсоюзов.

Список литературы

1. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
2. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/ Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.
6. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — 685 с.
8. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент. — Алматы: Гылым, 1998. — 184 с.
9. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Палеотип; Издат.-торг. корп. «Дашков и К°», 2002. — 176 с.
10. Большаков А. С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. — СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
11. Основы менеджмента: Сб. учеб. материалов / Под ред. К.А.Новикова. — Обнинск: Международная академия современного знания, 2000. — 202 с.
12. Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
13. Лучшие рефераты по менеджменту / Сост. А.Н.Владимиров. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 320 с.
14. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и К°», 2000. — 176 с.
15. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.
16. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 262 с.
17. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
18. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988. — 400 с.
19. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 153 с.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ¹⁴

Для того чтобы дать определение категории «международный (глобальный) менеджмент», необходимо осмыслить понятие международного бизнеса как формы предпринимательства, в соответствии с которой товары и услуги производятся и реализуются в разных странах.

На рубеже XX-XXI вв. международный бизнес стал настолько всеобъемлющим и всепроникающим феноменом современной цивилизации, что дать этому сложнейшему явлению мировой экономики однозначное определение, по-видимому, практически невозможно. Поэтому ниже приводится так называемое конструктивное определение, то есть набор тех характерных черт, которыми категория «международный бизнес» может достаточно полно описываться [1; 11]:

1. Международный бизнес, как и внутристрановой, имеет главной своей целью извлечение прибыли.

2. Международный бизнес это, в первую очередь, деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах.

3. Международный бизнес базируется на возможности извлечения выгод именно из преимуществ межстрановых деловых операций, то есть из того факта, что продажи данного товара в другой стране, или налаживание фирмой одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами двух стран — третьей и т. д. обеспечивают вовлеченным в бизнес сторонам большие преимущества, чем они бы имели, ведя дело только в своих странах. Это — ключевой момент не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

Основные необходимые для понимания международной бизнес - среды факторы могут быть сгруппированы в три крупные области: экономическую, законодательно - политическую и социокультурную (рис. 1).

Сегодня реальная глобализация характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двояки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т. д. Но, с другой

¹⁴ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции «Современные направления развития юридических, экономических и социально-гуманитарных наук». Выпуск 10. В 2-х частях. Часть II. (Караганда, Юридическая академия «Фемида», 8 апреля 2011 года). – Караганда: Издательство «Кент» LTD TOO типография «Досжан», 2011, С. 17-23 [Казахстан, Караганда]

стороны, естественной платой за это становится и существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться только благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса.



Рисунок 1 – Основные факторы международной среды
(Примечание – данные работы [2; 149])

Ответ на главный вопрос: что заставляет бизнес становиться международным; что предопределяет целесообразность, полезность и необходимость выхода фирмы (предприятия) за границы собственной страны, позволяет достаточно четко определить и конструктивно рассмотреть категорию «международный менеджмент». По мнению специалистов [3-6], международный менеджмент - особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Базовыми принципами теории международного (глобального) менеджмента выступают концепции абсолютных преимуществ, относительных преимуществ, международного жизненного цикла продукта и прямых иностранных инвестиций [7; 11-13].

Концепция абсолютных преимуществ предусматривает организацию производства товаров и услуг в той стране, где выше производительность труда и издержки производства ниже, чем в других странах. Такие условия

дают возможность эффективно осуществлять экспорт товаров и услуг из страны с абсолютными преимуществами в другие страны. Абсолютные преимущества стимулируют развитие международного бизнеса, так же как и относительные.

Концепция относительных преимуществ дает основания для возможной организации в стране производства нескольких видов товаров и услуг. В этом случае менеджеру предстоит выбрать и сосредоточить усилия на выпуске и экспорте той продукции, которая обладает абсолютными преимуществами, а остальные товары и услуги могут быть предназначены только для внутреннего рынка, и часть потребностей не может быть удовлетворена за счет импорта. Концепция международного жизненного цикла продукта базируется на теории жизненного цикла продукта, выдвинутой американским экономистом Р. Верноном. Она разделяет процесс сбыта любого товара на четыре стадии с целью акцентирования внимания предпринимателей на проблемах эффективности производства и сбыта товаров и услуг в условиях быстро меняющейся конъюнктуры и острой конкурентной борьбы на внутреннем и мировом рынках при выходе на них с новым товаром.

Первая стадия — нововведение, когда конструктивные особенности и технические характеристики продукции еще не оценены покупателями в полной мере, спрос неустойчив, рынок не освоен, рост спроса на новый товар замедлен. На этой стадии покупатели присматриваются к новинке на рынке и, оценив ее преимущества, медленно, с риском ошибиться увеличивают объем закупок.

Вторая стадия - быстрый рост спроса, производства и объема закупок в связи с увеличением спроса на товар, в высоких потребительских свойствах которого покупатель уже убедился. Это время получения максимальных прибылей фирмами, первыми освоившими массовый выпуск продукции.

Третья стадия — насыщение рынка. Покупатели в основной массе удовлетворили свои потребности в этом товаре, к тому же его производство стали осваивать конкуренты и появились признаки соперничества.

Последняя стадия — спад. Чтобы продлить жизненный цикл продукта, его производство передается в страны с более низкими издержками производства, чаще всего в развивающиеся государства, путем прямых иностранных инвестиций. Экспорт продукта в эти страны, как правило, осуществлялся еще до начала его производства в них. С развитием местного выпуска импорт продукта из страны его происхождения сокращается.

Прямые иностранные инвестиции — капиталовложения, рассчитанные на долговременные деловые отношения между предприятием страны — прямого инвестора и фирмы принимающей страны. Эти отношения отражают продолжительный интерес компаний друг к другу, где целью прямого инвестора является оказание существенного влияния на организацию управления предприятием в принимающей стране и контроль за

его деятельностью. Прямые иностранные инвестиции выступают начальным этапом первоначальной сделки между предприятиями из разных стран, а также включают все последующие соглашения между ними. Субъектами этих сделок и соглашений помимо основных участников могут быть связанные с ними предприятия, как родственные, так и самостоятельные.

Прямые иностранные инвестиции, осуществляемые как индивидуальными лицами, так и организациями, приносят в экономику принимающей страны капитал, новые технологии, современные методы управления предприятиями, эффективную систему сбыта товаров и услуг.

Как отмечается в работе [1; 29], принципиально структура международного менеджмента должна быть схожей со структурой национального (или странового менеджмента), то есть включать в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления бизнесом:

- а) исследование, анализ и оценку внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;
- б) процессы коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
- в) базовые функции управления (стратегическое планирование и реализацию стратегий; построение организации; мотивацию, контроль и координацию);
- г) вопросы групповой динамики и руководства;
- д) вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Целевая ориентация фирмы (предприятия), решившей выходить в международный бизнес, должна сосредотачиваться в трех основных направлениях:

- поиск и освоение новых рынков;
- поиск и использование эффективных ресурсов;
- использование возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страновой и/или межстрановой правовой среды.

С другой стороны, есть своего рода переменные, которые опосредуют этот целевой список:

- уровень экономического развития отдельных стран;
- культурное сходство (различие) страны базирования и стран пребывания;
- природные особенности стран (включая минеральные ресурсы, водные, климатические и т. д.);
- характеристики страновой демографии (население, его размещение по территории, уровень урбанизации и т. д.).

В рамках главной целевой ориентации международного менеджмента выделяют те его задачи, которые в наибольшей мере несут в себе специфику данной экономической категории [1; 38]:

1) Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы.

2) Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по развитию фирмы как в данной стране, так и в целом.

3) Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы, с тем чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания.

4) Формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и кросс-национальных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы.

5) Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного бизнес-сервиса, и прежде всего в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций.

Одна из главных задач глобального менеджера – обеспечение конкурентоспособности продукции зарубежного филиала международной компании на мировом рынке с использованием научных подходов и методов, концепции маркетинга и учета человеческого фактора. Важный фактор достижения конкурентоспособности на мировом рынке – правильно выбранный ассортимент товаров и услуг на основе квалифицированного анализа конъюнктуры рынка.

Для проведения такого анализа экономисты международных компаний нередко используют метод, разработанный Бостонской консультативной группой «Бостон консалтинг груп» получивший название «бостонская матрица» (сокращенно БКГ).

По вертикали матрицы откладывается темп роста рынка данного подразделения фирмы, а по горизонтали – доля рынка. Матрица БКГ позволяет сопоставить позиции подразделений, выявить лидеров рынка, установить степень сбалансированности между ними. Матрица делит подразделения на генерирующие наличность и потребляющие её, и используется в основном для оценки потребности в финансировании, выявления критериев успеха или конкурентной позиции.

В соответствии с четырьмя вариантами комбинации факторов подразделения могут занимать на рынке четыре стратегических исходных позиции относительно возможностей рынка и собственной конкурентоспособности (рис. 2).

1. Позиция растущих продуктов («трудные дети»), т.е. тех, которые находятся в процессе внедрения на данный рынок. Она характеризуется высоким спросом и небольшой, но растущей долей рынка. В этом случае нужно либо повышать данную долю, либо уходить. Для ее увеличения нужны новые инвестиции со значительным риском, поэтому здесь наличность потребляется, иначе продукты окажутся бесперспективными (так называемыми «собаками»).

2. Позиция «звезды» отражает высокий спрос и большую долю рынка, что обеспечивает генерирование наличности. В то же время для укрепления или расширения позиции требуются большие дополнительные ресурсы.

Формирование наличности (доля рынка)

		Высокая	Низкая
Использование наличности	Высокая	«Звезды»	«Трудные дети» («Дикие кошки»)
	Низкая	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рисунок 2 – Бостонская матрица (примечание – данные работы [8; 330])

3. Позиция высокоприбыльных продуктов («дойные коровы»), которой присущ низкий спрос и значительная доля стагнирующего рынка. Поскольку больших инвестиций здесь не требуется, наличность также генерируется.

4. Позиция бесперспективных продуктов («собаки»), которой свойствен низкий спрос и малая доля рынка, находящегося в процессе свертывания. Здесь наличность потребляется, производство таких продуктов необходимо сворачивать.

Матрица БКГ позволяет дать ответ на вопросы: какой бизнес нужно развивать, какую линию в этой сфере должна выбрать фирма, как наилучшим образом распределить ресурсы. Однако она не позволяет принимать однозначные решения. Матрица Мак-Кинси фирмы «Дженерал электрик» представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ, но использует иные факторы. Она позволяет позиционировать фирму на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции [8; 331].

Привлекательность - это интегральная оценка емкости рынка, темпов его роста, цикличности спроса, динамики цен, тенденций изменения положения конкурентов и общей ситуации на нем, особенностей его правового регулирования, других общих социально-экономических и

политических характеристик данного рынка, например, положения с трудовыми ресурсами.

Конкурентные преимущества (табл. 1) определяются совокупностью таких показателей, как: производственный, финансовый, научно-технический, кадровый потенциал фирмы, доля рынка, принадлежащая ей, темпы и ключевые факторы роста прибыли, состояние технологии, имидж, качество руководства и персонала.

Числовые значения по каждому фактору устанавливаются с помощью экспертов по шкалам 1-5 или 0-1. Чем выше роль фактора, тем большее значение ему присваивается. Девятиквadraticность этой матрицы позволяет осуществлять более точный анализ позиций фирмы на рынке и выработку соответствующей стратегии.

Таблица 1

Конкурентные преимущества			
Привлекательность рынка	Конкурентные преимущества		
	Высокие	Средние	Низкие
Высокая	Инвестирование и рост		Зарабатывать и защищаться
Средняя		Зарабатывать и защищаться	
Низкая	Зарабатывать и защищаться		«Снимать урожай» и защищаться
Примечание – данные работы [8; 332]			

Глобализация мировой экономики оказывает возрастающее воздействие на казахстанский международный менеджмент. В этой связи в «Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года» особо отмечается: «Долгосрочными приоритетами внешней политики Казахстана являются: формирование и поддержание благоприятной внешней среды для развития страны и обеспечения её конкурентоспособности в современном мире; защита суверенитета и территориальной целостности Республики Казахстан; защита прав, интересов граждан и юридических лиц Казахстана за рубежом; формирование позитивного имиджа и восприятия Республики Казахстан в мире как демократического правового государства с современной рыночной экономикой, стабильной политической системой, открытым и толерантным обществом; защита экономических интересов страны на международной арене; активное участие в международных организациях и форумах по обеспечению мира и безопасности.

Особое значение приобретает создание условий для участия Казахстана в процессах принятия глобальных решений при формировании новой архитектуры международных отношений и контуров мировой торгово-

финансовой системы. Республика Казахстан будет решительно продвигать и энергично отстаивать свои интересы в вопросе о формировании наднациональных резервных валют. Результативность этих усилий будет в немалой степени зависеть от успешной реализации Казахстаном антикризисных мер, от темпов выхода экономики страны на траекторию посткризисного и устойчивого развития, от реальных достижений в сфере создания инновационной и диверсифицированной экономики» [9; 38].

Обобщая вышесказанное необходимо отметить, что процессы, происходящие в сегодняшней мировой экономике, приводят к динамичным сдвигам в отраслевой и региональной структуре экономики Республики Казахстан, оценке эффективности, быстрым изменениям конкурентных условий рынка. Это требует от участников бизнеса активных действий. Как показывает хозяйственная практика, сегодня отечественные бизнес-предприятия на микроуровне стремятся одновременно реализовать две функции менеджмента:

а) *наступательную*, которая отражает ориентацию на расширение, рост, завоевание новых позиций, агрессивную конкурентную борьбу, связанную с развитием, устремленным в будущее;

б) *защитную*, которая связана с сохранением достигнутых рубежей и направлена на удержание стратегической позиции, путем оборонительных действий, включая конкурентную борьбу за сохранение статуса-кво.

В открытой конкурентной экономике при активной роли внешнеэкономической деятельности защитная функция менеджмента фирмы время от времени может иметь доминирующий краткосрочный приоритет. Это может означать, например, временное нежелание компании участвовать в экспортно-импортных операциях, совместном предпринимательстве или же ходатайство перед правительством о введении протекционистских мер с целью краткосрочной защиты от агрессивных действий зарубежных конкурентов на казахстанском рынке. Долгосрочная же ориентация фирмы на оборону и стремление изолировать себя на внутреннем рынке в ущерб наступательному развитию скорее всего не принесет систематического успеха: если фирма стоит на месте, в то время как конкуренты движутся вперед, то через какое-то время наступит отставание и в конце концов сдача стратегических позиций.

Литература

1. Международный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 624 с.
2. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
3. Пивоваров С.Э., Майзель А.И., Пивоваров И.С., Тумарова Т.Г., Эпштейн М.З. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 256 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. - 702 с.
5. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М: Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Каренов Р.С. Международный менеджмент. – Караганда: Издательство КарГУ, 1997.— 422 с.
7. Белорусов А.С. Международный менеджмент: Учебник. - М.: Юристъ, 2000. – 224 с.
8. Курс менеджмента: Учебное пособие/Под ред. Д.Д. Вачугова. - Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2003. - 512 с.
9. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922 // Мысль. – 2010. - №3. – С. 15-42.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ И КАЗАХСТАНЕ¹⁵

Общие положения

В решении проблем занятости и безработицы, социального развития населения и других большой потенциал содержится в ресурсах низовых уровней территориального управления.

Поэтому в последние годы местное самоуправление успешно развивается в странах Западной Европы. Здесь под местным самоуправлением считается право и возможность местных органов самоуправления регламентировать часть государственных функций, управлять деятельностью под свою ответственность и, главное, в интересах местного населения.

Здесь органы местного самоуправления имеют достаточную экономическую самостоятельность и выступают в статусе муниципалитета как корпорация. Это образование имеет свои отличительные особенности от коммерческих, частных и государственных корпораций и носит государственно-коммерческий характер.

За рубежом в области развития самоуправления известны работы ученых-экономистов и юристов ведущих стран - Великобритании, Германии, Франции, Японии, США и др.

В России известны работы Н. Бондарь, М. Чернышова, В. Гцевежко, А. Когут, Н. Постовского и др. Эта проблема в рамках институциональной теории рассматривается у Т. Воблена, Я. Корнаи, А. Олейника, А. Радыгина и др. В Казахстане в этом направлении опубликовали свои работы Р. Искакова, З. Турысбеков, К. Кубаев, С. Тултабаев и др.

В этих исследованиях новое заключается в том, что социальные проблемы рассматриваются в тесной увязке с другими проявлениями жизнедеятельности на территории. Среди них - формы и масштабы взаимодействия местных властей с другими уровнями управления и их эффективность в решении местных экономических и социальных задач; масштабы хозяйственной деятельности на данной территории и роль в этом администраций, их «инфраструктур поддержки»; социальная ситуация на территории, в частности, состояние локального социума (его насыщенность социальными услугами для населения), средства, идущие на поддержку уязвимых групп населения, молодежная политика и пр. Эти и другие элементы местного самоуправления непосредственно определяют положение

¹⁵ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть I/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 217-227
[Казахстан, Караганда]

на местном рынке труда, уровень жизни местного населения, социально-психологический климат населенного пункта.

Однако данная проблема требует более глубокого и отдельного исследования для новых условий сегодняшнего дня стран СНГ, в том числе и Республики Казахстан.

Основы и терминология местного самоуправления

Местное самоуправление рассматривается как один из важнейших институтов современного государства, который обеспечивает связь граждан с государством, возможность их участия в государственном управлении. Европейской хартией «О местном самоуправлении» в статье 3 дается следующее определение местного самоуправления [1]:

1. Под местным самоуправлением понимается право и реальная способность органов местного самоуправления регламентировать значительную часть государственных дел и управлять ею, действуя в рамках закона под свою ответственность и в интересах местного населения;

2. Это право осуществляется советами или собраниями, состоящими из членов, избранных путем свободного, тайного, равного, прямого и всеобщего голосования. Советы или собрания могут располагать подотчетными исполнительными органами. Это положение не исключает обращения к собраниям граждан, референдуму или любой другой форме прямого участия граждан там, где это допускается по закону.

Правовая основа местного самоуправления в нашей стране предусмотрена Конституцией Республики Казахстан [2; 48]. Согласно Конституции: «В Республике Казахстан признается местное самоуправление, обеспечивающее самостоятельное решение населением вопросов местного значения» (статья 89). Местное же государственное управление осуществляется местными представительными и исполнительными органами, которые ответственны за состояние дел на соответствующей территории. Сущностная разница между государственным управлением и самоуправлением в том, что первые «осуществляют государственное управление и ответственны за состояние дел», а вторые «обеспечивают самостоятельное решение вопросов населением». Если источником властных полномочий государственных органов является народ, так как именно народ делегирует осуществление своей власти государственным органам (статья 3 Конституции РК), то источником деятельности местного самоуправления - население в границах самоуправляющегося сообщества. Однако местное самоуправление приобретает государственно-регулируемый характер в силу того, что правовой статус, порядок организации и деятельности органов самоуправления определяется не только гражданами - субъектами самоуправления, но и конституционными нормами и рамками закона. Безусловное соблюдение законных прав и интересов местного

самоуправления, его выборных и других органов после их закрепления в законе становится делом государства и его органов, в том числе местных представительных и исполнительных. Более того, конституционно гарантируется самостоятельность органов местного самоуправления в пределах их полномочий, установленных законом. Конституция определяет исчерпывающий перечень форм осуществления местного самоуправления. Местное самоуправление осуществляется населением непосредственно путем выборов, также через выборные и другие органы местного самоуправления в сельских и городских местных сообществах, охватывающих территории, на которых компактно проживают группы населения.

Однако, несмотря на Конституционное признание местного самоуправления в качестве основополагающей составляющей гражданского общества, многие вопросы детально не проработаны и нормативно не закреплены.

К настоящему времени в Казахстане отсутствует единая точка зрения на роль и место местного самоуправления в процессе государственного строительства в целом.

В основе противоречивой и неадекватной оценки роли института местного самоуправления лежат как отсутствие единого понятийного аппарата, так и различное понимание сущности местного самоуправления разными слоями общества.

Институт местного самоуправления следует отличать от института местного государственного управления. Как указывается в Законе РК «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (в окончательной форме принятого 9 февраля 2009 г.) [3; 3 -4]:

1. Местное государственное управление — деятельность, осуществляемая местными представительными и исполнительными органами в целях проведения государственной политики на соответствующей территории, ее развития в пределах компетенции, определенной настоящим Законом и иными законодательными актами Республики Казахстан, а также являющимися ответственными за состояние дел на соответствующей территории.

2. Местное самоуправление — деятельность, осуществляемая населением непосредственно, а также через маслихаты и другие органы местного самоуправления, направленная на самостоятельное решение вопросов местного значения под свою ответственность, в порядке, определяемом настоящим Законом, иными нормативными правовыми актами.

В этой связи институт местного самоуправления должен рассматриваться как важное звено механизма взаимодействия гражданина, общества и государства; необходимое условие реализации новой парадигмы развития человечества в целом, в центре которой стоит человек со своими интересами и потребностями. С формированием институтов местного

самоуправления связывается решение всех социальных, экономических, экологических и других проблем регионов страны.

Цели и задачи местного самоуправления

Местное самоуправление неразрывно связано с местным сообществом, которое является подлинным субъектом самоуправления.

В соответствии с Законом РК «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан», «местное сообщество - совокупность жителей (членов местного сообщества), проживающих на территории соответствующей административно - территориальной единицы, в границах которой осуществляется местное самоуправление, формируются и функционируют его органы» [3; 3].

Основанием для признания гражданина Республики Казахстан членом местного сообщества является факт его регистрации по месту жительства на территории административно-территориальной единицы, в границах которой осуществляется местное самоуправление.

Члены местного сообщества имеют право:

1. на осуществление местного самоуправления непосредственно, а также через выборные органы местного самоуправления независимо от происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, принадлежности к политическим партиям и общественным объединениям;

2. избирать и быть избранными в выборные органы местного самоуправления в порядке, предусмотренном законодательством Республики Казахстан о выборах;

3. обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения в органы местного самоуправления;

4. на осуществление иных прав, предусмотренных настоящим Законом и другими законодательными актами Республики Казахстан.

Ограничение прав члена местного сообщества на участие в местном самоуправлении не допускается, кроме случаев, предусмотренных законодательными актами Республики Казахстан, и может быть обжаловано в судебном порядке.

2. Члены местного сообщества обязаны:

1. соблюдать Конституцию и законодательство Республики Казахстан;

2. способствовать укреплению единства народа Казахстана и межнационального согласия в стране;

3. уважительно относиться к государственному и другим языкам, традициями, обычаям народа Казахстана и способствовать их развитию.

В части собрания (схода) местного сообщества в Законе отмечается следующее:

1) Для обсуждения вопросов местного значения путем прямого волеизъявления могут проводиться собрания (сходы) местного сообщества.

2) Порядок проведения собрания (схода) и принятия решений определяется областными (города республиканского значения и столицы) маслихатами.

3) Решения, принятые на собрании (сходе) местного сообщества, могут быть направлены в органы местного самоуправления.

Чтобы получить наглядное представление о местном управлении, надлежит обрисовать объекты этого управления, охарактеризовать субъект управления, описать функции управления и решаемые задачи. Но исходной точкой должны быть цели и задачи местного управления.

К основным целям и задачам местного самоуправления относятся [4; 51 - 52]:

а) Социальные цели и задачи:

1. создание, обеспечение, поддержание, улучшение основных условий существования населения территории, доступности жизненно необходимых благ, в первую очередь таких, как жилье, бытовые услуги, средства коммуникации, другие первейшие средства жизнеобеспечения;

2. создание условий, обеспечивающих равные стартовые возможности граждан в применении и развитии своего образовательного, трудового, творческого потенциала;

3. обеспечение социальной доступности общественно распределяемых благ при соблюдении социальной справедливости, то есть с учетом возраста, состояния здоровья, доходов, накопленного имущества семей, граждан;

4. обеспечение занятости, подавление безработицы;

5. социальная защита наиболее уязвимых слоев населения;

6. предотвращение социальных конфликтов, смягчение и устранение социальной напряженности.

б) Экономические цели и задачи:

7. рациональное использование экономических ресурсов муниципального образования, включая природные, трудовые, материальные, финансовые, информационные ресурсы, которыми распоряжаются муниципальные органы власти;

8. стабилизация экономической и финансовой ситуации на территории муниципального образования, предотвращение и подавление экономических и финансовых кризисов, способствование реструктуризации и подъему производства;

9. поддержка предпринимательства, развития предприятий разных форм собственности;

10. развитие региональных рынков, способствование рыночной конкуренции и повышению конкурентоспособности продукции, товаров, услуг, производимых на территории муниципального образования.

Дальнейшая конкретизация этих целей и задач местного управления, доведение их до числовых значений целевых показателей требует учета особенностей территориального образования и зависит от временных ориентиров.

Основы организации и обязанности органов местного самоуправления

В соответствии с Законом РК «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан»:

1. Местное самоуправление осуществляется отдельно в пределах области, района, города, района в городе, аульного (сельского) округа, поселка и аула (села), не входящего в состав аульного (сельского) округа.

2. Местное самоуправление осуществляется членами местного сообщества непосредственно, а также через маслихаты и другие органы Местного самоуправления.

Аким области, района, города, района в городе, аульного (сельского) округа, наряду с функциями государственного управления осуществляет функции органов местного самоуправления.

Экономическую и финансовую основу деятельности местного государственного управления и самоуправления составляют:

1. местный бюджет;
2. имущество, закрепленное за коммунальными юридическими лицами;
3. иное имущество, находящееся в коммунальной собственности в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Органы местного самоуправления при осуществлении своей деятельности обязаны:

- соблюдать Конституцию и законодательство Республики Казахстан;
- не допускать принятия решений, не соответствующих общегосударственной внутренней и внешней политике, в том числе финансовой и инвестиционной;
- не допускать принятия решений, препятствующих формированию единого рынка труда, капитала, свободному обмену товарами и услугами, формированию и развитию единого культурного и информационного пространства Республики Казахстан;
- соблюдать интересы Республики Казахстан в обеспечении национальной безопасности Республики Казахстан;
- соблюдать общегосударственные стандарты, устанавливаемые в общественно значимых сферах деятельности;
- обеспечивать соблюдение прав и законных интересов членов местного сообщества;

– придерживаться принципов гласности и открытости, учета общественного мнения при осуществлении своей деятельности, обеспечивать возможность свободного доступа членов местного сообщества на заседания органов местного самоуправления;

– обеспечивать участие членов местного сообщества в решении вопросов местного значения.

Обобщение опыта местного самоуправления в передовых странах мира

Обращаясь к зарубежному опыту, можно отметить наличие двух, разнящихся между собой, но тем не менее успешных моделей местного самоуправления. Каждая из них максимально отвечает условиям той или иной страны, сложившемуся в ней обычному праву, степени зрелости ее социальных институтов, менталитету населения и пр. [5; 55 - 56]:

1. Распространившаяся в Великобритании, США, Канаде, Австралии английская (англосаксонская) модель имеет следующие черты: местные представительные органы выступают как действующие автономно в пределах предоставленных им полномочий, прямого подчинения центральной власти нет; отсутствуют на местах уполномоченные центрального правительства. Контроль за деятельностью местных органов осуществляется «косвенным путем»: через центральные министерства и через суд.

2. Французская (континентальная) модель основывается на сочетании прямого государственного управления на местах и местного самоуправления и характеризуется определенной подчиненностью нижестоящих органов вышестоящим. На местах работают специальные уполномоченные правительства, которые осуществляют контроль за органами местного самоуправления. Данная модель распространена в Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в странах франкоязычной Африки.

3. Между этими двумя «базовыми» моделями имеется несколько промежуточных. Например, в Дании три уровня управления - местный, региональный, общегосударственный. Функции четко разделены. Местный - отвечает за школьное образование, детские сады, библиотеки, интеграцию беженцев и эмигрантов, вывоз мусора и водоснабжение, местные дороги, планирование строительства; региональный - за больницы, уход за инвалидами, планирование движения общественного транспорта, экологию - контроль за предприятиями. Общегосударственный уровень (парламент и правительство) принимает законы и занимается вопросами государственного значения. Каждый уровень управления имеет право собирать налоги, поэтому местные администрации не просят денег у центра. Соответственно центр не может им ничего диктовать и оценивать их. Оценивают их работу только граждане.

Местное самоуправление в ряде стран (ФРГ, Австрия, Япония) сходно как с англосаксонской, так и с французской моделями, что позволяет говорить о «смешанных» формах управления на местах. В ФРГ территориальные органы местного самоуправления являются децентрализованными частями единого государства. Государственный надзор за ними должен (абз. 3 ст. 20 Основного закона) обеспечивать соответствие местного самоуправления Конституции и законам как федеральным, так и земельным. Иначе говоря, государство делегирует часть своих полномочий органам самоуправления. Федерация в целом и отдельные земли в результате являются не единственными субъектами государственного управления: общины и районы выполняют возложенные на них функции либо как институты самоуправления, либо от имени государств по распоряжению государственного органа в рамках делегированных им полномочий. Специфические варианты «смешанной» модели местного самоуправления представляют собой сегодня муниципальные системы в странах Центральной, Восточной Европы и СНГ.

Несмотря на то, что между рассмотренными выше типами местного самоуправления имеются существенные различия, которые определяются историческими, географическими и национальными особенностями той или иной страны, а также политическим режимом, состоянием правовой системы, они имеют общие черты. Функционирование различных моделей местного самоуправления строится на многих сходных принципах, свойственных современному демократическому государству [6; 28 - 40]:

1. Ученые зарубежных стран при анализе места и роли местных органов власти в политической системе страны главный упор делают на то, что они являются составной частью механизма государства. Принятый в законодательстве этих стран термин «местное самоуправление» для обозначения организации и деятельности местных органов обычно указывает лишь на один из критериев их отграничения от всех других государственных органов - на их локальный характер. Современные зарубежные ученые, как правило, трактуют местное самоуправление как относительно децентрализованную форму государственного управления на местах.

2. Правовые и политические полномочия муниципальных органов, как правило, исходят из более высоких уровней управления. Например, в США, в соответствии с западными традициями демократии, правовые и политические права и обязанности органов самоуправления реализуются в условиях, предусмотренных Конституцией и законами штатов. Государство устанавливает единые «правила игры» для местных администраций, регулирует основные принципы формирования и деятельности местных органов, возлагая правовое регулирование местного управления в основном на субъектов федерации.

3. Местное самоуправление относится к числу традиционных институтов западной демократии и выступает наряду с парламентом

представительным органом государства. Основой системы местного самоуправления являются местные представительные органы, имеющие определенный правовой статус, что позволяет им осуществлять функцию представительства населения в рамках соответствующих административно-территориальных единиц, и формирующиеся населением в результате свободных, прямых и состязательных выборов.

4. Все реформы в области местного самоуправления, проводимые в последние десятилетия в странах Запада, направлены на укрепление демократии, социально-правового государства, на активный поиск оптимального сочетания форм централизованного управления и местного самоуправления, рационального распределения полномочий между представительными и исполнительными органами власти. Из 10 сформулированных ими принципов реформы общественного управления можно выделить три: существенное ослабление централизованного контроля и делегирование управленческой ответственности; децентрализация решений о предоставлении услуг; наделение нижестоящих уровней властью и управление полномочиями предоставлять услуги самим себе.

Осуществление концепции «обслуживания» (определение и сравнение общих черт органов местного самоуправления и хозяйственных организаций, в частности предприятий сферы обслуживания) привело в ряде стран Западной Европы, в США к серьезным преобразованиям в системе местных органов, к устранению негибких иерархических структур, к передаче ответственности отдельным коммунальным управлениям и ведомствам (в том числе и в финансовых вопросах). Ответственность за достижение социально-экономических целей переносится на возможно более низкий уровень управленческой иерархии, т.е. туда, где происходит непосредственный контакт власти с гражданином.

5. В зарубежных странах структура местного самоуправления строится в соответствии со сложившимся административно-территориальным делением (АТД), которое в унитарных государствах относится к компетенции центральной власти, а в федеральных - чаще всего к компетенции субъектов федерации.

Некоторые страны имеют двухзвенную (Дания, Финляндия, Япония, Литва), другие - трехзвенную (Италия, Испания, Португалия, Польша, Румыния, Латвия), четырехзвенную (Германия) и даже пятизвенную (Франция) систему АТД. В некоторых мелких островных государствах с небольшим населением АТД вообще отсутствует. Нет его в городе-государстве Сингапур.

Низший уровень самоуправления образуют отдельные населенные пункты (город, село, поселок). Низовыми единицами могут быть также группа сельских населенных пунктов, городские районы (во многих крупных городах мира), даже кварталы. Среднее звено АТД составляют вышестоящие

единицы (например, области и провинции в Италии, префектуры в Японии, кантоны, департаменты и регионы во Франции).

Местное самоуправление предполагает обязательное участие граждан в самоуправлении: в качестве избирателей; в качестве членов местных политических и общественных организаций; в качестве назначенных должностных лиц или сотрудников; в качестве членов официальных и неофициальных совещательных органов.

Пример Западных стран показывает, что борьба между местным уровнем и центром расценивается гражданами государства как норма.

Мировой опыт развития местного самоуправления необходимо критически осмыслить, адаптировать к казахстанским реалиям, национальным традициям и культуре и учесть при выработке общей стратегии государственного строительства в Республике Казахстан. Местное самоуправление должно играть важную роль в становлении и развитии казахстанской государственности.

Пути дальнейшей модернизации системы регионального и местного самоуправления в стране

В рамках мировой глобализации для Казахстана главным является одновременное соблюдение трех требований: интегрирование в мировую экономику, конкурентоспособность на международной арене и обеспечение того, чтобы этот процесс привел к значимым и соразмерным изменениям внутри страны. Достижение этой цели становится проблематичным без участия в этом процессе каждого региона республики, поскольку экономика страны в целом зависит от экономики административно-территориальных единиц, ее составляющих. В этой связи Президент страны в своем Послании народу Казахстана в 2011 г. «Построим будущее вместе!» особо отметил: «Индустриализация формирует новую парадигму региональной политики. Правительству совместно с акимами надо разработать и утвердить Программу по развитию регионов» [7; 4].

Государственная политика регулирования регионального развития с момента приобретения Казахстаном независимости всегда была направлена на достижение провозглашаемых национальных целей: максимальной занятости населения, улучшения качества жизни, справедливого распределения доходов, стабильного экономического роста.

Эти обстоятельства заставляют Правительство страны уделять основное внимание «территориальному переустройству» страны в целях достижения сбалансированности в размещении хозяйства и населения. Как следствие - действие большинства принятых государственных программ направлено именно на развитие регионов.

Природные, хозяйственные различия между регионами предопределяют актуальность повышения эффективности регионального

управления, поиска оптимального варианта разграничения прав и ответственности между центральными и местными органами.

Успешное проведение реформ возможно лишь при активной государственной политике, учитывающей специфику каждого региона. Неприемлемы ни чрезмерный централизм, не способный учесть многообразие местных условий, традиций, ни местничество, игнорирующее общенациональные интересы.

Современные подходы построения демократических основ государственности предполагают использование принципов децентрализации, которые в сочетании с другими создают условия продуктивного хозяйствования на всех уровнях территориальных образований.

Безусловно, это требует новых подходов к формированию региональной политики, поиска новых методик, таких как стратегическое планирование, программирование и проектный менеджмент [8; 7].

Формирование рациональной системы управления социально-экономическими процессами в рамках территориальных образований включает в себя исследование направлений развития местного самоуправления. Его научное обоснование становится все более актуальным и значимым.

Быстрые темпы экономического развития в целом по стране сопровождаются дифференциацией в уровне развития отдельных регионов.

Темпы роста уровня жизни в нефтедобывающих областях, в крупных городах и промышленных центрах значительно опережают повышение благосостояния в менее развитых регионах, в особенности в сельской местности. В результате возникают диспропорции, которые в значительной степени сдерживают реализацию стратегических целей по построению социально ориентированной рыночной экономики в Казахстане.

В связи с этим целесообразно в полной мере задействовать опыт стран с развитой рыночной экономикой по преодолению диспропорций в социально-экономическом развитии между региональными системами различного масштаба.

В настоящее время зарубежный опыт показывает необходимость широкого применения в общественном секторе подходов, повышающих эффективность использования бюджетных средств. В этой связи определенный интерес вызывает концепция «Value for money» («ценность за деньги»), широко используемая в практике деятельности организаций общественного сектора в Великобритании и некоторых других странах. Этот термин во всех государственных организациях Великобритании стал ключевым в контексте повышения производительности их работы. Смысл термина «Value for money» состоит в том, что в каждом конкретном случае использования бюджетных средств происходит сравнение количества потраченных средств и полезного эффекта (результата). Таким образом,

«Value for money» - это своего рода концепция повышения эффективности расходования бюджетных средств. Она нашла свое применение не только в бюджетных, но и в коммерческих организациях, реализуясь в таких формах, как реинжиниринг бизнес-процессов и бенчмаркинг.

Одним из новых методов повышения эффективности в региональном и муниципальном управлении сегодня стал бенчмаркинг. Не только руководители коммерческих фирм, но и управляющие организациями общественного сектора, а также государственные служащие во многих странах мира стали использовать бенчмаркинг как инструмент оценки выполненной работы в целях передачи передового опыта управления из других успешно действующих организаций.

Бенчмаркинг - систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования их передового опыта.

Бенчмаркинг - термин, первоначально использовавшийся землеустроителями для обозначения степени возвышения. В управлении бенчмаркинг нацелен на выявление и использование лучшего опыта в производстве товаров и услуг. В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации.

Основное содержание бенчмаркинга состоит не столько в том, чтобы определить, насколько другие организации оказались успешнее, сколько выявить факторы и методы работы, которые позволили им достичь более высоких результатов.

Данные о самом лучшем в мире опыте производства продукции или процессе обслуживания иногда трудно выявить в силу того, что исчерпывающая информация требует весьма высоких затрат. Поэтому бенчмаркинг часто использует информацию об организациях, которые просто оказались лучшими по тем или иным параметрам. В последующем могут быть выявлены новые лучшие образцы и бенчмаркинг приобретает характер непрерывного процесса постоянных усовершенствований [9; 37-38].

Интересно отметить то, что процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Как показывает рис. 1. первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности получило развитие как наука в 1976 - 1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в 1982 - 1986 гг., когда предприятия – лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров.

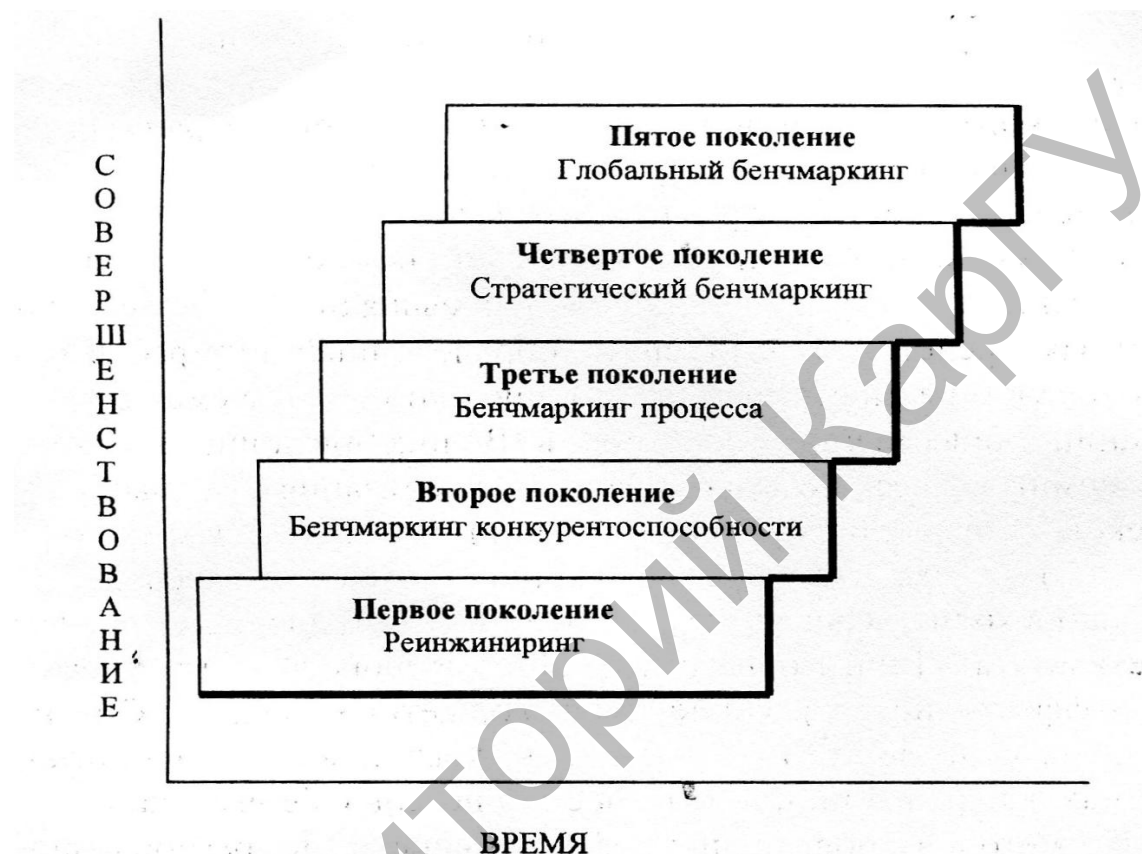


Рисунок 1 – Развитие бенчмаркинга (Примечание - данные работы [10; 126])

Пятое поколение - глобальный бенчмаркинг, который рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

В последние годы за рубежом бенчмаркинг нашел применение не только в коммерческих предприятиях, но и в управлении. Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам. Бенчмаркинг является той управленческой технологией, которая позволяет формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта.

Для органов регионального управления наибольший интерес представляет деятельность Аудиторской комиссии в Великобритании. Она осуществляет постоянный мониторинг качества менеджмента местных органов власти, а также местных организаций общественного сектора.

Мониторинг опирается на систему детальных показателей деятельности учреждений здравоохранения, полиции, местных органов власти и др. Он направлен на выявление расхождений в эффективности использования затраченных на те или иные нужды бюджетных средств. На основе мониторинга комиссия выявляет передовой опыт лучшего с точки зрения показателей социально-экономической эффективности использования бюджетных средств финансирования учреждения (лучшая школа, лучший госпиталь, лучшая пожарная команда и пр.). Далее лучший опыт изучается, выявляются те практические шаги, которые позволили получить высшие результаты, затем он описывается и тиражируется при непосредственном участии сотрудников комиссии [9; 38].

В заключение хотелось бы особо отметить, что прямой перенос, копирование форм и методов выравнивания уровней жизни в различных регионах малопродуктивно. Поэтому, на наш взгляд, необходимо глубокое переосмысление опыта развитых стран и адаптация форм, методов и механизмов активизации производственной и коммерческой деятельности в относительно менее развитых регионах Республики Казахстан.

Список литературы

1. Серия Европейских Договоров №122 «Европейская хартия о местном самоуправлении». - Страсбург. Совет Европы. Отдел изданий и документов. ISBN 92 — 871 - 0804 - 8. Май 1990 года.
2. Конституция Республики Казахстан. - Алматы: Казахстан, 1995. - 48 с.
3. О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан: Закон Республики Казахстан. - Алматы: ЮРИСТ, 2009. — 32 с.
4. Каренов Р.С. Государственный и муниципальный менеджмент. - Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2001. - 198 с.
5. Кузьмин С., Кузьмин Д. К становлению местного самоуправления: экономика и социальное развитие населения // Экономист. - 2003. - №2. - С. 55 - 64.
6. Кубаев К.Е. Местное самоуправление. - Алматы: Казак университеті, 2003. - 104 с.
7. Построим будущее вместе!: Послание Президента Казахстана Нурсултана Назарбаева народу Казахстана // Мысль. - 2011. - №3. - С. 2 - 10.
8. Раимбеков С. Модернизация системы регионального и местного самоуправления // «Казахстанская правда», 8 декабря 2006 года, С. 7.
9. Гапоненко А. Новые технологии в государственном управлении // Аль - Пари. - 2000.-№3-4.-С. 35 -38.
10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. - 703 с.

ОСМЫСЛЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С СУЩНОСТЬЮ И ХАРАКТЕРОМ РЕФОРМИРУЕМОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ¹⁶

Специфика системы государственного управления

Управление - универсальный и необходимый элемент окружающего нас мира. В предельно широком смысле слова - это различные способы воздействия субъекта (нескольких субъектов) на объект (объекты), изменяющие положение, поведение, свойства, качества объекта. С этих позиций в какой-то мере даже тяготение планет мироздания можно рассматривать как взаимное многостороннее управление, когда субъекты одновременно выступают как объекты.

Однако под управлением чаще всего понимают воздействие, которое имеет целевое назначение и при котором объект поддается регулированию со стороны людей. Управлению могут быть подвергнуты естественные явления (с помощью упорных тренировок человек может изменить свою фигуру), физические процессы (управление ядерной реакцией с целью получения энергии, а не взрыва), технические системы (например, железнодорожный транспорт).

Различные вопросы управления (часто без употребления этого слова) изучаются многими отраслями знания. В условиях современного постиндустриального, информационного общества, в связи со сдвигами, произведенными научно-технической революцией и внедрением общечеловеческих ценностей (свобода, равноправие, демократия, права человека, социальная справедливость и др.), изменяется роль государства внутри страны, а происходящие в мире интеграция и глобализация порождают новые проблемы. Конечно, они неодинаково решаются в разных государствах (их более 200), но активизация деятельности государства представляет собой общее явление.

Государство является формой политической организации общества. Основное его назначение состоит в защите существующего строя и порядка посредством воздействия на деятельность и поведение людей политической волей, авторитетом власти, принуждением и другими методами.

Признаком государства выступает наличие определенной территории, на которую распространяется его юрисдикция; права, закрепляющего

¹⁶ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть II / Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 173-182
[Казахстан, Караганда]

систему санкционированных норм; особой структуры органов и учреждений, осуществляющих властные функции, т. е. **системы управления**.

Общество функционирует на основе договора между властью и гражданами, в котором каждая из сторон берет на себя обязательства и получает права. Государство, действуя в рамках общественного договора, контролирует соблюдение законов и правил всеми членами общества, находит оптимальное сочетание прав и обязанностей при обеспечении приоритета общих ценностей и интересов.

Граждане также выполняют свои обязательства. Они имеют право корректировать действия государства, используя для этого различные методы: перевыборы органов власти и должностных лиц, изменение законодательства, гражданское неповиновение и др. При невыполнении одной из сторон своих обязательств возникают конфликты, которые могут угрожать самому существованию власти [1; 9 - 10].

В Казахстане в ходе преобразований начиная с 1992 г. граждане получили не только политические, но и экономические свободы. В дальнейшем Казахстан имеет возможности роста по всем направлениям, так как располагает достаточными материально-сырьевыми ресурсами, накопленным научно-производственным потенциалом, квалифицированными кадрами. Предстоит построить социально ориентированную эффективную экономику, способную динамично развиваться, удовлетворять потребности людей, гарантировать их безопасность во всех сферах деятельности.

Для этого необходимо усиление государственного влияния на развитие общества, его управляемости при гибком использовании экономических, правовых, административных средств. Государственное управление должно обеспечить эффективное функционирование рыночного механизма; регулирование развития социальной, экологической и других сфер; укрепление государственности и позиций страны в мире.

Государственное управление как определенного рода социальная деятельность понимается в широком и узком значении. В узком смысле - это административная, исполнительно-распорядительная деятельность государства. С этих позиций государственное управление изучается, в частности, административным правом. Его объект - правовые формы государственного управления. В широком смысле - это организующая, упорядочивающая деятельность государства, государственное регулирование различных общественных, (а иногда - и некоторых личных) отношений путем деятельности всех ветвей государственной власти – законодательной, исполнительной, судебной (иногда говорят и о других ветвях власти), их органов, государственных служащих. Назначение государственного управления состоит в *урегулировании и упорядочении жизнедеятельности и отношений личности, коллектива, государства и общества, установлении их рациональных взаимосвязей путем применения государственной власти* [2; 11].

В госуправлении используются разнообразные и дорогостоящие материальные, финансовые и интеллектуальные ресурсы, обширная информация. Госуправление состоит из массы управленческих решений и действий. Только системность может обеспечить ему необходимую согласованность, координацию, субординацию, устремленность, рациональность, эффективность.

Система государственного управления представляет собой научную дисциплину, изучающую организацию государственного управления социально-экономическими процессами в обществе. Предметом системы государственного управления являются формы и методы воздействия на производственную, социальную, духовную жизнедеятельность людей, связанных между собой общностью политической системы и территории [1; 12].

Системный подход к изучению госуправления позволяет представить его как функционирование нескольких сложных социальных систем. Условно назовем их:

система управляющая - государство как определяющий субъект управления;

система управляемая - компоненты общества, подверженные государственному воздействию как объекты управления;

система взаимодействия — различные институты государства и общества, реализующие связи: прямые и обратные, вертикальные и горизонтальные, подчиняющие и поддерживающие и пр. Сущностной характеристикой этой системы является наличие в ней разного рода отношений: субъектно-субъектных; субъектно-объектных.

Система государственного управления, где существуют не только прямые, но и "обратные связи, механизм принятия решений открыт для общества, ориентирован на согласование интересов, удовлетворения требований людей, характеризуется как демократическая.

Система государственного управления с преобладанием прямых связей, блокированием обратных, скрытым от общественности механизмом принятия решений называется *авторитарной*. Система государственного управления, отделившаяся от общества, использующая только прямые связи (сверху вниз), ставящая приоритетом так называемый государственный интерес и политическую целесообразность, а не потребности и ожидания людей описывается исследователями как *тоталитарная*, командно-административная. Впрочем, в жизни не бывает классически чистого типа систем.

Школы государственного управления

В мировой науке и практике сложились различные школы государственного управления. Марксистская школа базируется на классовом подходе и рассматривает государство в качестве орудия политической власти, господствующего в обществе класса. Этот класс осуществляет диктатуру, закрепляет и охраняет с помощью государства свои интересы. Значительно большее число ученых разделяет концепцию общенародного государства. Распространен также этатизм, рассматривающий государство как высший результат и цель общественного развития. К нему близко примыкает государственная школа - направление, считающее государство и его деятельность основной движущей силой исторического процесса.

Наибольшие дискуссии вызывает на протяжении многих лет определение роли и места государства в рыночной экономике. По этой проблеме сложились две крупные научные школы и множество модификаций на их базе. Первая школа связана с именем английского ученого Д. Кейнса (кейнсианство), другая — американского экономиста М. Фридмена. Ценности, которые отстаивают эти научные школы, прямо противоположны: кейнсианцы стоят за активное вмешательство государства в регулирование рыночной экономики, а другая школа выступает против широкого государственного вмешательства в экономическую жизнь. Кейнс считал, что в состоянии глубокого спада трудно стимулировать инвестиции, поэтому наиболее эффективный способ увеличить совокупный спрос — или увеличение государственных расходов, или снижение налогов, что будет стимулировать личное потребление.

Критики экономической теории Кейнса выдвинули следующие аргументы: а) решение проблемы Кейнсом неверно. По крайней мере в некоторых важных случаях причиной безработицы является слишком высокая заработная плата, а не недостаточный совокупный спрос; б) государственная политика по увеличению совокупного спроса скорее всего будет неэффективна; например, государственные расходы «вытесняют» частные по мере того, как увеличиваются государственные расходы. Частные расходы пропорционально уменьшаются. Кроме того, государственная политика, направленная на увеличение либо потребления, либо государственных расходов, сокращает инвестиции и соответственно замедляет рост экономики; в) даже если бы государственная политика была эффективной, правительству все равно трудно правильно выбрать время для своего вмешательства в экономику. Поэтому скорее всего оно будет увеличивать расходы именно тогда, когда их нужно уменьшать, и наоборот [3; 624].

На сегодняшний день существуют различные модели хозяйствования, отличающиеся долей государственного сектора в экономике, размерами перераспределения средств через бюджет [1; 20 - 21]:

саксонская (США, Канада, Англия) – большая свобода предпринимательства;

западноевропейская (Франция, Италия, Испания, Португалия) – активное государственное регулирование с помощью индикативного планирования, большая доля государственного сектора;

социально ориентированная (Германия, Австрия, Голландия) – подчеркнуто социальная направленность государства;

скандинавская (Швеция, Дания, Норвегия) – паритетность государственного и, частного капитала, ясно выраженная социальная направленность;

патерналистская (Япония) - усиленное государственное регулирование, использование традиций в современном способе производства.

В целом тенденцией мирового развития стало расширение государственного вмешательства в экономику и другие сферы общества, отделение капитала как собственности от функций управления, сокращение доходов от собственности в национальном доходе, усиление роли менеджеров в управлении. Развеем миф, что частный капитал справляется с управлением лучше, чем государственные органы, что он без поддержки государства в состоянии удержать экономику в равновесии.

Методологические подходы к изучению системы государственного управления

При анализе системы государственного управления допустимы различные подходы [4; 46]:

1. *Институциональный подход*, при котором предметом изучения избирается совокупность институтов, учреждений, участвующих в разработке и осуществлении управленческих (политических, административно-правовых) решений: госорганы различных уровней, институты политического опосредования (партии и движения, группы интересов и т.д.).

2. *Функционально-структурный подход* предполагает концентрацию внимания исследователя на классификации функций, дифференциации структурных подразделений, организационных ресурсов госорганов и всей системы управления целом.

3. *Элитологический подход* основан на актуализации вопроса о том, кто, какие люди составляют элиту, осуществляют власть над экономическими ресурсами, управляют страной, доминируют в правотворческой и правоприменительной политике. Изучаются отдельные группы государственных деятелей, партийных функционеров, чиновников и т.д.

4. *Культурологический подход* предполагает анализ процесса принятия и осуществления государственно-управленческих решений под углом зрения

политической и профессиональной культуры. Исследуются нравственные ценности, принципы, убеждения, поведение субъектов административно-правовых отношений.

Каждый из указанных подходов может быть избран при проведении научно-исследовательской работы.

Методы изучения государственного управления

При изучении государственного управления используются различные общенаучные и специальные методы [2; 20].

Среди общенаучных методов важное значение имеют анализ и синтез. С их помощью, например, выделяют ветви государственной власти (законодательная, исполнительная, судебная и др.), понятие государственного аппарата (в широком смысле). Применяются логический метод (с его помощью делаются различные умозаключения, например, о принципе законности в государственном управлении); метод формализации (он помогает, например, сформулировать понятие государственного служащего); сравнительный метод (позволяет сопоставлять возможности разных ветвей власти в государственном управлении); количественные методы (в том числе статистические, свидетельствующие о состоянии аппарата управления); метод прогнозирования (например, вывод о возможном отпочковании новых ветвей власти); экстраполяции (распространение признаков данного явления на другие исходные явления); моделирования (искусственное воссоздание тех или иных управленческих процедур); эксперимента (практическая проверка деятельности тех или иных органов управления в условиях, созданных экспериментатором).

При изучении государственного управления в числе специфических для общественных наук широко используются исторический метод (например путем использования исторических данных выявляются тенденции государственного управления); конкретно-социологические методы и приемы (анкетирование, интервью, опросы населения и государственных служащих); социально-качественные методы исследования (например, для выявления социальных предпочтений разных групп государственных служащих); правовые (изучение нормативных актов, регулирующих государственное управление); сравнительно-правовые (например, сравнение с зарубежными моделями управления, контрастирующее сравнение).

Важное значение для изучения государственного управления, особенно на уровне низовых звеньев, имеет применение различных частных методик, например использование приема деловых игр.

Проблемы менеджмента в государственной сфере Казахстана

Необходимые условия для формирования компетентного аппарата госслужащих в любом обществе включают в себя знание основ менеджмента. Для получения профессии менеджера необходимо выполнение двух предварительных условий – усвоение научных знаний и освоение способов их применения в интересах других. Современные менеджеры выполняют эти условия. В результате их профессионализм достаточно высок.

Как указывается в Законе РК «О государственной службе», госслужба в нашей стране основывается на следующих принципах [5; 24]:

законности;

казахстанского патриотизма;

единства системы государственной службы, независимо от разделения государственной власти на законодательную, исполнительную и судебную ветви;

приоритета прав, свобод и законных интересов граждан перед интересами государства;

общедоступности, то есть равного права граждан республики на доступ к государственной службе и продвижения по государственной службе в соответствии со своими способностями и профессиональной подготовкой;

добровольности поступления граждан на государственную службу; профессионализма и компетентности государственных служащих; равной оплаты труда за выполнение равнозначной работы; обязательности исполнения решений, принятых вышестоящими государственными органами и должностными лицами в пределах их полномочий, для подчиненных государственных служащих и служащих нижестоящих государственных органов; подконтрольности и подотчетности государственных служащих; учета общественного мнения и гласности, за исключением деятельности, составляющей государственные секреты или иную охраняемую законом тайну;

правовой и социальной защищенности государственных служащих;

поощрения государственных служащих за добросовестное, инициативное исполнение должностных обязанностей, выполнение заданий особой важности и сложности;

личной ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение государственным служащим должностных обязанностей и превышение им своих полномочий;

непрерывности повышения квалификации государственных служащих.

Создание дееспособного аппарата исполнительной власти - одна из ключевых составляющих успешной реализации задачи вхождения Казахстана в число 50 конкурентоспособных государств мира. Но, к сожалению, нынешнее состояние госаппарата оставляет желать лучшего и

пока не отвечает требованиям времени. Какие же проблемы менеджмента в государственной сфере сегодня наиболее типичны?

Следует отметить неоправданное множество властных структур, которые затрудняют эффективную деятельность госслужбы. Добиться координации их совместной деятельности – одно из необходимых условий успеха.

Главный ориентир в работе госслужащего - качество предоставляемых услуг потребителю. Поэтому необходимо систематизировать организацию отчетности госслужащих перед населением. В этом плане периодические обзоры пользователей услуг с публикацией их в СМИ могут стать действенной силой для включения общества в процесс управления, для получения эффективной ответной реакции включения механизмов мониторинга, для снижения коррупции в госорганах.

Обязательное условие успешной деятельности госаппарата - изменение организационного поведения. Речь идет о базовых основах культуры отношений, об усилении партнерства, о доверии и уважении к каждому участнику процесса управления, о передаче прав в принятии решений на низшие уровни. Создание гибких отношений кооперации и коммуникации между инстанциями самой административной организации можно рассматривать как важный шаг на пути слома бюрократической структуры.

Следующая проблема - «размытость» ответственности. Один из самых серьезных упреков государственному аппарату состоит в том, что чиновники практически не несут ответственности за бездействие. И одна из причин этого – отсутствие в госструктурах фундаментального механизма обеспечения руководящих и контрольных функций менеджмента. Чиновники стремятся избежать риска, ведь за бездеятельность им не грозит ничего, а за грубую ошибку можно поплатиться карьерой. Поэтому зачастую на риск они не идут.

В числе животрепещущих проблем следует назвать неадекватность информации и устойчивость стереотипов. В госаппарате часть информации зачастую не соответствует реалиям, а изменение качества информации происходит с большим опозданием.

Отсутствуют сегодня и объективные критерии оценки должностной деятельности за хорошо или плохо выполненную работу. Это выражается прежде всего в уравниловке, одинаковых должностных окладах. Дифференцированная оценка деятельности чиновников, изменение структуры госаппарата могут и должны способствовать внедрению современных методов управления.

Следовательно, в перспективе отечественным госслужащим многое предстоит сделать в части улучшения качества своего труда. Продвигаясь в будущее и опираясь на знания прошлого, они должны продолжать развитие новых идей и концепций, делать все для того, чтобы общество получало пользу от новейших управленческих знаний.

Необходимость децентрализации государственного управления в Казахстане

Президент страны Н.А. Назарбаев в 1992 г. предложил работу «Стратегия становления и развития Казахстана как суверенного государства»; в 1993 г. - «Идейная консолидация общества - как условие прогресса Казахстана»; в 1994 г. - «О формировании Евразийского союза государств»; в 1995 г. - «О среднесрочной программе»; в 1996 г. - «На пороге XXI века»; в 1997 г. - Послание Президента «Казахстан - 2030». Все эти работы явились заметным явлением в политической, идеологической и духовной жизни общества, вызвали определенный резонанс не только внутри республики, но и в международном масштабе [6; 31]. «Стратегия «Казахстан - 2030: Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев» имеет хорошую теоретическую базу. К ее разработке были привлечены крупные зарубежные эксперты по различным направлениям, а также собственные научные и интеллектуальные силы и практические чиновники. Работа выполнена под непосредственным руководством и при активном участии Президента страны [7; 2 - 33].

В своем Послании Президент страны в числе семи основных приоритетов долгосрочной стратегии развития «Казахстан - 2030» указал на целесообразность создания эффективной госслужбы, улучшения системы подготовки и продвижения кадров. Выделены 7 принципов, необходимых для формирования профессионального государства [7; 28]:

Компактное и профессиональное Правительство, сконцентрированное на выполнении лишь нескольких наиболее важных функций.

Работа по программам действий на основе стратегий.

Четко налаженная межведомственная координация.

Повышение полномочий и ответственности министров, их подотчетность и стратегический контроль за их деятельностью.

Децентрализация внутри министерств, от центра к регионам и от государства в частный сектор.

Решительная и беспощадная борьба с коррупцией.

Улучшение системы найма, подготовки и продвижения кадров.

Безусловно, среди выделенных семи принципов особо актуально и своевременно звучит идея «децентрализации внутри министерств, от Центра к регионам и от государства в частный сектор».

По мнению экспертов Всемирного банка, существуют следующие направления децентрализации [8; 27]:

- а) политическое:
 1. гражданские свободы;
 2. политические права;
 3. демократический плюрализм;

б) финансовое:

1. бюджетные ресурсы;
2. бюджетная самостоятельность;
3. принятие бюджетных решений;

в) управленческое:

1. структуры и системы управления;
2. участие в управлении.

В настоящее время различают следующие виды децентрализации: географическая, системы принятия административных решений и бюджетная.

Географическая децентрализация предполагает активизацию экономического развития в районах, не относящихся к основным городским территориям. С помощью субсидий и налоговых льгот добиваются снижения относительных затрат при развитии бизнеса в сельских районах и делают эти территории более привлекательными для инвесторов.

Децентрализация системы принятия и исполнения административных решений означает более широкое делегирование полномочий местным органам управления. За счет этого обеспечивается более эффективное управление путем сокращения многоступенчатого процесса исполнения решений и повышения оперативности работы органов государственного управления.

Бюджетная децентрализация создает более тесную взаимосвязь между системой управления и населением, требующую укрепления финансовой системы органов местного самоуправления. Органам местного самоуправления предоставляются определенные полномочия в сфере налогообложения и расходования средств, а также возможность самостоятельно определять расходную часть бюджета.

Приоритетные направления реформирования государственного сектора как основа для реализации Стратегического плана – 2020

Высокоэффективный государственный аппарат должен стать базой для успешной реализации ключевых направлений развития Казахстана до 2020 г.

Опираясь на реформы государственного сектора, государство предполагает выстроить качественно новую модель государственного управления на принципах корпоративного управления, результативности, транспарентности и подотчетности обществу. Эта модель будет полноценно функционировать к 2015 г., а основные ее элементы будут внедряться в первые годы реализации Стратегического плана-2020.

Реформирование государственного сектора будет осуществляться по пяти основным направлениям [9; 39]:

Определение четкого круга полномочий и ответственности государственных органов, в том числе на различных уровнях государственного управления.

В дальнейшем будут проводиться на системной основе функциональные обзоры деятельности государственных органов, целью которых станет оценка эффективности политики в соответствующих отраслях (сферах) государственного управления. Определение оптимального объема полномочий в каждом конкретном государственном органе позволит установить в целом адекватную роль государства как в отдельных секторах, так и на разных уровнях государственного управления путем ликвидации излишних функций, исключения дублирующих полномочий, закрепления недостающих функций и расширения использования рыночных механизмов.

Такие обзоры позволят обеспечить целостность государственного аппарата и последовательность проводимой государственной политики.

Повышение качества государственных услуг через разработку стандартов и совершенствование процессов, способствующих эффективному оказанию государственных услуг.

Профессионализация госслужбы. Основой для формирования профессиональной госслужбы станет новая система должностей государственных служащих, эффективные процедуры отбора кадров на государственную службу и качественная программа обучения государственных служащих, ориентированная на лучшую международную практику государственного управления.

В этой связи будет:

внедрен реестр должностей государственной службы, основанный на трех корпусах: корпус политических государственных служащих, корпусы А (управленческий) и Б (исполнительный) административной государственной службы;

улучшены процедуры поступления на государственную службу и формирования кадрового резерва государственной службы;

внедрены обновленные программы обучения государственных служащих, основанные на современных образовательных технологиях и принципах системы государственного управления, ориентированного на результат;

сформирован базовый образовательный центр по подготовке высококвалифицированных государственных служащих;

четко определены роль и степень ответственности лица, назначенного на должность ответственного секретаря, разработан открытый, транспарентный, основанный на заслугах механизм его назначения.

Реализация Стратегического плана-2020 потребует не только качественной подготовки государственных служащих, но и формирования среды, которая способствовала бы удержанию профессионально подготовленных государственных служащих в государственном секторе, а

также привлечению прогрессивной молодежи Казахстана на государственную службу. Для повышения качества деятельности государственного аппарата необходимо обеспечить:

эффективную работу кадровых служб государственных органов на основе лучших принципов и методов управления человеческими ресурсами;

введение новой системы оплаты труда в государственном секторе, конкурентоспособной с уровнем оплаты труда в частном секторе, основанной на принципах ответственности, результативности и квалификации, способствующей формированию компактного и эффективного государственного аппарата с повышенной продуктивностью (производительностью).

Для поддержки внедрения новой системы оплаты труда государственных служащих будет введена система оценки деятельности государственных служащих, учитывающая объем и качество работы, степень ответственности, повышение профессионализма, соблюдение Кодекса чести государственных служащих.

4. Государственное управление, ориентированное на результат.

Все государственные органы примут пятилетние стратегические планы, основанные на Стратегическом плане-2020, для обеспечения комплексного стратегического подхода к разработке и реализации государственной политики. Текущая деятельность всех государственных органов будет основываться на исполнении ежегодных операционных планов, детализирующих пятилетние стратегические планы. Всем государственным органам будет предоставлена определенная самостоятельность в реализации операционных планов в рамках достижения установленных стратегических целей и целевых индикаторов. Во всех государственных органах будет начато поэтапное внедрение системы внутреннего мониторинга, контроля и оценки.

Будет внедрена система формирования и исполнения бюджета, основанного на индикаторах эффективности и результативности (бюджетирование, ориентированное на результат). Также будет внедрена комплексная система мониторинга и оценки деятельности государственных органов, позволяющая оценивать степень достижения стратегических целей, качество предоставляемых бизнесу и населению государственных услуг, эффективность использования бюджетных средств.

5. Управление реформами государственного сектора.

Предполагается проанализировать эффективность действующей системы управления административными реформами и рассмотреть возможность создания отдельного уполномоченного органа, ответственного за реализацию, мониторинг и оценку проводимых реформ в государственном секторе.

В будущем будет полноценно функционировать новая система мониторинга, в рамках которой руководству страны будут представляться

регулярные отчеты о текущем состоянии и результатах реформ в сфере государственного управления.

Поскольку дальнейшее развитие Республики Казахстан, стабильность и благополучие народа будут зависеть от качества человеческих ресурсов, включая госслужбу, государственный сектор должен отойти от прямого управления экономикой и обществом. Он должен взять на себя роль регулятора, структуры, способствующей общему развитию. Госслужба должна способствовать процессу внедрения инноваций в свете реализации Государственной Программы форсированного индустриально-инновационного развития республики в 2010 - 2014 гг., переходу от административного менталитета к сервисной культуре обслуживания населения страны.

Литература

1. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1997. – 352 с.
2. Чиркин В.Е. Государственное управление. Элементарный курс. – М.: Юрист, 2003. – 320 с.
3. Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора: Пер. с англ. – М.: Издательство МГУ; ИНФРА – М, 1997. — 720 с.
4. Глазунова Н.И. Система государственного управления: Учебник. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 551 с.
5. Государственная служба. Сборник нормативных правовых актов: Практическое пособие. - Алматы: Издательство «Норма – К», 2009. – 56 с.
6. Каренов Р.С. Индикативное планирование. - Караганда: РГК ПО «Полиграфия», 1998. – 128 с.
7. Назарбаев Н.А. Казахстан – 2030. Процветание, безопасность и улучшение благосостояния всех казахстанцев: Послание Президента страны народу Казахстана // Мысль. – 1997. – № 12. – С. 2 – 33.
8. Адамбаев Е., Кантарбаева А. Децентрализация государственного управления в Казахстане: проблемы и пути решения // Аль – Пари. – 2000. – № 3 – 4. – С. 27 - 30.
9. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922 // Мысль. – 2010. – № 3. – С. 15-42.

.....

ТӨРТІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ

.....

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ¹⁷

Проблема номер один для любой организации, действующей в условиях рынка, — это проблема ее выживаемости, обеспеченности, непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными фирмами по-своему, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического менеджмента. Сущность этой концепции заключена в ответе на вопрос: «Как следует осуществлять управление организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?» Нарастание нестабильности, отражением которой являются быстрые изменения потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования работников, организаций к качеству жизни и другие, носит объективный и всеобщий характер. Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки внешней среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Согласно закону необходимого разнообразия для успешного функционирования системы управления фирма должна иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие возможных реакций, чем количество и сложность изменений, происходящих во внешней среде. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, система управления организацией должна, соответственно, приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Организация действует на определенном рынке (среда), выпускает конкретный товар с фиксированными издержками, зависящими от ее потенциала (производственного, научно-технического, организационного, экономического). Можно считать, что характер деятельности фирмы будет соответствовать среде, когда организация окажется способной выпускать и реализовывать нужный данному рынку товар (по техническим, экономическим и другим характеристикам), и при этом результат ее деятельности отвечал бы плановым ожиданиям. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным исполнением всех управленческих функций, а также соответствующим уровнем необходимого

¹⁷ Статья опубликована в Сборнике научных трудов «Проблемы управленческой деятельности в условиях рынка». — Караганда: Издательство КарГУ, 2002, С. 3-9
[Казахстан, Караганда]

потенциала: квалификацией работников, наличием материально-технической базы, технологий и др. В случае нарушения необходимого баланса ожидаемый результат не будет достигнут, и следовательно, организация будет нести потери как материальные, так и в виде снижения доверия к фирме-производителю товара, товарной марке.

Причины, обусловившие несоответствие, могут быть разнообразными, но все они разделяются на две группы: текущие и стратегические. К текущим причинам следует относить все те, которые влияют на снижение экономичности изготовления продукции и продвижение ее на рынок (плохая организация рекламы, недостаточное использование производственных мощностей, снижение качества изделий вследствие производственных проблем и др.). К стратегическим причинам относятся те, которые влияют на достижение глобальных целей организации: ошибки в определении платежеспособного спроса, в выборе уровня характеристик товара, неверно выбранное время выхода товара на рынок, не предусмотренные заранее действия конкурентов и др. Текущее несоответствие устраняется средствами оперативного управления (изменения характеристик производственного процесса, смена поставщиков и т.п.). Стратегическое несоответствие может быть устранено с помощью таких действий, как корректировка или изменение целей организации, осуществление диверсификации, внедрение новых организационных форм управления и т.п.

Процесс развития организации не может быть представлен как процесс устранения причин текущих несоответствий, но как процесс, ориентированный на перспективу и организуемый соответствующим образом, исходя из требований и тенденций изменения внешней среды. Это требует четкого представления о реальных возможностях организации, умении правильного определения и выбора направлений развития, подробного обоснования перспективных целей и способов их достижений и многого другого, что составляет сущность стратегического управления, с помощью которого обеспечивается поступательное развитие компании.

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое управление — область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке основополагающих целей, распределении ресурсов оптимальным образом, использовании всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Таким образом, стратегический подход к управлению деятельностью состоит в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества. Только такой подход дает предприятию гарантию роста.

Стратегия роста, отличающая все процветающие зарубежные и отечественные предприятия, характеризуется постоянным повышением уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с достигнутыми показателями. Можно рекомендовать такую последовательность действий при выработке стратегии:

- определение целей деятельности;
- анализ и оценка факторов внутренней и внешней среды предприятия;
- выбор и оценка стратегии;
- конкретизация стратегии.

Рассмотрим сущность каждого этапа разработки стратегии.

Определение целей деятельности. Это важнейший этап формулирования стратегии, поскольку неправильно поставленная цель приводит к заведомо неверным результатам.

Профессор Р.Акофф выделил три вида целей: цели, которых мы надеемся достичь в рамках планируемого периода; цели, которых мы не надеемся достичь в рамках планируемого периода, но рассчитываем достичь позже и к которым предполагаем приблизиться в рамках планируемого периода; цели-идеалы, которые не считаются достижимыми, но допускают приближение к ним и в плановом периоде и за его пределами.

В системе управления должны быть выделены стратегические и оперативные цели. Стратегические цели обеспечивают реализацию потенциалов успеха (технология, кадры, «ноу-хау» и т.д.), что гарантирует предприятию устойчивое функционирование в будущем. Оперативные цели ориентированы на быстрое реагирование на возникающие помехи, на обеспечение предприятию прибыли.

Чтобы избежать расплывчатости и неубедительности, сделать цели и способы их достижения более понятными, к целям предъявляют следующие требования:

– конкретность — выражая цели в измеримых формах, руководство создает основу для последующих решений и оценки хода работы; конкретные сложные цели позволяют достичь более высокой производительности, чем отсутствие целей или постановка их в общем виде типа: «Делайте максимум возможного»;

– ориентированность во времени — предполагает обязательное указание не только того, что следует осуществить, но и когда это требуется сделать. Временной горизонт в практике западных фирм принимают следующим: по краткосрочным целям — до 1 года; по среднесрочным — до 3-5 лет; по долгосрочным — более 5 лет;

– достижимость — формулирование цели, которая превышает возможности предприятия из-за ограниченности ресурсов или воздействия факторов внешней среды, может привести к катастрофическим последствиям. К тому же люди работают лучше, если видят, что цели достижимы. Не следует забывать, что достижимость целей — важный фактор

мотивации поведения и деятельности людей. Более того, известно, что даже трудные, но хорошо осознаваемые цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими, но не очень конкретными.

Практика показывает, что по различным (внешним и внутренним) причинам трудно добиться полного совпадения различных целей, их равнозначности. Поэтому целесообразны измерение, квантификация и ранжирование целей. Приоритетами в выделении иерархии целей могут быть важность выдвигаемых целей, фактор времени, ресурсные ограничения и др. Одновременно с решением вопроса об иерархии целей нужно рассмотреть и задачу иерархии средств достижения целей. Пространственная иерархия (субординация) — это предпочтение тех или иных средств из их фактического набора, временная иерархия — раскладка средств во времени. Пути, на которых может быть достигнут тот или иной набор целей, различные. Например, предприятие, поставившее цель обеспечивать 50%-ый рост оборота и 60%-ный рост прибыли к окончанию трехлетнего периода, может ее достичь путем увеличения своей доли на рынке за счет уже выпускаемых изделий, посредством расширения ассортимента, выхода на новые рынки, сокращения издержек производства. Эти варианты не являются взаимоисключающими, поскольку существует огромное число различных комбинаций, выступающих в качестве альтернативных стратегий.

Анализ и оценка факторов внутренней и внешней среды позволяют описать состояние предприятия: как оно функционирует, что и каким образом на него влияет, какое воздействие оказывает само предприятие. На внутреннем анализе оцениваются возможности предприятия — его сильные и слабые стороны. Основные направления внутреннего анализа: финансовое состояние; структура затрат; трудовые ресурсы (квалификация, опыт, отношение к работе); сбыт и маркетинг; производство продукции (технология, эффективность); исследования и разработки (новые виды продукции, технологические нововведения и т. д.).

Внешний анализ окружающей среды позволяет оценить весь комплекс обстоятельств, влияющих на деятельность предприятия. При этом следует иметь в виду, что не все факторы одинаково важны. К тому же не нужно упускать из виду развитие ситуации в отрасли, к которой относится предприятие (субсидии, кредиты, экология), внешнеэкономическое положение, конъюнктуру, либерализацию мировой торговли, разработки в области технологии. Последний фактор часто оказывается весьма существенным и побуждает к сотрудничеству. Большую ценность представляют знания о сильных и слабых сторонах конкурентов, направлениях их исследовательской деятельности и развития.

Особое внимание в анализе уделяют проблеме получения качественной и своевременной информации о тенденциях изменений во внешней среде. В одних случаях сигналы из внешней среды могут быть сильными, в других — очень слабыми и к тому же поступать с опозданием. Это может поставить

интересы предприятия под удар. Поэтому при высокой нестабильности внешней среды следует быть готовым к принятию решений, даже если поступившие сигналы слабы.

Выбор и оценка стратегии. На выбор стратегии оказывают влияние следующие факторы: риск, знание прошлых стратегий, фактор времени.

При выборе стратегии следует все внимание сосредоточить на том, что у предприятия получается лучше всего, и не пытаться действовать на других фронтах. Стратегии оцениваются путем сравнения результатов деятельности с поставленными целями. Приемлемый ответ можно получить, проанализировав, по крайней мере, пять вопросов. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями предприятия? Предполагает ли стратегия допустимую степень риска? Обладает ли предприятие достаточными ресурсами для реализации стратегии? Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности? Является ли стратегия лучшим способом использования ресурсов предприятия?

Для оценки используют качественные (способность привлечения высококвалифицированных менеджеров, снижение риска и т.д.) и количественные (доля рынка, рост объемов продаж, уровень затрат и эффективности производства, прибыль, норма дивидендов и пр.) критерии.

Строго говоря, давая оценку стратегиям, не следует забывать, что немедленные результаты может дать лишь весьма небольшое количество стратегий.

Конкретизация стратегии. Организационным воплощением стратегического подхода является стратегическое планирование. Здесь ставят две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее функционирование, и стратегические, ориентированные на будущее. Текущие программы и бюджеты должны ориентировать оперативные подразделения предприятия на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности.

Нельзя забывать простую истину: стратегия определяет структуру. Одна из типичных ошибок состоит в том, что предприятие реализует новую стратегию с помощью прежней структуры, тогда как, по мере изменения стратегии, следовало бы изменять и структуру.

В новых условиях хозяйствования руководитель любого предприятия должен знать, из каких элементов складывается стратегия, в какой последовательности протекает процесс ее разработки. Знание технологии стратегического управления поможет руководителям адекватно реагировать на изменения во внешней среде, позволит им уверенно действовать в непредвиденных обстоятельствах.

ЗНАЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ¹⁸

Неравномерное развитие экономики, ее отдельных отраслей, выражающееся в колебаниях объемов производства и сбыта, уровня цен на ресурсы, курсов валют и т.п., может порождать кризисные ситуации как для целых стран и регионов, так и для отдельных хозяйствующих единиц. Кризисные ситуации могут усугубляться (а иногда и порождаться) некомпетентным менеджментом компании (предприятия, фирмы).

Как правило, кризисные ситуации развиваются следующим образом:

а) первая стадия: отдельные случаи неэффективности в производственной и сбытовой сфере (увеличение запасов при стабильном или снижающемся объеме продаж, проблемы с поставками и качеством продукции);

б) вторая стадия: ускоренного возникновения проблем с качеством продукции, нехваткой материалов, задержкой с выплатой зарплаты, ужесточением позиции поставщиков и кредиторов;

в) третья стадия: невыполнение производственных графиков, рекламации потребителей, серьезная нехватка собственных оборотных средств, полная потеря доверия поставщиков и кредиторов и в итоге - хаос.

Естественно, что лучше не доводить ситуацию до хаоса, а наладить систему раннего обнаружения симптомов грядущего неблагополучия компании. Такими симптомами могут быть [1;262-263]:

- падение доходов и прибыльности компании, а также курсовой стоимости ее акций;

- негативная реакция на те или иные мероприятия компании ее поставщиков, потребителей, кредиторов, банков (например, на изменение стратегии или реорганизацию компании на создание новых или прекращение традиционных видов бизнеса и т.п.);

- нарушение структуры бухгалтерского баланса компании, а также задержки в предоставлении бухгалтерской отчетности;

- рост задолженности компании поставщикам и кредиторам;

- внеочередные проверки компании органами государственного управления.

Успехи и неудачи деятельности компании (фирмы, предприятия) следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов - внешних

¹⁸ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции «Современные направления развития юридических, экономических и социально-гуманитарных наук». Выпуск 10. В 2-х частях. Часть II (Караганда, Юридическая академия «Фемида», 8 апреля 2011 года). – Караганда: Издательство «Кент» LTD TOO типография «Досжан», 2011, С. 50-57
[Казахстан, Караганда]

(на которые фирма не может оказывать влияние) и внутренних (которые, как правило, зависят от организации работы самой фирмы) (рис. 1).

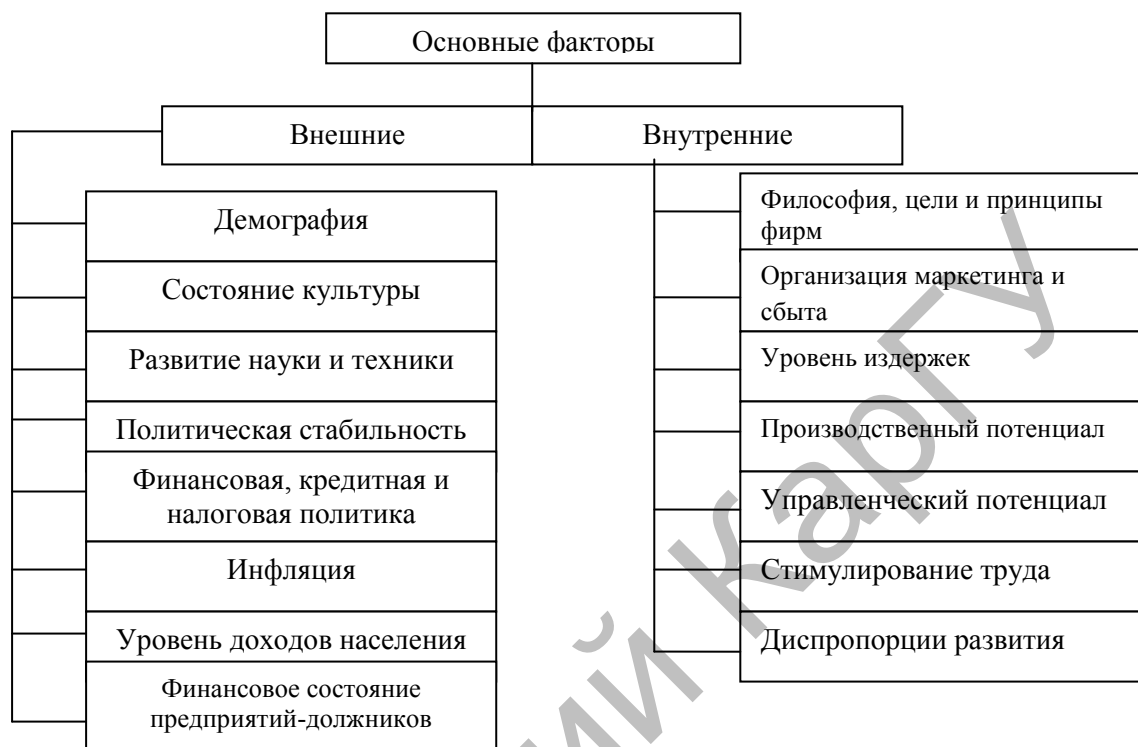


Рисунок 1 – Основные факторы возникновения кризисных ситуаций и банкротства (Примечание – данные работы [2; 406])

К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность фирмы, относятся:

- размер и структура потребностей населения;
- уровень доходов и накоплений населения, а значит, и его покупательная способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность);
- политическая стабильность и направленность внутренней политики;
- развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;
- уровень культуры, т. е. привычки и нормы потребления, предпочтения одних товаров и отрицательное отношение к другим;
- международная конкуренция при которой зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других – за счет более совершенных технологий.

Внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы, в общем виде можно сгруппировать следующим образом:

- философия фирмы;
- принципы ее деятельности;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень использования маркетинга.

В свою очередь, каждая из этих групп включает множество конкретных факторов, действующих на каждой фирме избирательно. Рассмотрим их в несколько агрегированном виде.

До 90% неудач небольших американских фирм связано с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям. Представляется, что неудачи фирм и предприятий Казахстана также связаны с влиянием этих факторов.

Другими внутренними факторами, усиливающими кризисную ситуацию предприятия, являются:

- возникновение убытков предприятия в связи с неудовлетворительной организацией работ с рынком, неконкурентоспособностью товаров, несвоевременным обновлением ассортимента товарной продукции;
- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара в связи с нерациональной структурой управления, многочисленностью штата управления, применением дорогостоящих технологий, средств и предметов труда и т.д.;
- снижение уровня культуры производства и культуры предприятия в целом, включая квалификацию персонала, технический уровень производства, взаимоотношения в коллективе, его уверенность в эффективной работе;
- отсутствие стимулов труда у персонала предприятия.

В классической рыночной экономике, как отмечают западные специалисты, внешние факторы обуславливают 1/3, а внутренние - 2/3 всех банкротств [2;407]. Нарушение регулирования финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, усугубляющим кризисную ситуацию на казахстанских государственных и частных предприятиях.

Предотвращать, а в случае возникновения, нейтрализовывать кризисные ситуации призван антикризисный менеджмент (или антикризисное управление, что одно и то же). Различают понятие «антикризисное регулирование» и «антикризисное управление (антикризисный менеджмент)».

Антикризисное регулирование - это макроэкономическая категория. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту компаний от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования.

Антикризисное регулирование предусматривает проведение следующих основных направлений разработки и реализации антикризисных мер [3; 510-511]:

1 совершенствование действующей законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятия;

2 принятие мер и создание условий, способствующих преодолению кризиса неплатежей;

3 осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, а также имеющих важное государственное значение, включая оказание государственной поддержки, привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении предприятий;

4 приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;

5 подготовка и активная поддержка деятельности профессиональных управляющих.

Основная идеология антикризисного регулирования базируется на использовании реорганизационных процедур, направленных на поддержание предприятия и его оздоровление с целью не допустить ликвидации.

Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной компании. Антикризисный менеджмент является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне компании при ее оздоровлении или ликвидации. Сложилось мнение, что система антикризисного менеджмента - это и есть система банкротства в компании. На самом деле следует трактовать это понятие несколько шире: в понятие антикризисного менеджмента следует включить превентивные меры и для сравнительно благополучных компаний с целью предупреждения появления признаков возможного банкротства.

По мнению ведущих специалистов [4-7], антикризисный менеджмент следует понимать как комплексную систему, включающую мониторинг кризисов, планирование, организацию и проведение мероприятий по сохранению базисных характеристик компании, ее эффективному функционированию. Причем в широком смысле антикризисный менеджмент выступает как:

а) реактивный антикризисный менеджмент, который можно охарактеризовать как планирование и проведение мероприятий, целью которых, как правило, является восстановление прежнего, докризисного состояния;

б) превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент, имеющий дело с общими целями, которые могут быть сформулированы только на более низкой ступени, чем задачи разработки конкретных мероприятий.

Стратегия антикризисного управления предприятием - совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений,

позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

Антикризисная политика – генеральное направление деятельности руководства предприятия, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение финансового и технико-экономического состояния предприятия, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

В зависимости от глубины кризиса и характера принимаемых процедур процесс антикризисного управления может протекать либо активно, либо пассивно. Так, в случае возникновения негативных тенденций временного характера в активном функционировании системы антикризисного управления нет необходимости. В условиях же устойчивого экономического спада, который сопровождается хронической неплатежеспособностью предприятия, оно активизируется по мере усугубления ситуации. Поэтому существуют различные типы политики его осуществления [8; 126]:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений;
- подготовка к кризису и минимизация его последствий.

Антикризисный менеджмент – одна из разновидностей управления деятельностью предприятия. Поэтому нужно определить его место в системе управления деятельностью предприятия в целом и выделить его отличительные особенности среди других видов управления.

В отличие от многих видов управления (управление персоналом, управление финансами, управление инвестициями и инновациями, управление производством и т.п.) объектом антикризисного менеджмента являются одновременно все элементы деятельности предприятия: средства производства, рабочая сила, организация производства, труда и управления, финансы, инвестиции, внешняя и внутренняя среда. То есть это вид комплексного, всеобъемлющего управления предприятием.

Особенностью антикризисного менеджмента является то, что в качестве предмета выступают лишь профилактические меры финансового оздоровления предприятия, а не развитие объекта управления вообще.

Важно установить значение антикризисного менеджмента в системе стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. При необходимости такой менеджмент вносит корректировки в функцию направленности развития предприятия и в распределение ресурсов,

обеспечивающих реализацию стратегических целей. Кроме того, его практическое значение состоит в следующем:

- проясняет возникшие проблемы в деятельности предприятия;
- выступает средством выживания в трудный период;
- снижает риск банкротства и ликвидации;
- координирует деятельность предприятия в целом;
- выделяет приоритетность проблем;
- способствует мобилизации, рациональному распределению и использованию ресурсов;
- помогает преодолеть неопределенность рыночной среды и перескочить на новый виток своего развития.

Система антикризисного менеджмента включает совокупность взаимосвязанных элементов: целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств и др. Исходный пункт формирования системы антикризисного менеджмента — определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате её функционирования.

Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного менеджмента в компании является проведение её структурной перестройки в соответствии с потребностями рынка. Эта цель разветвляется в иерархическую последовательность целей и задач. Главная цель реализуется через систему основных целей антикризисного менеджмента, к которым относятся:

- предотвращение банкротства компании и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация подразделений и компаний, которые являются неперспективными и не обладают реальными возможностями для восстановления платежеспособности.

Основными задачами процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства являются:

- а) анализ финансового состояния компании и его прогноз на предстоящий период;
- б) своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- в) мониторинг внешней и внутренней среды компании и прогноз ее развития;
- г) обнаружение ранее незаметных признаков грядущего неблагополучия компании.

Как показывает мировая практика, указанные цели и задачи достигаются при соблюдении следующих принципов [9;520]:

1 установления стабильных единых и надежных для всех хозяйствующих субъектов коммерческих взаимоотношений, прав и обязанностей в ситуации несостоятельности компании;

2 предоставления возможности должникам, выполняющим обязательства возобновления своей деятельности;

3 введения системы мер безопасности при банкротстве и экономическом спаде;

4 создания системы мер возрождения бизнеса;

5 создания механизма регулирования финансовых дел должников, выполняющих свои обязательства, в целях оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса;

6 создания коммерческой и правовой систем для поощрения работы надежных партнеров и формирования приемлемой процедуры разрешения финансовых споров;

7 ограждения правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала компании и насаждения споров и тяжб;

8 сохранения в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно перспективных компаний, имеющих финансовые трудности;

9 создания таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы антикризисного управления в случае ликвидации обанкротившихся компаний и позволять справедливо распределять активы должника.

Функциональная подсистема антикризисного менеджмента представлена на рис. 2.

Рассмотрим вкратце сущность каждого из этапов этой подсистемы.

Этап 1. Диагностика состояния предприятия. Слово диагностика произошло от греческого *diagnostikos* и понимается как процесс распознавания проблемы и обозначение ее с использованием принятой терминологии. Проще говоря, это установление диагноза ненормального состояния объекта исследования.

Диагностика необходима для выработки стратегии и тактики хозяйственного поведения предприятия в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры, когда требуются ответы на ключевые вопросы: где находится предприятие, каковы итоги и условия его деятельности?

Этап 2. Маркетинг. На данном этапе предполагается проведение исследований конъюнктуры рынка, чтобы выявить характер и силу влияния внешних факторов, определить конкурентные преимущества предприятия, сформулировать возможные варианты стратегий его поведения на рынке, выделить факторы успеха и неуспеха для достижения стратегических целей в его дальнейшем развитии. Эта задача реализуется на основе диагностики состояния внешней среды предприятия, которая позволяет улавливать сигналы угроз для его состояния.

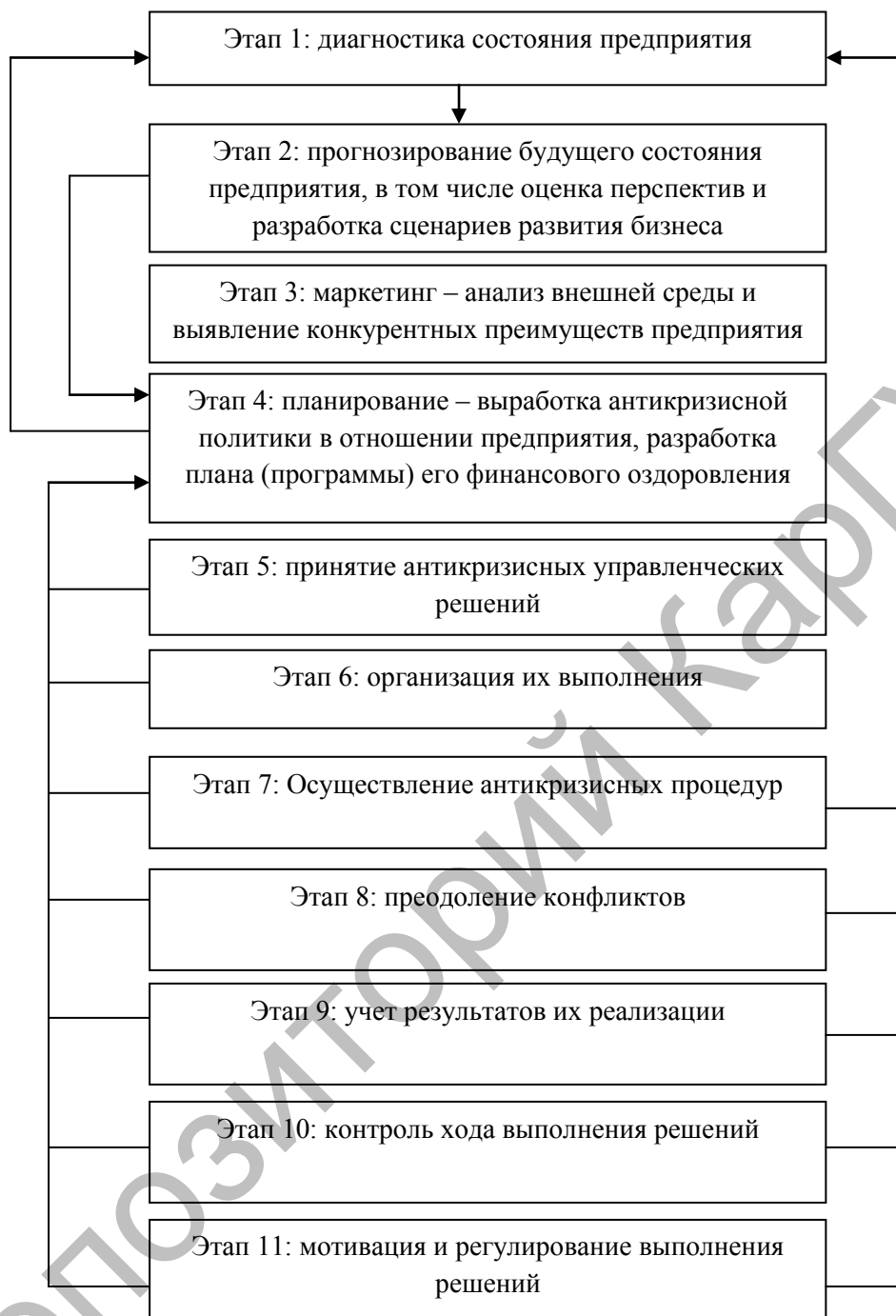


Рисунок 2 – Функциональная подсистема антикризисного менеджмента
(Примечание - данные работы [9; 131])

Этап 3. Антикризисное прогнозирование. Разработка прогнозов, которые представляют собой научно обоснованные суждения о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его функционирования. Прогноз – предплановая разработка многовариантных моделей развития объекта управления. Показатели его носят вероятностный характер и обязательно привязаны к определенным заданным условиям.

Этап 4. Антикризисное планирование. На данном этапе определяются основные показатели ожидаемого развития предприятия с наименьшими затратами, а также выявляются источники и сроки погашения задолженности кредиторам.

Этапы 5 и 6. Принятие и организация выполнения антикризисных управленческих решений. Антикризисные управленческие решения - результат диагностики, антикризисного прогнозирования и планирования.

Антикризисное управленческое решение должно отвечать на следующие вопросы:

- 1 что делать?
- 2 что делать в первую очередь?
- 3 как делать?
- 4 с какими производственными затратами?
- 5 в каком количестве?
- 6 в какие сроки?
- 7 где?
- 8 что даст выполнение решения?

Этап 7. Осуществление антикризисных процедур. Антикризисная процедура понимается как мера, направленная на повышение платежеспособности предприятия. Этот вид работы охватывает весь объект антикризисного управления и определяет результат его изменения. Ключевой вопрос: что надо делать, чтобы успешно управлять предприятием в преддверии, в процессе и после кризиса?

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятия-должника называется антикризисным процессом.

Этап 8. Преодоление конфликтов. Антикризисное управление сопряжено с возникновением различных внешних и внутренних конфликтов: между руководителем и собственниками предприятия из-за уменьшения или отказа последним в выплате доходов по взносам в уставный капитал; между руководителем и персоналом по причине кадровых передвижек и высвобождений; между представителями старой и новой команд управления в борьбе за упущенную власть; между участниками управляющей команды по причине разных взглядов на управление развитием предприятия; между предприятием и кредиторами из-за допущенных просрочек платежей; между предприятием и государственными органами по той же причине. Их профилактика и преодоление осуществляются в соответствии с известными в конфликтологии методами.

Этап 9. Учет результатов осуществления антикризисных процедур. Учет выполнения всех планов, программ, заданий по антикризисному управлению должен быть организован по таким показателям, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Учет расхода ресурсов целесообразно организовать по всем видам ресурсов, видам деятельности,

выпускаемой продукции, стадиям ее жизненного цикла, а также по отделам, службам и подразделениям, по товарным рынкам.

Этап 10. Контроль за ходом выполнения решений. Специалисты выделяют следующие виды контроля:

1) по стадии жизненного цикла продукции – контроль на стадии стратегического маркетинга, НИОКР, производства, эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;

2) по виду объекта - контроль предметов труда, средств производства, технологии, организации процессов, условий труда, окружающей природной среды, документов, информации;

3) по стадии производственного процесса - контроль входной, операционный, готовой продукции, транспортирования и хранения;

4) по исполнителям - самоконтроль, контроль менеджера и отдела технического контроля, инспекционный, государственный и т.д.

5) по возможности дальнейшего использования результатов контроля - разрушающий и помогающий;

6) по степени охвата объекта – сплошной и выборочный;

7) по характеру принимаемого решения – активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям);

8) по режиму – усиленный и нормальный;

9) по степени механизации – ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический;

10) по периоду охвата – предварительный, текущий, заключительный;

11) по способу получения и обработки информации – расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;

12) по периодичности выполнения контрольных операций – непрерывный и периодический.

Нормативы контроля устанавливаются на стадии планирования. Они должны быть обоснованными, однозначными в прочтении, выполнимыми и иметь некоторый резерв. Они могут корректироваться на стадии контроля, так как тогда имеется больше информации, чем при планировании. При невыполнении нормативов необходимо тщательно проанализировать ситуацию и своевременно внести соответствующие коррективы.

Этап 11. Мотивация и регулирование выполнения решений. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике принципы стимулирования и мотивации.

Технология антикризисного менеджмента представляет собой совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику.

Обобщая вышесказанное можно отметить, что в целом система антикризисного менеджмента носит оберегающий характер и нацелена на

поддержку компании, которая имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

На нынешнем этапе развития экономики Казахстана выявление неблагоприятных тенденций развития компаний, предсказание банкротства приобретают первостепенное значение.

Литература

1. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 368с.
2. Экономика предприятия: Учебник/Под. ред. О.И.Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1999. - 416с.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. - Минск: Мисанта, 2003. – 624с.
4. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432с.
5. Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учебное пособие.- М.: Дело, 2001. – 176с.
6. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г.Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
7. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. - СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 380с.
8. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 223с.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. - М.: Издательство «Омега-Л», 2008. - 781с.

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ И ПЕРЕДОВЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ НАРАБОТКИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ (ФИРМ, ПРЕДПРИЯТИЙ)¹⁹

Виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области

По специфике управления предприятием (конкретной управленческой деятельности) различают следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

- а) производственный менеджмент (в широком смысле отражения практической деятельности конкретного предприятия);
- б) маркетинговый менеджмент (как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку);
- в) инновационный менеджмент (как обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде);
- г) финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью предприятия);
- д) управление персоналом и т.д.

Общая схема видов и уровней менеджмента предприятия и их взаимосвязи приведены на рисунке 1.

Стратегический менеджмент представляет собой специфическую управленческую деятельность, входящую (как правило) в исключительную компетенцию высшего уровня управления, и направлен на обеспечение достижения успеха предприятия в целом и ее структурных подразделений [1-5].

Управление персоналом (менеджмент персонала) играет первостепенную роль в управлении предприятием. Суть искусства менеджера состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения целей предприятия. Успех деятельности предприятия приходит тогда, когда квалифицированный менеджер порождает и организует активное поведение работников, а их взаимодействие обеспечивает эффективную производственную деятельность и целеустремленность. В силу этого важной составляющей общего менеджмента предприятия и одним из основных его видов является управление персоналом (менеджмент персонала) [6—8].

¹⁹ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2011, №2 (62), С. 4-18
[Казахстан, Караганда]

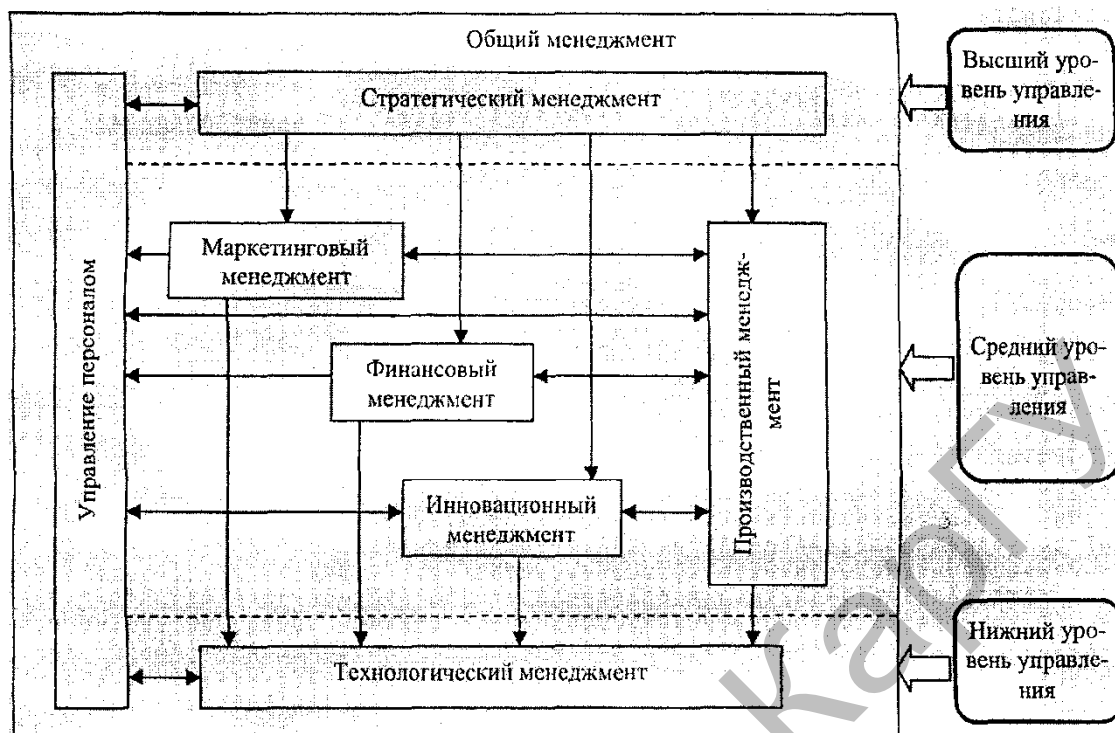


Рисунок 1 – Виды и уровни менеджмента (данные работы [1; 18])

Производственный менеджмент включает процесс управления производством, в том числе технологический менеджмент, и тесно связан с маркетинговым, инновационным и финансовым менеджментом в процессе организации и реализации управления предприятием.

В экономической литературе «производственным менеджментом» (англ. *management production* – управление производством) называется система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление в оперативном режиме производством, материальным обеспечением производства, качеством выпускаемой продукции, ценообразованием, расходами [9-12].

Словарь иностранных слов определяет менеджмент как управление производством и как совокупность принципов, методов и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

До недавнего времени основное внимание в теории и практике производственного менеджмента уделялось производственной функции. Современный взгляд на производство стал более широким. Появился термин интегрированное производственное предприятие, которым обозначают производственное предприятие, на котором все службы участвуют в процессе принятия решений и в выработке стратегии развития. Службы должны работать сообща на достижение конечного результата. При этом предполагается устранение границ между функциональными службами (производства, маркетинга, НИОКР, финансов и трудовых служб). На многих

крупных предприятиях происходит переход к организации производства, ориентированной на определенный процесс [13-15].

Управление производством и производственными системами — основа производственного менеджмента

Основой производственного менеджмента является управление производством и производственными системами.

Производство — это технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая четкие границы, обусловленные особенностями технологии.

Системный подход к организации производства порождает понятие «производственная система». Производственная система (англ. *production system*) — это система, использующая операционные ресурсы предприятия для преобразования вводимого фактора производства («вход») в избранную предприятием продукцию или услугу («выход»). «Вход» может быть представлен сырьем, заказчиком либо готовой продукцией, полученной из другой производственной системы [16-18].

Производственная система укрупненно состоит из элементов производственного процесса (средств труда, предметов труда, труда) и элементов технической и организационной упорядоченности. Эта упорядоченность устанавливается исходя из принципа экономичности систем. Все элементы производственной системы функционируют с целью изготовления продукции, необходимой потребителю, т.е. производственная система формируется как средство достижения цели — изготовления и реализации продукции для получения прибыли.

Для полного описания системы нужно знать состояние ее элементов, а также состояние связей между ними — «входов» и «выходов».

Полная система производственной деятельности предприятия называется операционной системой [19; 34]. Операционная система, в свою очередь, состоит из двух подсистем:

1) перерабатывающая — выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты;

2) обеспечения — выполняет функции обеспечения перерабатывающей подсистемы.

Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения на одном предприятии, может быть составной частью перерабатывающей подсистемы на другом.

В общем виде сущность управления подсистемами состоит в следующем:

- разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности предприятия;
- разработка и внедрение операционной системы, включая разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия;
- планирование и контроль текущего функционирования системы.

Структура системы производственного менеджмента

В системе производственного менеджмента выделяют четыре подсистемы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое (рис. 2). Как видно из рисунка 2, это целевая, обеспечивающая, функциональная и управляющая подсистемы.

Компонентами целевой подсистемы являются: повышение качества продукции; организационно-техническое развитие производства; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема содержит следующие компоненты: нормативно-методическое, ресурсное, информационное, правовое, организационно-технологическое обеспечение.

Компоненты функциональной подсистемы можно сгруппировать в четыре блока, которые включают подсистемы:

- 1) производственных процессов — техническая подготовка производства, основные производственные процессы, обеспечение качества продукции, организация труда;
- 2) состава элементов производства — основные производственные фонды, предметы труда, персонал;
- 3) производственной инфраструктуры — техническое обслуживание и ремонт, энергетическое, транспортное, складское, тарное хозяйство, материально-техническое обеспечение производства, сбыт и реализация продукции;
- 4) управления предприятием — технико-экономическое планирование, финансирование, учет, научно-техническое развитие.

Составляющими управляющей системы являются: управление персоналом, менеджмент психологии и социологии, разработка и реализация управленческого решения, анализ принятых решений, прогнозирование.

В современной экономике объектом организации производства выступает предприятие — определенный имущественный комплекс, предназначенный для осуществления той или иной производственной деятельности и включающий в себя производственные и торговые площади, инженерную инфраструктуру, производственное и торговое оборудование, товары на складе и в продаже, денежные средства на расчетном счете и в кассе, наемный персонал, в том числе, зачастую, и наемных управляющих.

С управленческой точки зрения предприятие можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

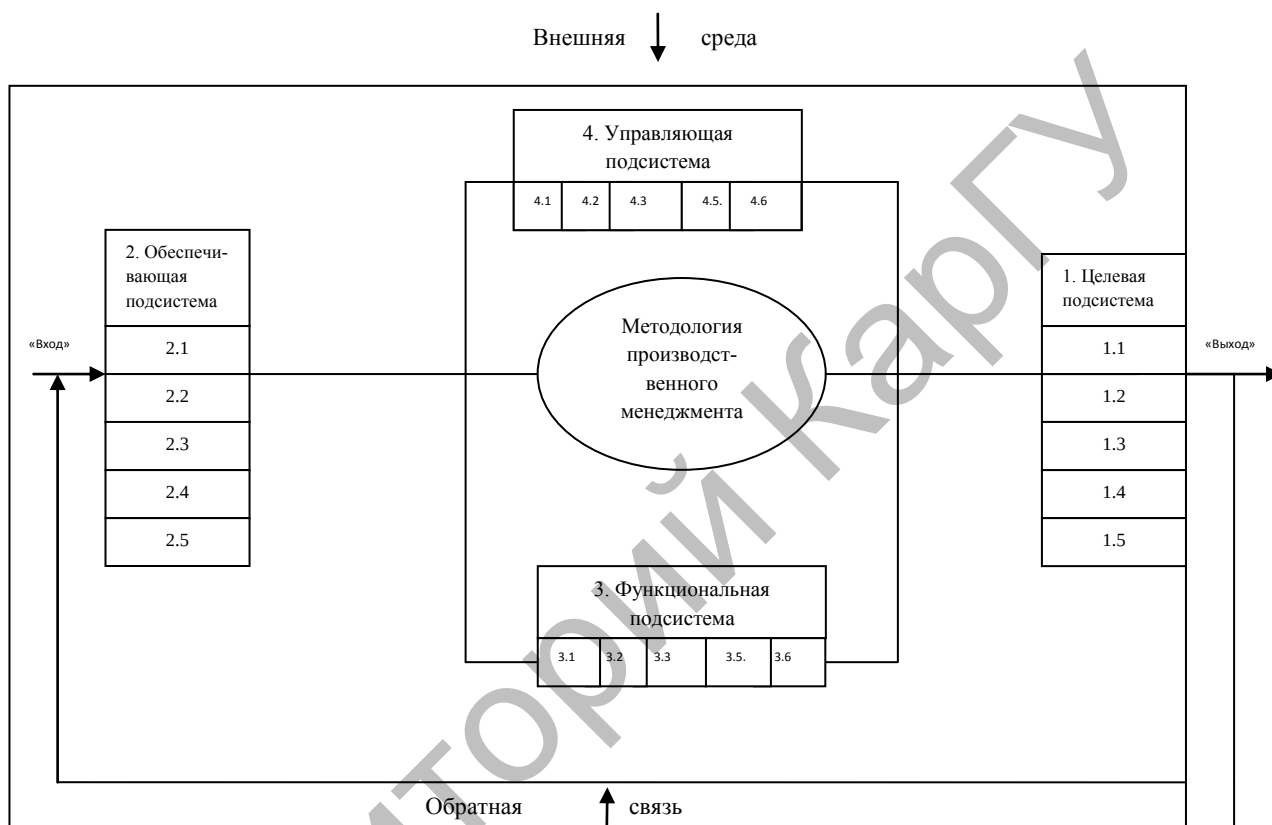


Рисунок 2 – Структура системы производственного менеджмента (данные работы [16: 35])

Предприятие как объект производственного менеджмента

Люди и условия их деятельности в своей совокупности образуют то, что называется организационной структурой. Действия людей, направленные на создание такой структуры, обеспечение необходимых предпосылок ее функционирования и обновления, называются организационным процессом.

Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков, первым и едва ли не главным из которых является наличие цели, стоящей перед ней. Цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность — действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач. Вторым признаком организации можно считать наличие в ней

некоторого числа участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

Такое единство действий членов организации достигается наличием внутреннего координирующего центра (в крупных организациях центров может быть несколько, один из которых главный, а остальные как бы периферийные, подчиняющиеся ему). Центр придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям. Это представляется важным условием ее нормального функционирования и развития; существование центра представляет собой ее третий важнейший признак.

Четвертым признаком организации является координация всех ее внутренних процессов на основе принципа саморегулирования. Суть саморегулирования состоит в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов.

Пятым признаком организации можно считать ее обособленность, наличие границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций.

Наконец, шестой признак — организационная культура, представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации.

Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов.

Из первичных факторов главным на сегодняшний день является внешняя среда, во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к среде, по ее реакции оценивает успешность своих действий.

Другим первичным фактором является среда внутренняя. Ее образует совокупность средств производства, персонал с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренней и внешней средой во многом определяются организационные цели. В окончательном варианте последние формулируются руководством в виде стратегического выбора, который часто носит субъективный характер.

К факторам, влияющим на организацию, относятся также внутренняя расстановка сил, политика руководства по отношению к различным сторонам жизни: персоналу, нововведениям, мотивации и пр.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рисунке 3.

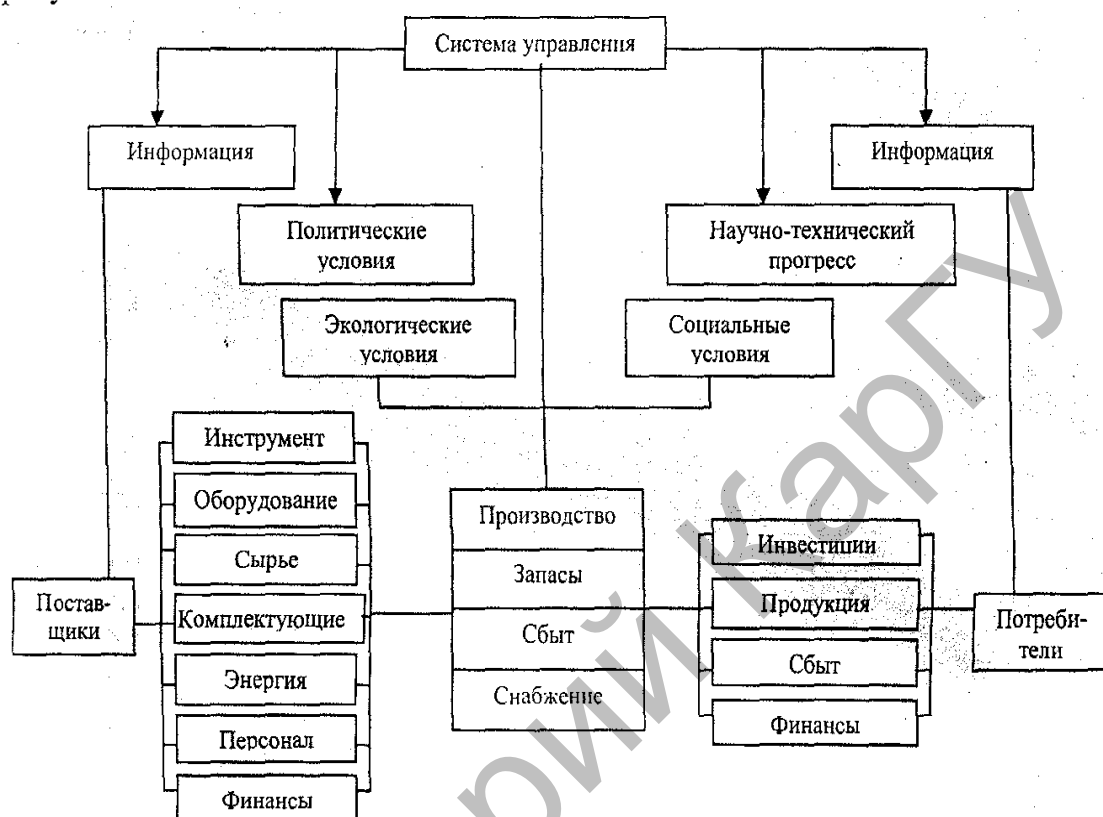


Рисунок 3 – Влияние на предприятие переменных факторов и их взаимосвязи (данные работы [20; 22])

Типология предприятий

Хозяйственная обособленность предприятия означает, что ему принадлежит основной и оборотный капитал определенной величины. Она выявляет финансовые результаты деятельности — прибыль или убыток. При этом предприятие имеет право распоряжаться финансовыми результатами (чистой прибылью, накопленной амортизацией), обладает целостной системой бухгалтерского учета и отчетности, владеет расчетным счетом в банке (в том числе валютным).

Предприятия классифицируются по различным признакам (табл. 1).

Предприятие является сложным хозяйственным комплексом, включающим ряд подразделений технологического и структурно-организационного характера.

Классификация предприятий

Отличительный признак	Вид предприятия
Характер выпускаемой продукции	Промышленные Сельскохозяйственные Транспортные Торговые
Тип производственных процессов	Массовые Серийные Единичные
Степень специализации продукции	Универсальные (выпускают разнообразную продукцию) Специализированные (производят однородную продукцию) Комбинаты (процесс изготовления продукции состоит из отдельных этапов)
Степень механизации и автоматизации производственных процессов	Автоматизированные Комплексно-механизированные Частично механизированные
Численность персонала	Мелкие Средние Крупные

Примечание. Использованы данные работы [16; 18-19].

Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллектива и каждого его члена.

Предприятие как производственная система

Промышленное предприятие можно рассматривать как производственную систему, характеризующуюся следующими признаками:

- участие в системе машин, природной среды и коллектива людей, а также влияние на систему возмущающих отклонений;
- наличие выделенных частей (подсистем), имеющих содержательный характер действий;
- наличие целей функционирования и критерия эффективности достижения целей;
- иерархическая структура управления с вертикальными и горизонтальными связями между подсистемами;
- большое количество и разнообразие связей;
- движение больших трудовых, материальных и информационных потоков между входящими в состав предприятия подсистемами.

Предприятие характеризуется наличием производственной структуры, под которой понимаются состав его цехов, служб, участков и формы их взаимосвязи. Производственная структура должна отвечать принципам рациональной организации производственного процесса, обеспечивать отличное качество продукции, высокую производительность труда и эффективность производства.

Главными факторами, определяющими производственную структуру предприятия, являются организационно-технический уровень производства, уровень и формы специализации и кооперирования.

Среди других факторов, влияющих на производственную структуру, можно выделить следующие:

- профиль предприятия, т.е. характер выпускаемой им продукции и технология ее изготовления;
- тип производства, наличие различных стадий технологического процесса и значительные объемы однородного производства на каждой стадии;
- степень промышленно-экономического развития региона, в котором располагается данное предприятие.

Виды производственных структур предприятий можно классифицировать по двум признакам: по составу имеющихся стадий основного производственного процесса и по характеру специализации.

В зависимости от состава стадий производственного процесса различают [21; 16]:

- предприятия с полным технологическим циклом, т.е. имеющие заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи;
- предприятия механосборочного типа, имеющие только обрабатывающие и сборочные цехи, при этом все заготовки предприятия получают по кооперации;
- предприятия по производству отдельных деталей, потребляемых в больших количествах (например, зубчатых колес, коленчатых валов и пр.);
- сборочные предприятия, имеющие только сборочные цехи (например, автосборочные предприятия);
- предприятия по производству заготовок, имеющие только заготовительные цехи.

В составе перечисленных видов предприятий имеется также определенное количество вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

В зависимости от характера специализации различают следующие производственные структуры предприятия [21; 17]:

- предметно-специализированные предприятия, которые при изготовлении продукции осуществляют почти все технологические процессы и имеют все основные, вспомогательные и обслуживающие цехи; такие

предприятия являются универсальными, так как могут выпускать самую разнообразную продукцию;

- подетально-специализированные предприятия с двумя технологическими стадиями основного производства (например, заготовительные и обрабатывающие цехи либо обрабатывающие и сборочные);

- технологически специализированные предприятия с одним переделом основного производства и собственным вспомогательным хозяйством; номенклатура продукции на таких предприятиях невелика, на каждом рабочем месте выполняется небольшое количество операций;

- функционально специализированные предприятия, возникающие в результате выделения функций обслуживания и их обособления; основной производственной задачей здесь является выполнение работ по обслуживанию других предприятий энергией, транспортом, инструментами и т.п.;

- комплексно-специализированные предприятия предметной, подетальной, технологической специализации, взаимодействующие друг с другом по основному производству и с функционально специализированными по обслуживанию; такие предприятия выпускают ограниченную номенклатуру однотипной продукции при минимальном количестве деталей операций на каждом рабочем месте.

Серьезное влияние на изменение производственной структуры оказывает углубление специализации предприятий, а также стремление к повышению их рентабельности. Достижение этих целей обеспечивается, в частности, научно-техническим прогрессом.

Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии

Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения предприятия.

Производственные подразделения машиностроительного предприятия, специализированные на выполнении литейных, кузнечных работ (заготовительная фаза производственного процесса), работ по механической, термической и другим видам обработки деталей (обрабатывающая фаза), а также работ по сборке изделий, образуют основное производство на предприятии и отдельно в каждом его подразделении.

В рамках предприятия производственные подразделения объединены единым производственным процессом и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления. На машиностроительных предприятиях к

основному производству относятся заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи.

Производственные подразделения (цехи) основного производства связаны и взаимодействуют с инструментальными, ремонтно-механическими и энергетическими цехами вспомогательного производства.

Работа производственных подразделений (цехов) организуется на основе соответствующей подготовки, которая выражается в обеспечении их чертежами, технологией обработки деталей, сборки изделий, инструментами, приспособлениями, специалистами. Извне цехи обеспечиваются сырьем, материалами, заготовками, комплектующими изделиями, которые накапливаются и хранятся на соответствующих складах.

Движение этих предметов труда внутри цехов, между ними образует производственные потоки, которые организуются в соответствии с типом, особенностями и масштабом производства в каждом из них. При этом выдерживаются маршруты движения различных потоков, согласованные во времени и пространстве на основе закономерностей организации машиностроительного производства. Цехи и маршруты движения предметов труда, как основные составные части организованного производства на предприятии, позволяют реализовать производственный процесс, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых операций по обработке деталей и сборке изделий.

Элементы производственного процесса [21; 19-21]:

- предмет труда, т.е. природное вещество, вещь или комплекс вещей, на которые человек в процессе труда воздействует при помощи средств труда с целью приспособления данных предметов для удовлетворения своих личных или производственных потребностей (например, подлежащее брожению пивное сусло, металлическая болванка для последующей токарной обработки и т.д.);

- орудие труда, представляющее собой часть средств производства (или основного капитала), посредством которого человек воздействует на предмет труда в целях получения необходимого производственного результата (например, бродильная установка, в которой происходит процесс брожения пивного сусла, токарный станок, на котором обрабатывается металлическая болванка, и т.д.);

- живой труд, т.е. непосредственно сам работник, воздействующий с помощью орудия труда на предмет труда с целью его преобразования и получения определенного производственного результата (например, оператор бродильной установки, токарь и т.д.);

- пространство, под которым здесь понимается место протекания производственного процесса (например, рабочее место оператора бродильной установки, токарный участок и т.д.);

- время, а именно длительность производственного процесса (например, период брожения сусла, штучное время токарной обработки детали и т.д.);

– удовлетворение потребности, т.е. изготовление продукции, оказание услуги или выполнение работы для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с плановыми документами или личной идеей (например, получение пивного суслу, соответствующего требуемым технологическим регламентам параметрам, выполнение токарем сменного-суточного задания и т.д.).

– По характеру проводимых работ выделяют следующие виды производственных процессов:

– основные (или технологические) производственные процессы (например, обработка металла, сборка и сварка секций, блоков, монтаж механизмов, проведение испытаний и др.), которые непосредственно направлены на изготовление продукции;

– вспомогательные производственные процессы (например, изготовление инструмента, оснастки, производство ацетилена, кислорода, сжатого воздуха и т.д.), в результате проведения которых вырабатывается продукция, удовлетворяющая собственные нужды предприятия и обеспечивающая в первую очередь нормальный ход основных производственных процессов;

– обслуживающие производственные процессы (ремонтные, транспортные и складские работы, комплектация деталей и др.), которые обеспечивают необходимые условия для успешного выполнения основных и вспомогательных производственных процессов.

– По степени технической оснащенности принято выделять следующие виды производственных процессов:

– ручные (слесарная опиловка детали, окраска кистью и т.д.);

– машинно-ручные (пневматическая рубка, окраска при помощи пульверизатора и т.д.);

– машинные процессы (резка металла на гильотине и т.д.);

– автоматические (газовая резка металла на машине с дистанционным управлением, с программным управлением и т.д.);

– аппаратные (работы у плавильных электрических печей, гальванопокрытие и т.д.).

Главная задача организации производственного процесса заключается в рациональном сочетании всего множества работ, выполняемых на рабочих местах в цехах и на участках предприятия. Решить эту задачу можно в том случае, если осуществлять организацию производства по строгому плану, с соблюдением некоторых обязательных принципов.

Принципы организации производства можно классифицировать на основные, которые обязательны при организации любого производственного процесса, и дополнительные, зависящие от уровня технического развития и

степени взаимодействия производственной организации с внешней средой. К основным принципам организации производства относятся следующие: специализация, пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоточность и ритмичность. Дополнительными принципами являются автоматичность, гибкость, комплексность, надежность и экологичность.

Цели, задачи и функции управления производством

Процесс управления начинается с определения политики цели, которая разрабатывается с помощью «дерева целей» (табл. 2).

По содержанию цели делятся на технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические и социальные.

Таблица 2

Структура «дерева целей»

Уровень	Мероприятие
Нулевой	Получение запланированной прибыли при достижении соответствующих целей
I	Повышение качества продукции Ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара. Организационно-техническое развитие производства
II	Достижение целей по отдельным видам товаров, ресурсов. Повышение производительности труда. Повышение фондоотдачи. Увеличение оборачиваемости оборотных средств. Улучшение использования финансовых ресурсов. Совершенствование технологии производства.
III	Достижение целей по отдельным свойствам качества конкретных товаров, обобщающих показателей
IV	Достижение целей по отдельным показателям качества, ресурсов
V	Детализация (при необходимости) показателей IV уровня
VI	Влияние на частные показатели «дерева целей» различных факторов

Примечание. Использованы данные работы [16; 20].

Основные задачи управления конкретным производством:

- определение, разработка и реализация цели, стратегии и тактики;
- оценка материального и финансового обеспечения;
- определение будущего профиля и основных направлений коммерческой деятельности;
- разработка и внедрение новых современных технологий;
- координация всех производственных процессов;
- сокращение затрат;
- изучение рынков сбыта;

– анализ заявок и выбор оптимального варианта закупок сырья, материалов, комплектующих. Функции управления производством — это рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве виды управленческой деятельности. К основным функциям относят: организацию, нормирование, планирование, координацию, регулирование, контроль, учет, анализ, мотивацию (стимулирование, активизация).

Кроме основных функций, в зависимости от содержания работ выделяются специальные функции: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление технической подготовкой производства, управление качеством, управление трудом и др.

При определении состава и классификации функции управления обычно учитываются следующие факторы:

- характерные признаки каждой функции, определяющие ее особое место в управлении;
- единство функций, характеризующее сущность и содержание процесса управления, а также неразрывность и единство управляющей и управляемой систем;
- увязка функций с местом выполнения, уровнями и звеньями управления;
- способность определенного набора функций обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение состояния управляемой системы.

Применительно к процессу управления основные функции группируются так, как показано в таблице 3.

Таблица 3

Классификация функций управления производством

Составляющие процесса управления	Функции управления
Выработка (принятие) решения	Прогнозирование Планирование
Реализация решения	Организация Нормирование Координация и регулирование Активизация (стимулирование, мотивация)
Контроль	Контроль. Учет Анализ

Примечание. Предлагается автором на основе обобщения литературных источников.

Важнейшей функцией управления производством является функция организации, которая заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия и в определении условий его дальнейшего функционирования. Данная функция относится к системе управления, характеризуя присущие ей свойства,

структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Если рассматривать функцию организации применительно к производственному подразделению предприятия (отдельному цеху), то она, в первую очередь, отражает структуру управляемой и управляющей систем, которые обеспечивают процесс производства продукции и целенаправленно воздействуют на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Функция нормирования — это процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Данная функция оказывает воздействие на поведение объекта, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.), являющиеся элементами нормирования, служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Функция координации — это обеспечение согласованной и слаженной работы производственных и функциональных подразделений предприятия, участвующих в процессе выполнения плановых заданий. Данная функция воплощается в жизнь в форме воздействия на трудовой коллектив, занятый в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных подразделений предприятия, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации — это оказание воздействия на трудовой коллектив цеха в форме создания побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Функция контроля — это воздействие на производственные процессы посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Данная функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Функция регулирования находится в неразрывной связи с функциями координации и контроля. Под воздействием внутренней и внешней среды происходят различные срывы и нарушения в процессе выполнения разработанных программ. При реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых на производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению, а если это не

удается, то по устранению выявленных отклонений и сбоев в ходе производства.

Функции, участвующие в процессе управления производством, находятся в тесной взаимосвязи, дополняя друг друга, образуя в результате единый цикл управления (рис. 4).

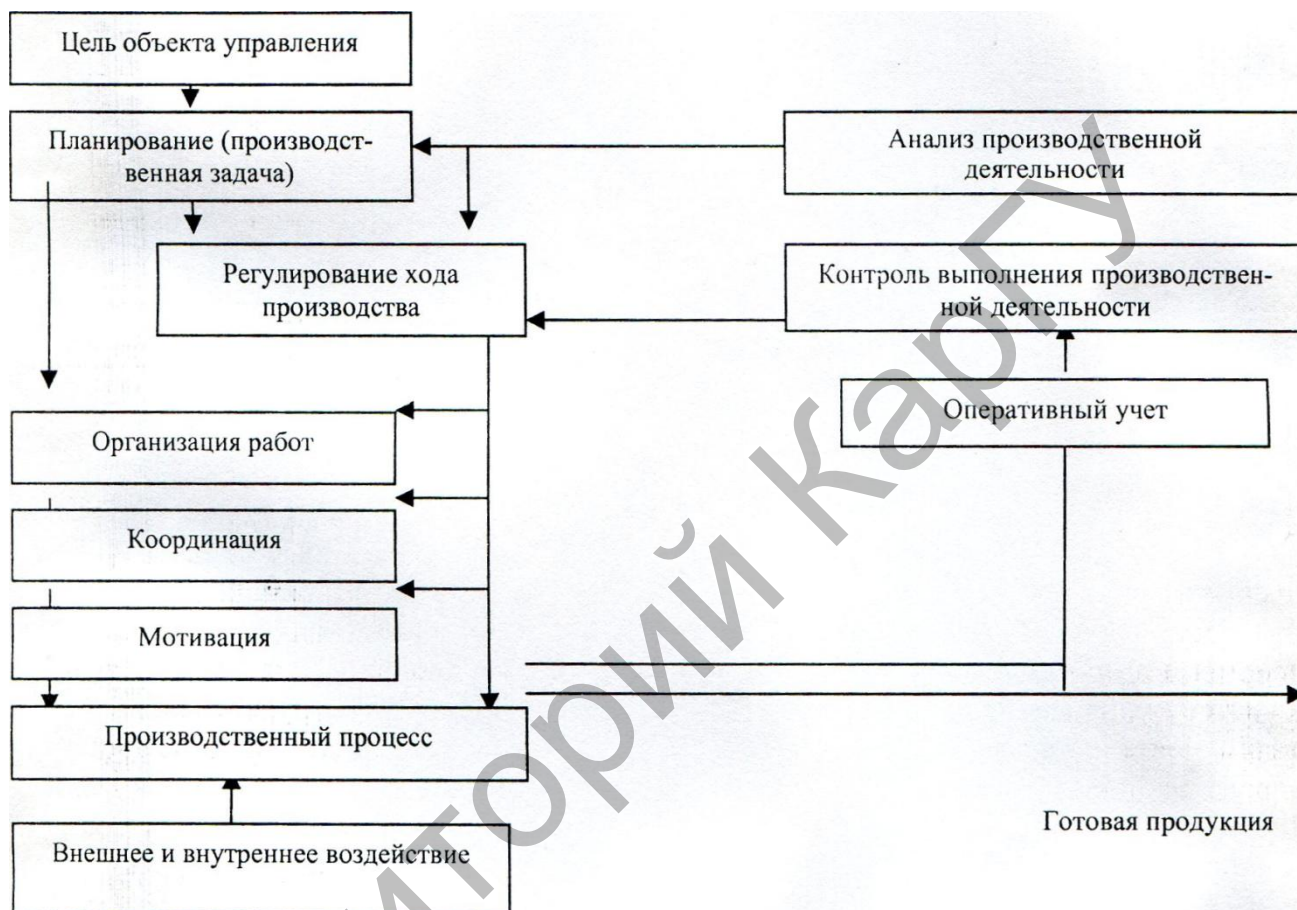


Рисунок 4 – Схема цикла управления производством (данные работ [16, 20])

Методы производственного менеджмента

Перечисленные выше функции производственного менеджмента реализуются с помощью определенных методов, т.е. способов приведения их в исполнение. Практика выработала четыре группы таких методов:

1) *Организационные методы.* Суть их состоит в том, что прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют

самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп — активных методов.

2) *Административные методы.* По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся прежде всего к открытому принуждению людей к той или иной деятельности или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3) *Экономические методы.* В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX в. во многом благодаря усилиям американского инженера Фредерика Тейлора — основоположника научного менеджмента.

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

4) *Социально-психологические методы.* Однако экономические методы также довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы.

И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

- к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

Совокупность названных функций, структуры и методов управления представляет механизм, с помощью которого реализуется процесс управления производством.

Изменения в экономике и технологии порождают более высокие требования к уровню управления производством, такие как:

- повышение обоснованности управленческих решений;
- возрастание гибкости и динамизма управления производством;
- адаптация управления производством к внешним и внутренним изменениям;
- совершенствование информационной базы управления;
- возрастание способности к быстрому реагированию управления на любые изменения, т.е. возможности работы системы управления в «реальном масштабе времени»;
- интеграция различных функций управления.

Чтобы создать такое управление производством, которое отвечало бы всем этим требованиям, необходимо: объединить все функции управления в едином комплексе в их групповом взаимодействии; совершенствовать информационное обеспечение на базе широкого использования компьютерных технологий, т.е. создать интегрированную систему управления производством.

Определенный интерес для отечественных предприятий представляет зарубежный опыт совершенствования управления производством в фирмах и компаниях.

Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующие [22; 23-24]:

- сокращение общего числа поставщиков, выбор и установление стабильных связей с теми из них, которые способны осуществлять своевременные и качественные поставки с колес;
- установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;
- партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, координации усилий, сокращении издержек путем минимизации транспортных расходов;
- в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;

- обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие «снизу» выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения, план меняется под влиянием изменения условий;

- менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телетайп, телефакс и т.д.;

- в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;

- границы между различными подразделениями уменьшаются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;

- расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

- создание на предприятиях рабочих бригад-групп, на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но и за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчирование, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров, назначение бригадира, соблюдение дисциплины, что способствовало сокращению накладных расходов и повышению производительности труда, в том числе и за счет применения новых методов оплаты труда и его стимулирования;

- создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования, что способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников.

В американских фирмах разработка изделия осуществляется, как правило, группой высококомпетентных творческих специалистов. Большая часть исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно. Опыт американских фирм свидетельствует о том, что только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удастся решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирмы в США, можно свести к следующим:

- трудности с внедрением новых методов управления производством;
- обилие инструкций;
- предпочтение отдается узким специалистам, а не специалистам широкого профиля;

- развитие функциональной специализации;
- ориентация на получение краткосрочных прибылей;
- низкий уровень накопления;
- рост потребительских расходов;

- снижение объема инвестиций.

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача является слишком сложной, требующей специальной подготовки. Такой подход не только позволяет сокращать простои и экономить на издержках производства, но и ведет к расширению участия рабочих в управлении производственно-технологическим процессом [22; 24-25].

Особое внимание в японских фирмах уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производственных рабочих передавались в подразделения, занимающиеся НИОКР. Поскольку в японской системе управления производством центральное место занимает производственный цех, ноу-хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом — выбор конкретных видов оборудования и технологических систем. Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы.

Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах:

- при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий происходит снижение технической, технологической и организационной сложности их изготовления;
- разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибко и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;
- при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений на основе тщательной технологической и конструкторской подготовки производства, минимизации числа запрограммированных отклонений от запланированного процесса и четко рассчитанного хода производственного процесса;
- наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработку новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства;
- для того чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались производственным персоналом

(мастером участка, цеха), создаются организационно-управленческие условия и механизмы управления «снизу».

В японских фирмах разработка новых товаров обычно производится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Этот процесс помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом.

Список литературы

1. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
2. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
3. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Изд-во «Проспект»», 2003. — 336 с.
4. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
5. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
6. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент. — Алматы: Гылым, 1998. — 184 с.
7. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. - 423 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 1998. - 312 с.
9. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2001. — 704 с.
10. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная лит-ра, 1998. — 366 с.
11. Старр М. Управление производством: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1968. — 393 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.
13. Лапшин В.С., Марабев Л.В., Подкопалова Г.Б. и др. Производственный менеджмент: Учебник. — Саранск: МордГУ, 2001. — 418 с.
14. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 346 с.

15.Голоктеев К.Н., Матвеев И.А. Управление производством: инструменты, которые работают. — СПб.: Питер, 2008. — 256 с.

16.Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 272 с.

17.Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль: Сокр. пер. с англ. — М.: Прогресс, 1972. — 340 с.

18.Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. — Алматы: Ғылым, 1999. — 264 с.

19.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

20.Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: «Изд-во “ПРИОР”», 1998. — 384 с.

21.Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. — СПб.: Питер, 2009. — 160 с.

22.Каренов Р.С. Производственный менеджмент. — Алматы: Ғылым, 1996. — 232 с.

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ, ФИРМЫ)²⁰

Понятие методологии менеджмента

Деловые организации (фирмы, предприятия) функционируют под воздействием внешней и внутренней среды, т.е. государственных органов, общественных организаций, национальной политики, партнеров, потребителей и персонала самой организации (рис. 1). Это предполагает необходимость учета в управленческой деятельности одновременно всех их интересов и требований.

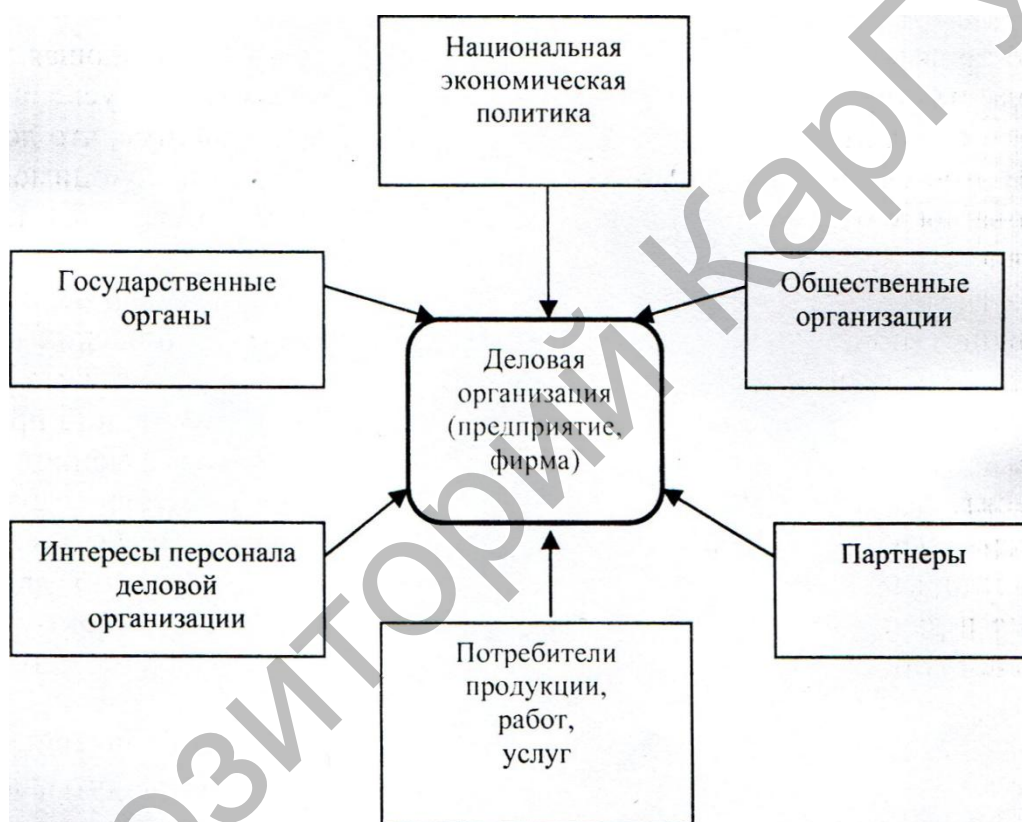


Рисунок 1 – Среда функционирования деловой организации (предприятия, фирмы) (данные работы [1; 221])

Методология менеджмента — это логическое построение организации, принципы, методы и средства эффективной управленческой деятельности, ее развития [1; 222].

Многочисленность и разнообразие сфер управленческой деятельности деловых организаций требуют тщательной системной их взаимоувязки и обеспечения целенаправленности их осуществления, исходя из стратегических и текущих задач. Это означает, что реализация всей

²⁰ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2011, №2(62), С. 25-36
[Казахстан, Караганда]

совокупности конкретных функций должна базироваться на системной методологии. Технической базой осуществления управленческой работы на таком качественно высоком уровне являются автоматизированные системы управления, опирающиеся на современные компьютерные технологии с использованием систем персональных ЭВМ.

Понятия «система управления» и «система менеджмента»

Основой формирования эффективной методологии управления многочисленными сферами деятельности является создание системы менеджмента, аккумулирующей современные знания и мировой опыт осуществления этой сложной интеллектуальной и высокоответственной работы.

В зависимости от смысла, который вкладывается в понятие «менеджмент», будет различаться и содержание понятия «система менеджмента». Так, под системой менеджмента можно понимать подсистему организации, осуществляющую функцию управления (менеджмент как функция или вид профессиональной деятельности). Система менеджмента — это также система аппарата управления (менеджеров). Систему менеджмента (как науку и искусство управления) можно рассматривать как совокупность теоретических и методологических положений, формирующих определенную область знаний, направленных на осуществление функции управления.

Понятия «система управления» и «система менеджмента» не тождественны. Так, система управления относится не только к социально-экономическим объектам, но также к техническим и естественным. В то же время система менеджмента — это система управления социально-экономическими объектами, в которых функционируют люди (менеджеры), осуществляющие целенаправленную управленческую деятельность.

Система менеджмента является *подсистемой предприятия* (организации), в которой осуществляется *принятие управленческих решений (процесс управления)*, направленных на обеспечение устойчивого развития и функционирования организации. Именно это определение следует рассматривать в качестве основного.

Необходимость управления хозяйственной деятельностью предприятия (деловой организации)

Материальное производство — сложная динамическая система, включающая три взаимосвязанных элемента: предметы труда, средства труда, рабочую силу. Необходимое условие функционирования этой системы — соблюдение пропорциональности указанных элементов, что достигается с помощью управления. В этой связи управление выступает как объективно

необходимое условие успешного функционирования материального производства. В управлении нуждается любая хозяйствующая единица, независимо от ее организационно-правовой формы.

Управление — деятельность, направленная на достижение поставленной цели путем реализации определенных функций, применения соответствующих методов и технических средств. Управление осуществляется по всем направлениям хозяйственной деятельности субъекта.

Современная наука об управлении к факторам производства, кроме средств производства, капитала и ценных бумаг, рабочей силы, проектных и подрядных работ, информационных ресурсов, относит и менеджмент, поскольку эффективная деятельность хозяйствующих субъектов на рынке факторов производства невозможна без хорошо отлаженной системы управления.

Главным в менеджменте является определение целей деятельности хозяйствующего субъекта на ближайшую и дальнюю перспективы. Осуществляется это с учетом оценки потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта и его обеспеченности финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Менеджмент как система представляет собой умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения работников; функцию или вид деятельности по руководству людьми в разнообразных организациях; область человеческого знания, помогающего осуществлять эту функцию; социальный слой или определенную категорию людей, ведущих работу по управлению организацией (предприятием) [2- 5].

Менеджмент как управление хозяйственной деятельностью предприятия

Менеджмент как управление хозяйственной деятельностью предприятия означает [6; 38]:

- ориентацию фирмы (предприятия) на спрос и потребности рынка;
- организацию производства тех товаров, которые пользуются спросом;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства — решение задач при минимальных затратах;
- хозяйственную самостоятельность в части принятия решений и ответственность за результаты деятельности;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.
- Управление обычно рассматривается с помощью трех основных подходов:

- процессный подход представляет управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- системный подход предполагает рассмотрение организации как совокупности одновременно функционирующих элементов, ориентированной на достижение поставленной цели в условиях меняющейся внешней среды;
- ситуационный подход базируется на том, что не существует абсолютно лучшего способа управления организацией; самым эффективным является тот, который более всего определяет складывающуюся ситуацию.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организации бывают формальными и неформальными.

Обратная связь — основа функционирования системы менеджмента

Основные задачи промышленного предприятия: распределить поступающие ресурсы рациональным образом, подобрать соответствующую технологию преобразования ресурсов в продукт или услугу, обеспечить поставленные цели в области завоевания рынка, достичь устойчивости своего положения, определенных финансовых результатов, позитивных социальных последствий и т.д.

Предприятие с точки зрения проблем управления представляет собой совокупность двух больших подсистем (рис. 2).

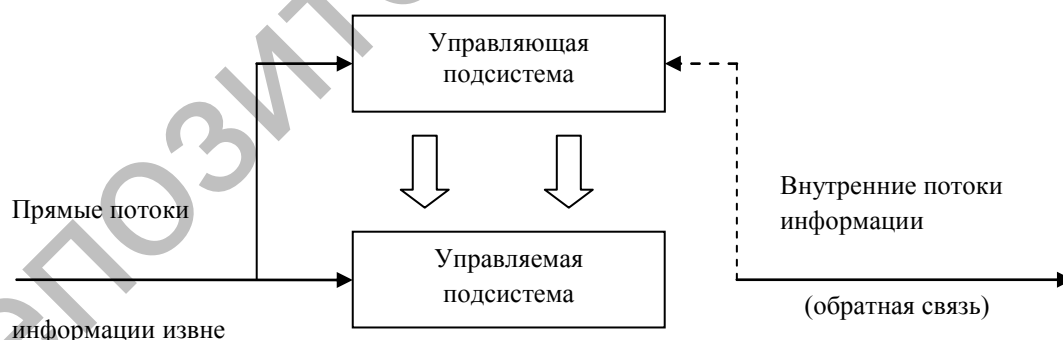


Рисунок 2 – Взаимосвязь управляющей и управляемой подсистем
(данные работы [6: 43])

Управляющая подсистема представляет собой совокупность органов управления предприятием, а управляемая — совокупность цехов, участков, бригад и рабочих мест. Управляющая и управляемая подсистемы связаны между собой потоками команд и обратными потоками информации, отражающими реакцию управляемой подсистемы на поступающие команды.

Управляющая подсистема включает в себя ряд элементов, одновременное функционирование которых позволяет эффективно управлять предприятием. К ним относятся:

- 1 организация управления (функции управления и структуры управления);
- 2 методы управления (экономические, административно-правовые, организационные, социально-психологические);
- 3 технология управления;
- 4 техника управления.

Основой функционирования системы менеджмента является обратная – связь. Выделяются два основных вида связей в системе — прямые и обратные. Прямая связь обеспечивает передачу воздействия (вещества, энергии, информации) с выхода одного элемента на вход другого, а обратная – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента либо непосредственно, либо через другие элементы. Обратная связь подразумевает наличие канала для передачи информации (воздействия) с выхода управляемого объекта к его входу (прямо или через управляющий объект). Принцип обратной связи есть принцип коррекции входных воздействий в процессе управления на основе информации о состоянии выхода управляемой системы. Управляемая система вместе с регулятором, корректирующим входные воздействия в зависимости от состояния выхода системы, образуют замкнутый контур, который носит название контура обратной связи или контура управления.

Контур обратной связи в социально-экономической системе представляет собой процесс принятия решений (ППР) (контур управления, управленческий цикл). Процесс управления в социально-экономической системе осуществляется в форме ППР. Этапы ППР составляют содержательную основу системы менеджмента. Наиболее общими этапами являются: выявление проблемной ситуации, ее анализ, формирование альтернатив, выбор альтернативы (решения), реализация и контроль реализации решения.

При таком рассмотрении основным элементом системы менеджмента является *«решающий центр»* — лицо, принимающее решение (ЛПР) и наделенное для этого соответствующими ресурсами.

Представление системы менеджмента в виде системных характеристик

Какие подсистемы формируют систему менеджмента? В зависимости от подхода их можно выделить по-разному. Описать систему менеджмента в виде совокупности всех подсистем сложно. Поэтому описание может быть обобщенным. Одним из способов подобного обобщения является

представление системы менеджмента как совокупности следующих системных характеристик: функции, входов, выходов и процессора (рис. 3).



Рисунок 3 – Описание системы через системные элементы
(данные работы [7; 39])

В системном анализе функция выступает как характеристика объекта, определяющая его назначение, миссию, необходимость. Целью системы называется «желаемое» — заданное извне или установленное внутри системы — состояние ее выходов, т.е. некоторое значение или подмножество значений функции системы.

Каждая система имеет вход - любые материальные компоненты, информацию, энергию и т.д., которые, подвергаясь определенным изменениям в системе, преобразуются в выходы или результаты обработки элементов входа. Именно выходные параметры определяют уровень или степень достижения функции системы. Параметры входа и выхода характеризуют воздействие внешней среды на систему и, соответственно, воздействие системы на среду. Под процессором понимается оператор преобразования входного вектора X в выходной вектор Y :

$$Y = T(X),$$

где T — оператор трансформации или правило преобразования X в Y .

Любую систему менеджмента (СМ) также можно представить через системные элементы. Функция СМ — поддержание и рост организованности системы. Цели СМ — обеспечение наиболее эффективных способов реализации целей хозяйственной системы. Выходы СМ — принятые и реализованные конкретные управленческие решения, направленные на достижение поставленных целей. Входы — воздействия внешней среды, прежде всего информационные, воздействия объекта управления и т.п. Процессор включает технические условия принятия решений (оснащение), процедуры и методы принятия решений (последовательность), управленческий персонал (субъективный фактор), мотивацию управленческого персонала (катализатор системы).

Система менеджмента в виде совокупности типов менеджмента

Существует подход, в соответствии с которым система менеджмента рассматривается как совокупность *типов менеджмента*, различающихся *функциональными областями* (рис. 4).

Каждый из выделенных типов соответствует определенной подсистеме управления, которая занимается принятием решений в соответствующей функциональной области.

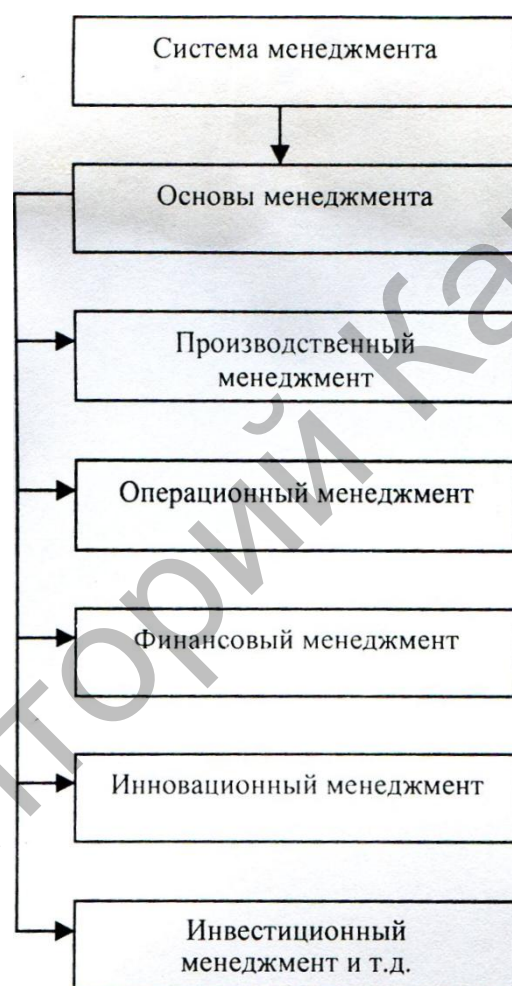


Рисунок 4 – Система менеджмента как совокупность типов менеджмента (данные работы [7; 40])

Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам деятельности показана на рисунке 5.

Сначала изучаются концептуальные основы менеджмента (общая теория менеджмента), основы теории организации, систем управления, теории мотивации и лидерства, история менеджмента, социологические и психологические основы управления персоналом.

На втором уровне (см. рис. 5) изучаются важные предметные вопросы менеджмента: стратегический, производственный, инновационный, антикризисный менеджмент и др.

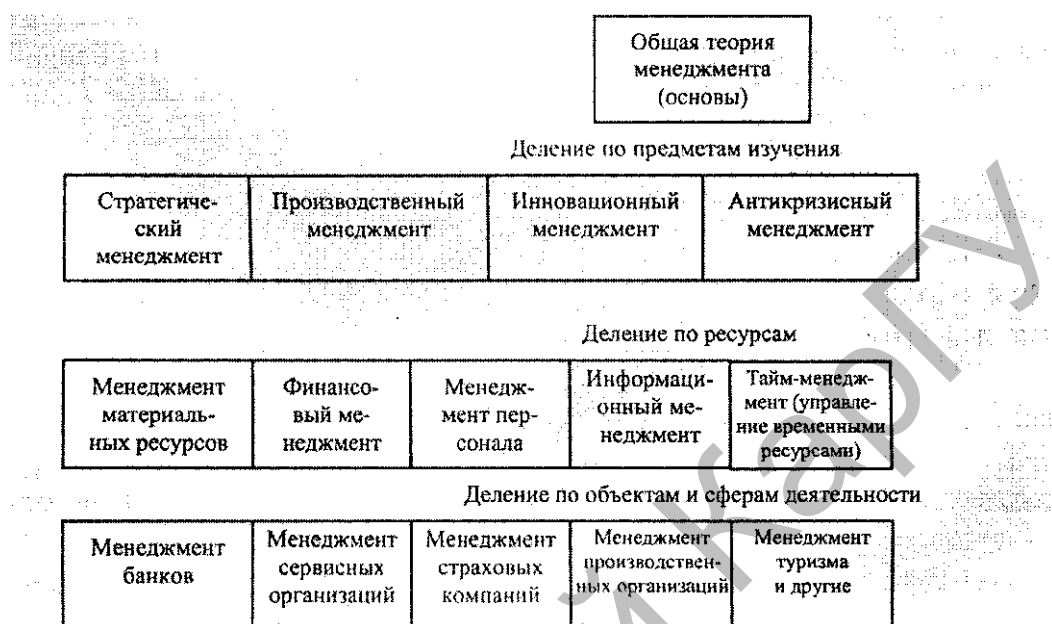


Рисунок 5 – Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам деятельности (данные работы [7; 11])

На третьем уровне приступают к освоению специальных ресурсных вопросов, связанных с финансами, персоналом, временем, информацией, материальными ресурсами. На четвертом уровне осваивают специфические вопросы практического менеджмента, связанные непосредственно с объектом исследования, например, банками, социально-культурной или страховой сферой, туризмом и т.д. Указанная последовательность раскрывает научное содержание менеджмента в образовательном процессе.

Конкретные системы менеджмента и их составляющие могут различаться в зависимости от многих факторов. Во-первых, от уровня управления, выделяют: 1) системы управления народнохозяйственного уровня; 2) региональные системы управления; 3) отраслевые системы управления (например, Министерство здравоохранения); 4) системы управления организациями (например, система управления туристской фирмой).

Во-вторых, состав элементов системы менеджмента различается в зависимости от размера организации. Например, для малых предприятий не характерно использование методов стратегического менеджмента, поэтому соответствующие элементы в системе управления будут отсутствовать.

В-третьих, системы менеджмента различаются в зависимости от особенностей внешней среды организации. Так, многие организации

здравоохранения или образования, имеющие социальную направленность, в значительной степени регулируются государством. Это накладывает ограничения на их системы управления. В то же время такая сфера, как предоставление услуг индивидуального пошива значительно менее зарегулирована. В этой сфере совсем другие системы менеджмента.

Наконец, система менеджмента в существенной степени зависит от принятой в организации *концепции (модели) бизнеса и подхода к управлению*.

Основные компоненты и характеристики системы менеджмента

Схематично основные компоненты системы менеджмента отражены на рисунке 6.

Использование в менеджменте новейших знаний и мирового опыта означает, что деловые организации обладают «сильной» управленческой культурой. Овладение ею является первейшей обязанностью менеджеров всех уровней, особенно занимающих руководящие должности. «Сильная» культура менеджмента означает, что менеджеры, обладая соответствующими знаниями и высокопрофессиональным опытом, на основе тщательного анализа внешней и внутренней среды организации оперативно формируют алгоритмы реализации конкретных мероприятий в виде управленческих концепций, программ, проектов, направлений и стратегий текущей и перспективной деятельности, разрабатывают и осуществляют рациональные технологии менеджмента.

Философия менеджмента базируется на признании как средства обеспечения достойной жизни каждому гражданину. Экономическая деятельность субъектов хозяйствования ориентируется на социальные нужды населения. Любому человеку предоставляются равные возможности для активного участия в экономической жизни общества. **В качестве принципа социальной рыночной экономики должно признаваться именно равенство в возможностях, а не в получении благ, так как это базовое положение создает для всех мощный стимул активно работать.**

Важным моментом философии менеджмента является создание условий для саморазвития и творческого самосовершенствования работника, самореализации его способностей.

Успешная деятельность деловой организации во многом зависит от правильного **выбора миссии**, под которой обычно понимается ее предназначение или социальная роль в обществе. В миссии должны воплощаться интересы социальных слоев и групп населения, удовлетворение их конкретных потребностей.

Концепция управления должна исходить из признания руководителями факта, что успех деятельности в большей мере зависит от **активной роли рядовых работников**, чем от них самих. Этот подход предполагает систему коллективного управления децентрализованным процессом выработки и реализации решений, выявления лучших черт персонала и развития его способностей.

При этом руководители должны быть готовы к тому, чтобы доверить подчиненным часть своих функций и полномочий, а также к реализации рациональных предложений рабочих и служащих; рассматривать работу как совместную их деятельность, признавать заслуги коллектива; сознавать, что каждый может иметь полезные идеи и при их анализе будут найдены оптимальные решения.

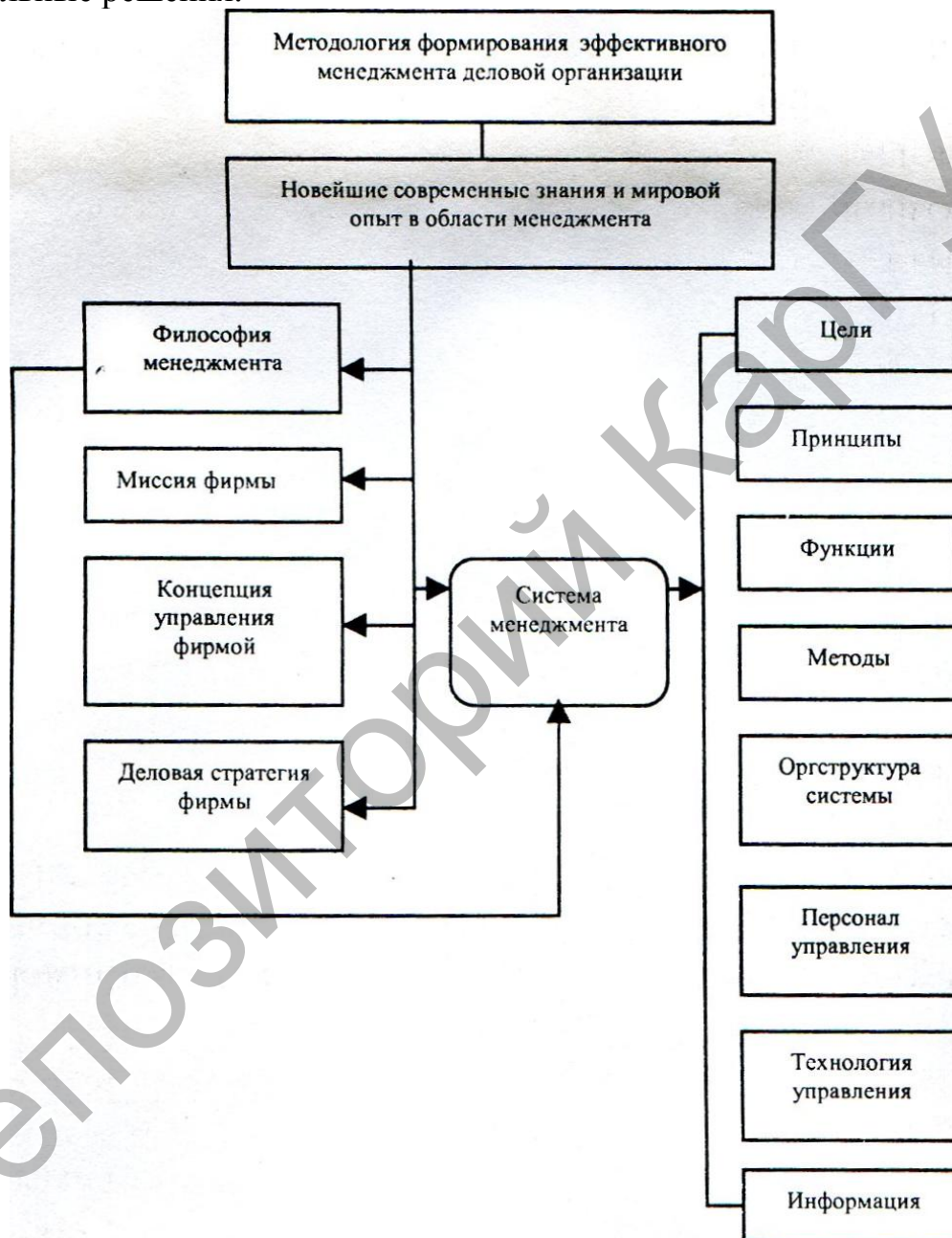


Рисунок 6 – Схема формирования методологии эффективного менеджмента деловых организаций (предприятий, фирм) (данные работы [1; 223])

Важное место в методологии эффективного управления деловыми организациями отводится **стратегии менеджмента**, т.е. выработке модели долгосрочного функционирования. Целью создания этой модели служит

обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ фирме. Она разрабатывается на основе учета всей совокупности внешних и внутренних условий, влияющих на деятельность. Базируется модель на маркетинговых исследованиях, учете реальных внутренних возможностей фирмы. При этом существенна систематическая сверка стратегии с реальными условиями деятельности, которые могут быть преградой стратегическому мышлению и корректировке текущих действий в соответствии со складывающейся в реальной экономике ситуацией.

Цели — четко сформулированные и количественно определенные желаемые результаты функционирования и развития системы, обязательные для достижения в определенные сроки. Цели можно классифицировать по различным признакам:

1 по классу управленческих решений — стратегические, тактические, оперативные;

2 по содержанию — экономические, социальные, научные, технические, управленческие, политические;

3 по охвату в организационной структуре — цели системы управления в целом, цели подразделений;

4 по функциональным подсистемам объекта управления — цели управления маркетингом, производством, финансами, персоналом организации, инновациями;

5 по подсистемам субъекта управления — цели управления персоналом, цели информационного обеспечения менеджмента, цели материально-технического и финансового обеспечения, цели формирования стиля управления, цели в отношении технологии и методов управления;

6 по направленности управления — цели функционирования и цели развития;

7 по периодичности — постоянные, периодические, разовые;

8 по измеримости — качественные, количественные;

9 по стадиям жизненного цикла объекта управления — цели проектирования и создания объекта, цели роста, зрелости, цели завершения жизненного цикла.

Из общих законов развития природы, общества и мышления вытекают более частные законы управления. Они имеют двоякую трактовку:

10 как акты, принимаемые законодательной властью;

11 как выражение объективной необходимости в природе и обществе.

Из законов управления вытекают принципы управления. Принципы управления — исходные, фундаментальные, базовые идеи управленческой деятельности [8; 16].

Функция — обособленный, однородный, устойчивый вид деятельности (от лат. «отправление, деятельность»). Применительно к субъекту управления — это деятельность по управлению. Применительно к объекту управления — это его основная и вспомогательная деятельность.

Функциональная область — совокупность функций управления, которые выполняются конкретным подразделением для предприятия в целом, например: управление маркетингом, управление финансами, персоналом и т.п.

Функции самым непосредственным образом связаны с *процессами* — упорядоченными во времени последовательностями взаимосвязанных функций. *Процесс* — это совокупность работ, задач или видов деятельности, упорядоченная во времени и в пространстве, с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов.

Процессы планирования (например, разработка бизнес-планов), организационной деятельности (в том числе организация производства), разработки проектов любых типов, разработки и проведения маркетинговых исследований, подготовки персонала и т.д. являются примерами процессов управления.

Методы менеджмента — это способы достижения поставленных целей, совокупность приемов или операций теоретического или эмпирического освоения действительности. Конкретный способ достижения цели может быть представлен в виде алгоритма или программы действий. Методы менеджмента часто основываются на моделях. Модель представляет собой отображение каким-либо способом существенных характеристик, процессов и взаимодействий реальных систем. Модели менеджмента — это теоретические описания (арифметические, алгебраические, графические, алгоритмические и др.) объектов и явлений, позволяющие анализировать, диагностировать, оценивать и контролировать события и объекты в процессе хозяйствования.

«Ядром» системы менеджмента является *управленческий персонал*, который осуществляет процесс управления. При этом можно выделить три уровня управленческого персонала: *top management* — высшее руководство, *middle management* — среднее звено управления, *sole management* — низовое звено.

Необходимым элементом системы менеджмента является ее ресурсное обеспечение — материально-техническое, финансовое, информационное.

Инструменты менеджмента — это средства (в том числе технические), позволяющие достаточно быстро и эффективно принимать рациональные управленческие решения, оптимизировать ресурсы, максимизировать эффект от деятельности.

Законы, принципы, цели, методы, функции и другие категории управления входят в *механизм, управления*, который характеризует многообразие связей субъектно-объектных отношений управления.

Процесс управления предприятием как открытой системой

Система менеджмента закреплена в рамках определенной *структуры управления*. Структура управления представляет собой внутреннее устройство системы управления, которое описывается совокупностью структурных элементов, их взаимоотношениями между собой и с объектом управления.

Структура управления предприятием складывается из ступеней и звеньев, обеспечивающих в совокупности решение всех задач управления.

Обеспечение наиболее эффективного функционирования предприятия, единства действий всех подразделений основного и вспомогательного производства, ритмичности работы предприятия, эффективного распределения материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов — основные задачи управления.

Звено управления — самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций.

Ступень управления — это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.).

Аппарат управления предприятия, называемый также организационной структурой управления, представляет собой совокупность ступеней и звеньев.

Горизонтальные связи между отдельными элементами носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вертикальные связи — связи подчинения. Они являются следствием иерархичности управления, т.е. наличия нескольких уровней управления.

Организационная структура управления строится в основном по территориально-производственному признаку. Обычно выделяется столько ступеней управления, сколько их в производственной структуре с линейным подчинением. В основе разработки рациональной структуры управления лежат следующие принципы:

- 12 специализация отдельных звеньев;
- 13 концентрация аппарата управления в небольшом числе звеньев;
- 14 приближение органов оперативного руководства непосредственно к производству.

На рисунке 7 приведена схема процесса управления предприятием как открытой системой.

Особое место в системе менеджмента занимает информация, поскольку управление — это информационный процесс.

Процесс обмена информацией между двумя и более лицами в теории управления называется коммуникацией. Информация в процессе коммуникации передается для принятия рационального решения, для его выполнения, стимулирования работы, контроля за исполнением.

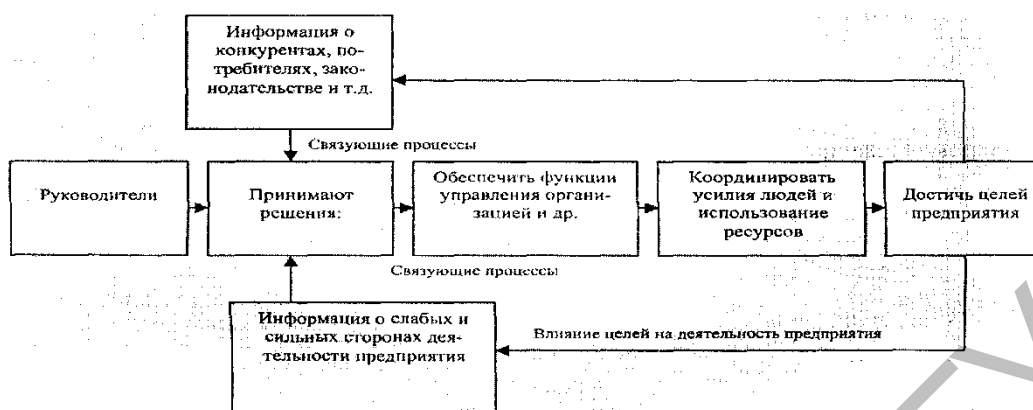


Рисунок 7 – Процесс управления предприятием (данные работы [6; 45])

Различают такие виды коммуникаций, как межуровневые, горизонтальные, коммуникации «руководитель-подчиненный», коммуникации между руководителем и его рабочей группой (например, отделом) и неформальные.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации.

В коммуникационном процессе выделяются четыре базовых элемента:

- 1 отправители — лица, генерирующие идеи, собирающие информацию и передающие ее;
- 2 сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3 канал — средство для передачи информации;
- 4 получатели — лица, которым информация предназначена и которые интерпретируют ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных последовательных этапов:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача информации;
- декодирование.

На рисунке 8 приведена модель процесса обмена информацией.

В коммуникационном процессе практически всегда присутствуют обратная связь и помехи (шумы). Шумы искажают смысл сообщения и возникают из-за языковых барьеров, плохой обратной связи, *различий* в восприятии информации, терминологии и т.д.

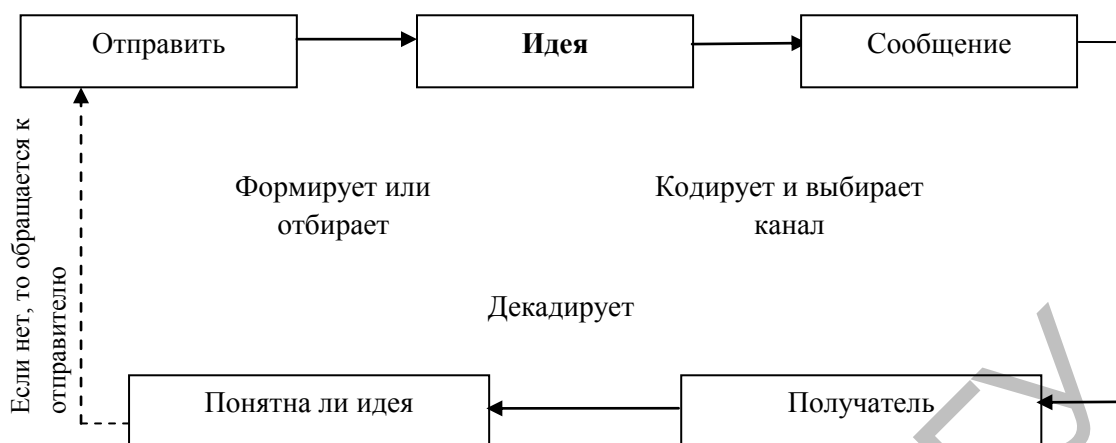


Рисунок 8 – Модель процесса обмена информацией
(данные работы [6; 46])

Для совершенствования процесса информационного обмена на предприятиях необходимо регулировать информационные потоки, налаживать обратные связи, создавать системы сбора информации, выпускать информационные бюллетени, использовать современные информационные технологии.

Предприятие как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок ресурсов, энергии, рабочей силы, потребителей продукции, конкурентов и т.д.

Внешние факторы подразделяются на две группы: прямого и косвенного воздействия. На рисунке 9 приведены факторы прямого воздействия. Чем больше поставщиков ресурсов, тем значимее этот фактор для предприятия.

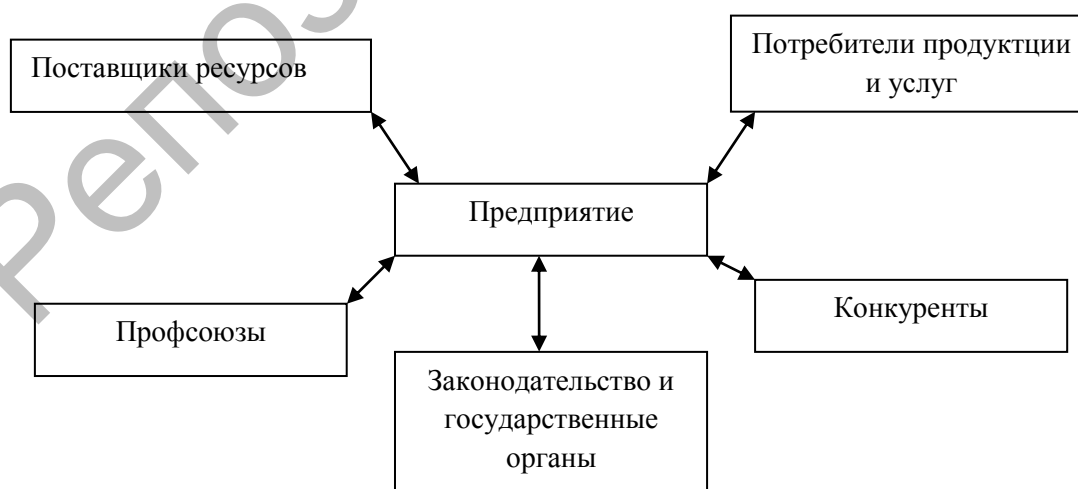


Рисунок 9 – Среда прямого воздействия (данные работы [6; 49])

Потребитель определяет для предприятия главный элемент — что производить и, желательно, по какой цене.

Конкуренция наряду с потребителями определяет цену и качество товара.

Государственные органы в соответствии с действующим законодательством создают систему ограничений на использование наемного труда, импорт и экспорт товаров, пользование недрами и другими природными ресурсами, а также устанавливают порядок пополнения государственного и местного бюджетов за счет налогов.

Профсоюз выступает главным поставщиком рабочей силы.

Факторы косвенного воздействия приведены на рисунке 10.

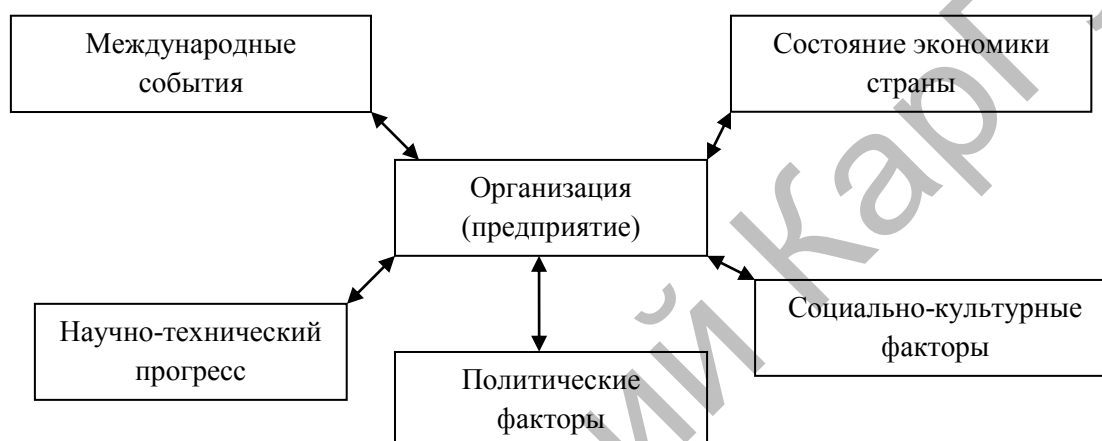


Рисунок 10 – Среда косвенного воздействия (данные работы [6; 50])

Общее состояние экономики оказывает влияние на деятельность предприятия через такие факторы, как экономический рост или спад, инфляция, условия получения кредита, процентная ставка и др.

Социально-культурные факторы зависят от среды, в которой функционирует предприятие. К ним относятся традиции, жизненные ценности, установки и др.

К политическим факторам, изменение которых также должно быть в поле зрения руководителей предприятия, относятся такие, как: общая политическая обстановка в стране и других странах, возможность возникновения военных конфликтов, забастовок, действующие стандарты безопасности жизнедеятельности, действующие правила найма рабочей силы, защиты прав потребителей и т.д.

Научно-технический прогресс тесно связан с внутренней переменной — «технологией». Техничко-технологические нововведения влияют на эффективность производства, на скорость устаревания продукции, на то, какие товары и услуги ожидают потребители от предприятия.

Учет международной обстановки необходим в первую очередь предприятиям, работающим в международном бизнесе.

К внутренним переменным, представляющим собой ситуационные факторы внутри предприятия и требующим постоянного внимания руководителей, относятся: цели, структура, задачи, технологии, персонал.

Таким образом, факторы внутренней и внешней среды оказывают значительное влияние на выбор стратегических альтернатив развития предприятия, на условия реализации выбранной стратегии, на экономическую эффективность деятельности предприятия в чрезвычайно подвижной рыночной среде. Поэтому контроль за изменением этих факторов и адаптация к этим изменениям являются важнейшими составляющими успеха любой организации.

Вообще в современном мире управление и менеджмент рассматриваются как наука и искусство. Это понимание основано на том, что организации — это сложные системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях - искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организациями (предприятиями, фирмами).

Обобщая сказанное выше, необходимо отметить, что в конце XX столетия и начале XXI в., с развитием наукоемких и информационных технологий, с изменениями условий хозяйствования, в центре менеджмента оказались проблемы адаптации предприятий к динамичным условиям внешней среды, проблемы информатизации и рационального ведения бизнеса, проблемы удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов, а также переход отечественных предприятий на индустриально-инновационный тип хозяйствования, как это предусмотрено государственной программой форсированного индустриально-инновационного развития Казахстана в 2010-2014 гг.

Список литературы

1. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В.Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. — М.: Изд-во «Экзамен», 2002. — 512 с.
2. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. — Алматы: Ғылым, 1999. — 264 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 160 с.
4. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособие. — М.: Финпресс, НГАЭ и У, 1997. — 356 с.
5. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.
6. Андреев А.Ф., Лопатина С.Г., Маккавеев М.В., Победоносцева Н.Н. Основы менеджмента (нефтяная и газовая промышленность): Учебник - М.: ФГУП «Издательство «Нефть и газ»», РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007. — 264 с.
7. Мотышина М.С., Большаков А.С., Михайлов В.И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 445 с.
8. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: ИД «МиМ», 1997. — 192 с.

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВОЗНИКНОВЕНИЕ ЕГО НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ: ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ²¹

Персонал предприятия и его структура

Результаты деятельности любой экономической системы в значительной степени зависят от того, насколько хорошо подготовлены кадры.

Персонал — это состав работников предприятия (организации) [1; 331]. Известно, что персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям. Наиболее значимым представляется классификация по тем функциям, которые выполняют работники. С этой точки зрения персонал предприятия подразделяется на производственный и управленческий (рис. 1).

Производственный персонал, в свою очередь, подразделяется на основных и вспомогательных рабочих, а управленческий — на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

К руководителям относятся директор предприятия (организации) и его заместители, главные специалисты, руководители структурных подразделений (цехов, отделов, лабораторий, секторов) и их заместители, старшие мастера и мастера.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами: администраторы, инженеры, бухгалтеры, математики, механики, нормировщики, ревизоры, техники, экономисты и т.д.

Технические исполнители — работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, оперативный учет и контроль, делопроизводители, кассиры, секретари-машинистки, табельщики и т.д.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг, уборщиками, сторожами и т.д. Основные рабочие непосредственно заняты в производстве продукции, а вспомогательные обслуживают технологический процесс.

Соотношение работников по категориям характеризует кадровую структуру предприятия (организации).

Существуют и другие критерии классификации персонала, например, по уровню образования, специальностям, половозрастным признакам и т.д.

Уровень совместных возможностей персонала предприятия представляет собой его кадровый потенциал, в котором интегрируются

²¹ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2011, №3(63), С. 4-18
[Казахстан, Караганда]

профессиональные возможности работников и руководителей, сложившиеся между ними межличностные отношения (социально-психологический климат предприятия), существующий стиль управления [2; 98].

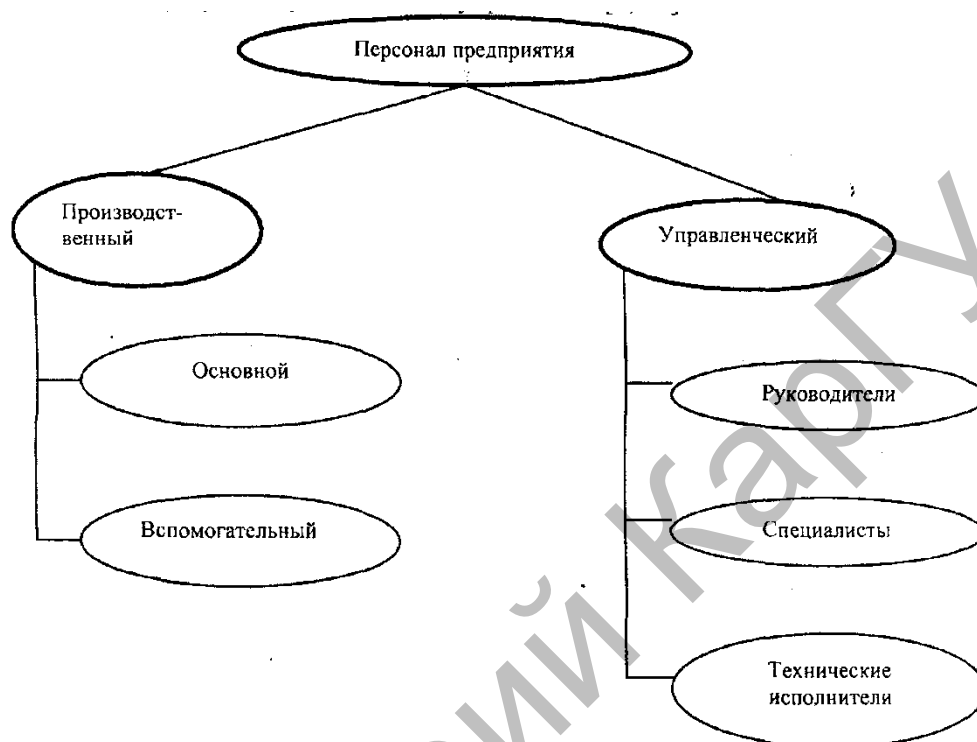


Рисунок 1 – Классификация персонала предприятия
(данные работы [2; 97])

В последние годы повышение роли и значения персонала предприятия обуславливается рядом факторов. К их числу следует отнести:

- а) быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам (табл. 1);
- б) непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия, фирмы;
- в) возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- г) усиление внимания к результативности труда;
- д) изменение ценностных ориентаций людей в процессе трудовой деятельности.

Важнейшими характеристиками персонала предприятия являются квалификация и численность, обуславливаемые характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, а также степенью их механизации, автоматизации и компьютеризации.

Перечисленные факторы задают **нормативную численность** работников, которую на практике обеспечить не удастся, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется **списочной численностью**, т.е. количеством сотрудников, официально работающих в организации в каждый конкретный момент. Следует иметь в виду, что в условиях дефицита кадров списочная численность персонала может заметно отличаться от нормативной.

На практике к списочной численности относят все категории работников. Это постоянные, сезонные, временные (принимаемые на работу на срок до двух месяцев, а если замещают временно отсутствующих, то до четырех месяцев, с заключением трудового договора), оформленные не менее чем на пять дней.

В связи с тем, что ежедневно не все работники по тем или иным причинам бывают на рабочем месте, реальную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность. Поскольку списочная и явочная численность персонала постоянно меняется, принято определять их **среднюю величину**.

Таблица 1

Изменения окружающей среды и требования, предъявляемые к работникам

Основные тенденции изменений окружающей среды	Требования к работникам предприятий, фирм
Комплексность изменений, их масштабность и увеличивающееся количество	Цельность, масштабность, комплексность мышления
Быстрое изменение, т.е. скорость изменений растет	Способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям
Интернационализация рынков	Знания и опыт в международной практике
Сокращение длительности жизненного цикла товара	Готовность к риску и оперативность в нахождении и принятии решений
Усиление роли конкуренции	Инновационное, творческое мышление и поведение
Тенденция к развитию «общества услуг»	Способность к усилению ориентации на рынок и потребности клиентов
Усиление роли информации как фактора производства	Активное отношение к информатизации, профессиональное владение информационными технологиями и средствами коммуникации
Изменение ценностей у потребителей и работников	Честность, уважение к другим; способность убеждать вместо способности уговаривать

Примечание. Использованы данные работы [3; 106].

Итак, человек на рабочем месте становится основным объектом при достижении успеха в производстве (рис. 2).



Рисунок 2 – Ключевая фигура на производстве — человек на рабочем месте

Направления деятельности в системе управления работой с персоналом предприятия

Сегодня кадровый менеджмент (работа с персоналом), считавшийся прежде второстепенным, выдвинулся на первый план и превратился в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений. К его основным принципам следует отнести: безусловную ориентацию на требования законодательства о труде; учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы; соблюдение баланса интересов организации и ее работников; создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости; широкое сотрудничество с профессиональными союзами; наконец, забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод и достоинства[4; 81].

Основная задача кадрового менеджмента (менеджмента персонала) состоит в том, чтобы наиболее целесообразно соединить в процессе производства его трудовые и вещественные компоненты. Менеджмент персонала включает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие из них: анализ и формирование системы управления персоналом, организация и нормирование труда, организация рабочих мест, охрана труда, планирование потребности в трудовых ресурсах, подбор и расстановка кадров, определение режимов работы, вопросы оплаты труда и льгот, оценка результатов деятельности работников и др.

Менеджмент персонала включает решение не только кадровых, но и целый ряд социальных, политических, экономических, юридических, организационно-технических проблем. Для их решения в организациях создаются службы и отделы (отдел кадров, отдел труда и заработной платы и

др.). Их совокупность и взаимосвязь образуют организационную структуру управления персоналом, представленную на рисунке 3.

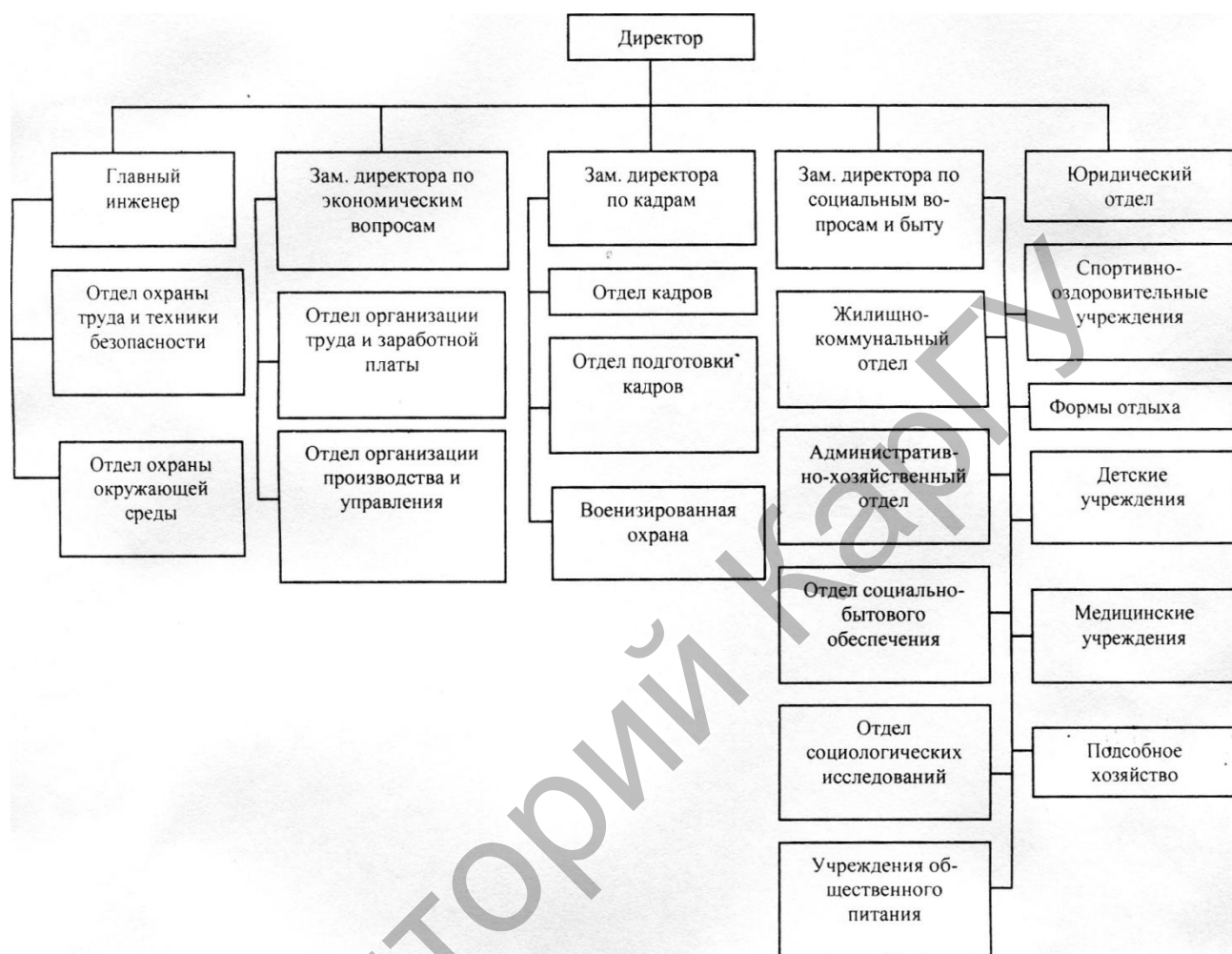


Рисунок 3 – Схема структуры управления персоналом в организации (данные работы [5; 220])

Структура службы управления персоналом и количество структурных подразделений зависят от характера и размеров предприятия (фирмы), особенностей выпускаемой продукции, технологии производства.

Менеджмент персонала включает различные, но тесно связанные между собой направления деятельности, такие как стратегический анализ, кадровое планирование, набор персонала и его расстановка, совершенствование работы с персоналом в организации и другие. Группировка направлений деятельности в системе управления работой с персоналом может быть представлена следующим образом (рис. 4).

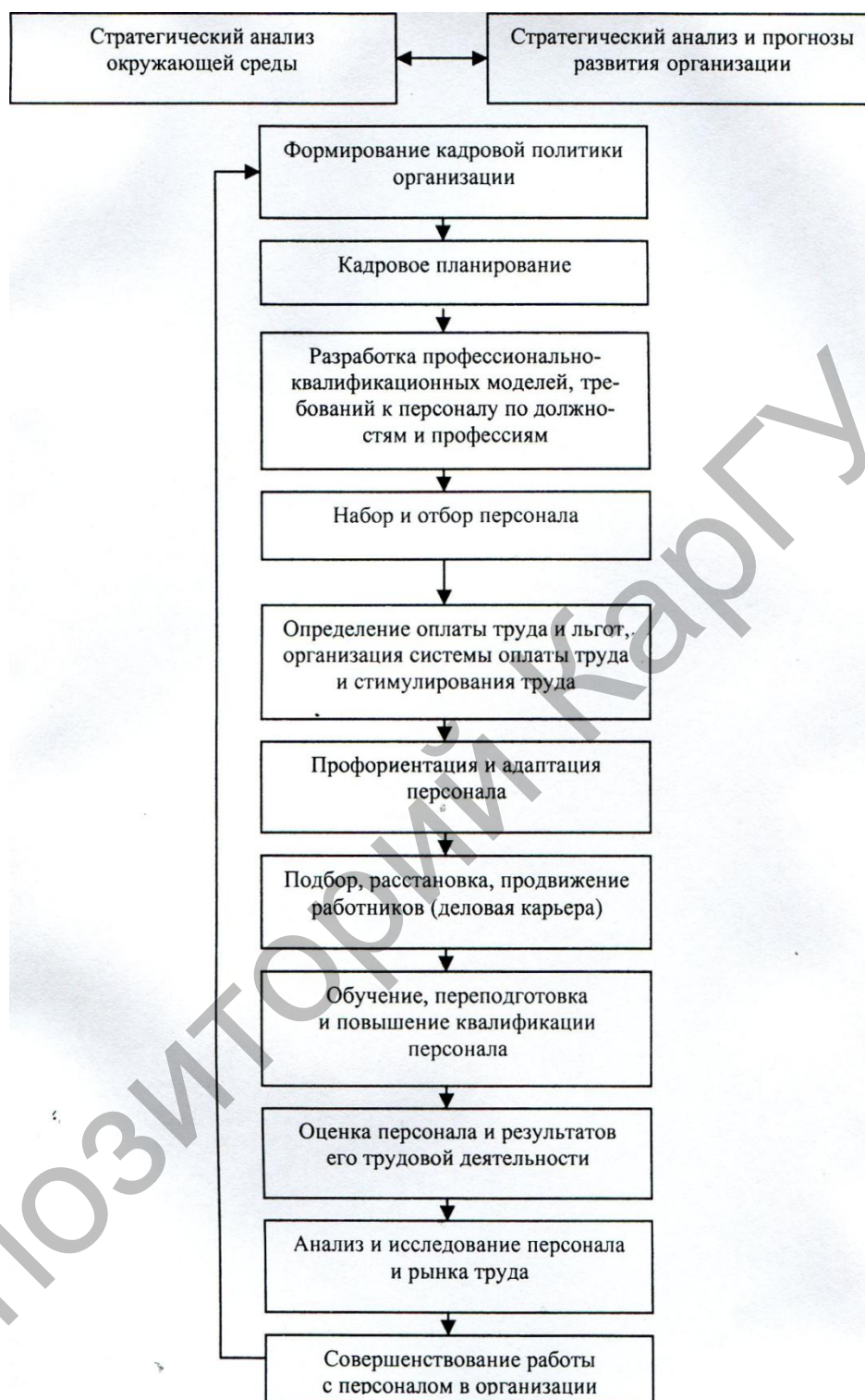


Рисунок 4 – Основные направления деятельности в системе управления персоналом (данные работы [5; 221])

Система управления персоналом предприятия включает множество различных функций. Цикл в системе управления персоналом показан на рисунке 5. Выполнение однородных функций осуществляется специальными

подразделениями по работе с персоналом, которые составляют подсистемы общей структуры управления.

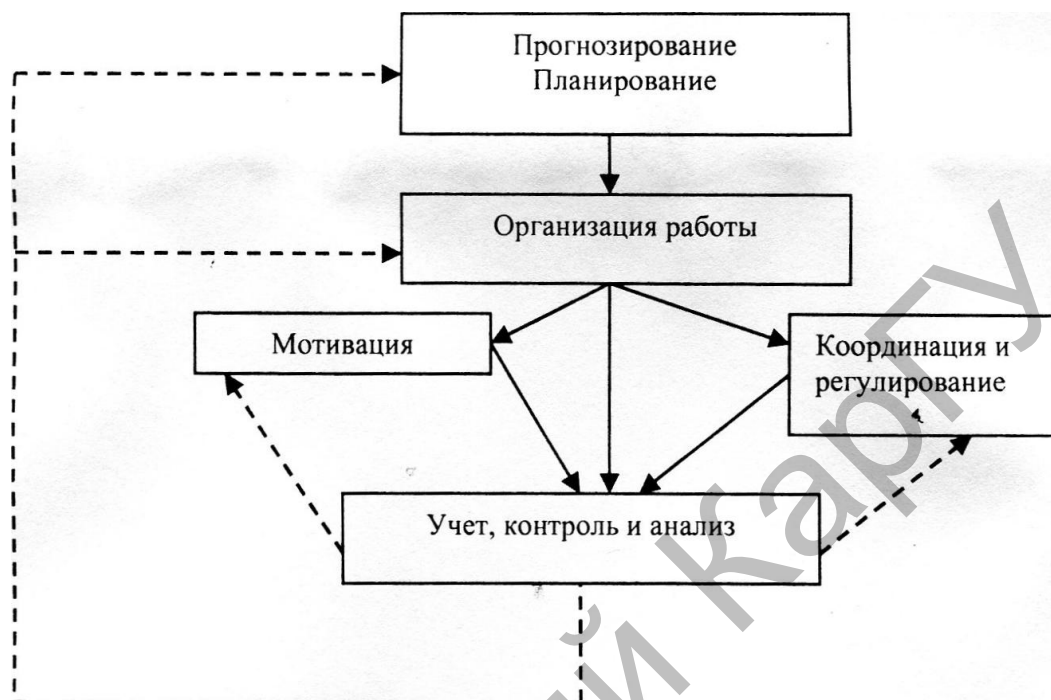


Рисунок 5 – Цикл управления в системе управления персоналом
(данные работы [6; 572])

Основой концепции менеджмента персонала предприятия являются возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Цели и методы управления персоналом

Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, представляется возможным уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность такого рода. В литературе [7; 25] выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. Исходя из этого дается конкретная трактовка эффективности управления персоналом — это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям — прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на

сотрудников. В литературе [7; 33] имеются различные классификации методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют: **методы стимулирования**, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника; **методы информирования**, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение; **методы убеждения**, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека; методы административного принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

В работе [8; 29-33] предлагается несколько иная классификация методов управления персоналом.

1. Прямые методы заключаются в использовании власти для принятия решения и навязывании подчиненным силой власти определенного образа действий с целью заставить их выполнить принятое решение. Действия исполнителя в данном случае однозначно определены. К прямым методам относятся административно-правовые и организационно-распорядительные методы, которые предусматривают использование директивного механизма воздействия на ОУ (объект управления) и дисциплинарной и материальной ответственности подчиненного за свои действия. Основу этих методов составляют гражданские нормы, административные права, трудовая дисциплина, чувство долга, а также инструкции, регламенты, конструкторская и технологическая документация, правила эксплуатации оборудования, правила техники безопасности, приказы, указания, распоряжения и т.п. Эта группа включает методы формирования структуры органов управления, руководства персоналом, утверждения норм и нормативов, издания приказов и распоряжений, найма, подбора и расстановки кадров, разработки положений, должностных инструкций, стандартов и др.

2. Косвенные методы создают условия для принятия решения исполнителем и используют механизмы эффективного выбора решения, мотивации, материальной и моральной ответственности за произведенные действия. При этом материальная и моральная ответственность в большей части выступают как заинтересованность подчиненного в успехе дела. К косвенным методам относят **экономические, социально-психологические и идеологические** методы управления персоналом.

Экономические методы используют воздействие на исполнителей через экономические стимулы и условия деятельности. В основу методов заложена экономическая (материальная) заинтересованность в выборе эффективного решения или поведения. В группу экономических методов входят технико-экономические анализ и обоснование, планирование и прогнозирование, материальное стимулирование, ценообразование, налогообложение, экономические нормы и нормативы, кредит, методы анализа и построения системы управления персоналом и др.

Социально-психологические методы воздействуют на исполнителя через систему моральной ответственности и социально-психологических установок, позволяющих изменять в нужном направлении поведение работника. Содержательная сторона методов — это реализация творческой активности подчиненных, формирование позитивного социально-психологического климата коллектива, социальный и психологический анализ, социальное планирование, делегирование полномочий, участие работников в управлении, планирование карьеры и роста сотрудников, моральное стимулирование, традиции, стиль руководства и т.д.

В основе идеологических методов, которые также являются мотивирующими и воздействуют на исполнителей — морально-политическая ответственность, чувство долга, любовь к родине. К идеологическим методам относят пропаганду, агитацию, методы стимулирования политической и общественной активности, воспитание трудовой морали, критику и самокритику, политическое образование и самообразование, политическую ответственность и др.

Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

Современная теория и практика управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два основных диаметрально противоположных подхода к содержанию и организации этой работы (табл. 2).

Таблица 2

Подходы к управлению персоналом

Американские фирмы	Японские фирмы
Соответствие работников требованиям к рабочему месту: – функциям; – задачам; – должностным обязанностям; – условиям труда; – к трудовому поведению – (ориентация на текущие задачи)	Ориентация на качество образования и личностный потенциал работника (ориентация на длительную перспективу)

Примечание. Использованы данные работы [9; 169].

Как показывает зарубежный опыт, при «американском» подходе средства управления персоналом ориентированы главным образом на

внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д.

Данный подход сформировался в условиях, когда избыток рабочей силы и высокая безработица создавали огромный резервуар, из которого предприниматели могли черпать необходимое число рабочих рук, а правительственные программы социального обеспечения создавали буфер для увольняемых и снижали социальную напряженность.

В этих условиях в качестве основного фактора повышения эффективности производства рассматривалось постоянное совершенствование технологии и работник воспринимался как приложение к производственным процессам — «винтик», автоматически вращающийся в строго отведенных ему границах и по четко сформулированным правилам. Соответственно выработались и закрепились принципы управления персоналом, адекватные этим представлениям.

«Гром грянул», когда японские фирмы стали вытеснять американские на внешнем рынке, главным образом из-за высокого качества своих товаров. Оправившись от шока, американские ученые и менеджеры стали углубленно изучать причины создавшегося положения. Оказалось, секрет прост — японский менеджмент в передовых фирмах базируется, в первую очередь, на учете человеческого фактора [9; 171].

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. На многих предприятиях Японии управленческий персонал и рабочих призывают к тому, чтобы исполнитель каждой предыдущей операции рассматривал исполнителя каждой последующей операции как своего потребителя, и поэтому выполнял свою часть производственного процесса особенно тщательно. Эти качественные изменения в менеджменте на многих их предприятиях, учитывающие психологию людей и их социальный статус, не могли не дать толчка кардинальному совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Недостатки традиционных методов управления персоналом

В целом можно отметить пять основных недостатков современных теорий управления персоналом [10; 18-19]:

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложилось.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

Такое положение дел послужило толчком к разработке ряда новых подходов к управлению организацией и, в особенности, персоналом ведущими теоретиками в области менеджмента: Р.Уотерненом, Т.Питерсом, И.Ансоффом, П.Друкером, М.Хильбом, Ф.Хайзе и другими американскими и европейскими учеными.

Ученые выделили три основных подхода к управлению, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Речь идет об экономическом, органическом и гуманистическом подходах. Принципиальное различие между этими подходами заключается в оценке роли человека на предприятии и понимании природы организации [11; 21-22].

Экономический подход нашел отражение в тейлоризме (конец XIX - начало XX вв.). При этом подходе человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие «управление персоналом», выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование их карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В рамках органического подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и **концепция управления человеческими ресурсами**. В США и во Франции под управлением пер-

соналом часто понимается оперативное управление, а управление человеческими ресурсами рассматривается как стратегическая работа с персоналом.

В последнее время (90-е годы) в различных странах мира развивается **гуманистический подход**, представляющий собой наиболее радикальную попытку преодолеть обострившийся кризис управления фирмой и персоналом. Новый подход исходит из концепции управления поведением человека и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать также **организационно-культурный**) подход показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.п. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Суть новой управленческой парадигмы заключается в отходе от технократического мышления, основанного на управленческом рационализме, т.е. от установок на достижение успеха фирмы прежде всего за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом **объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа**, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. [10; 84-96].

Представляется, что это излишняя абсолютизация роли нового феномена — организационной культуры.

Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления.

Задачи специалистов по управлению персоналом сложны, многообразны и в большинстве случаев нуждаются в творческом подходе к их решению. В этой связи управление персоналом в XXI в. требует интеграции менеджмента персонала в стратегию предприятия. Соединение

стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии организации становится важнейшей задачей менеджеров по персоналу. В целом эволюция подходов к управлению персоналом с 1890 г. по настоящее время показана в таблице 3.

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стали исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

Здесь можно отметить то, что новая теория управления персоналом находится еще в стадии становления. Ее активно начали разрабатывать в 80-90-е годы зарубежные ученые. Сегодня существуют различные трактовки этой концепции. Безусловный интерес представляет точка зрения немецких авторов, которую разделяют ученые стран СНГ и американские ученые.

Таблица 3

Эволюция подходов к управлению персоналом

Период	Приоритеты персонала	Способы достижения целей управления персоналом
До 1900 г.	Промышленные технологии	Дисциплинарные системы
1900 — 1910 гг.	Благополучие работников	Программы поддержания здоровья и обеспечения безопасности
1920-е гг.	Разработка норм (эффективности) воздействия рабочих групп на отдельных работников	Изучение затрат времени и движений работников. Консультирование и тестирование персонала
1930-е гг.	Объединение работников. Принятие основных законов о труде	Программы коммуникации (взаимодействия). Антипрофсоюзные кампании
1940-е гг.	Пособия и компенсации работникам	Индексация доходов с учетом роста стоимости жизни. Увеличение заработной платы. Пенсионные, медицинские и другие системы пособий
1950-е гг.	Отношения между работниками. Специализация функций персонала	Тренинги и развитие. Создание подразделений по отдельным функциям управления персоналом: найма, трудовых отношений, обучения, премирования и т.д.

Продолжение таблицы 3

1960-е гг.	Участие работников в управлении производством	Вовлечение работников в управление производством. «Управление по целям», «кружки качества», групповая психотерапия
1970-е гг.	Государственное регулирование экономикой	Регулирование прав работников, запрет дискриминации, создание равных стартовых возможностей, безопасность труда, защита здоровья, проведение реформ в сфере различных выплат
1980-е гг.	Признание значимости работников (их нового места на предприятии. — <i>Авт.</i>). Продвижение (карьера)	Обучение и переобучение работников Предоставление персоналу новых возможностей путем: – ротации рабочих мест, – формирования интегрированных целевых команд, – трудоустройства уволенных
1990-е гг.	Демографические изменения в рабочей силе. Новые технологии	Программы диверсификации. Уточнение прав занятых. Глобализация экономики. Информационные технологии
2000 г. и позднее	Стратегическое планирование персонала. (Стратегическое управление персоналом. — <i>Авт.</i>)	Переход от обслуживания персонала и его поддержки к консультативной и лидирующей роли менеджера

Примечание. Использованы данные работы [12; 13].

В Германии важнейшим правом наемного работника является право на избрание демократическим путем представительства коллектива предприятия — совета работников, задачи которого — представительство перед администрацией интересов наемных работников. Благодаря этому создается инструмент для контроля и реализации индивидуальных и коллективных интересов.

Кроме служб персонала, управлением человеческими ресурсами занимаются все менеджеры предприятия. Вместе со службой персонала они фактически образуют команду, которая занимается развитием человеческих ресурсов на предприятии.

Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которое нужно размещать, мотивировать его деятельность, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Важнейшие функции и роль управления человеческими ресурсами (УЧР) таковы [13; 19]:

а) оно должно быть представлено на высшем уровне управления организации;

б) оно должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса и оргструктуры организации;

в) все линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР;

г) ответственный за УЧР — советник линейного управления.

Стратегия управления человеческими ресурсами исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели УЧР со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости.

Отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами, по данным ФРГ, представлено в таблице 4.

Таблица 4

Отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами (по данным ФРГ)

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными: «кадры» — отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах; акцент — на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров — специалисты планируют, мотивируют и т.д.; персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного планирования и реакции на него: связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование: связь двусторонняя
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужных местах и в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники — это факторы производства, их «расставляют» как фигуры в шахматной игре	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники — это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирм
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной социальной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Примечание. Использованы данные работы [13; 20-21].

К основным принципам УЧР немецкие специалисты относят следующие:

- 1 эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- 2 система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является хорошо управляемой;
- 3 вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации/группы;
- 4 развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;
- 5 занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальными уровнем производительности, способностями и квалификацией;
- 6 индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Основные функции работы служб персонала, в отличие от функций отделов кадров, характеризуются следующими изменениями [13; 22-24]:

1. От управления кадрами — к управлению человеческими ресурсами. Связь между планированием производства и планированием персонала должна быть очень тесной. Кадровики должны быть обстоятельно информированы о деловой стратегии компании. Более того, стратегия компании должна вырабатываться с участием кадровых служб. Для реализации этого принципа рекомендуется переходить от вертикального управления кадрами к горизонтальному, децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление.

2. От инструментализма кадровой функции — к стратегической роли УЧР. На кадровую политику влияют конкретные цели бизнеса. Если в стратегии компании делается акцент на качество продукции, а рынок труда позволяет удовлетворить потребность в рабочей силе, то выбирается соответствующая стратегия подбора и мотиваций сотрудников.

Если целью компании является *недорогой стандартный* продукт и на рынке труда имеются значительные ресурсы неквалифицированной рабочей силы, то необходимы тщательное управление и контроль за использованием рабочей силы.

Если целью бизнеса является *ценовая конкуренция* продуктов невысокого качества, а рынок труда не обеспечивает потребность в рабочей силе, то нужна стратегия развития человеческих ресурсов с акцентом на тренинг.

Если цель бизнеса — *создание новых рынков* для новых продуктов, то единственным выходом часто становится использование внутреннего рынка труда.

В настоящее время, когда многие компании вынуждены заниматься инновационными стратегиями, наиболее важными задачами становятся привлечение, мотивация, развитие и поддержка тех, кто может лучше выполнять работу.

3. В выполнение кадровых функций должны быть максимально вовлечены линейные руководители (менеджеры). У каждого линейного руководителя (менеджера) должна быть собственная стратегия управления человеческими ресурсами. В ее выработке им должны помогать работники службы управления персоналом, выступающие как советники, внутренние консультанты.

4. Профессия работника службы управления персоналом (должность начальника этой службы) становится одной из важнейших в организации. Этим видом деятельности уже не может заниматься любой дипломированный специалист (например, бывший военнослужащий, как не раз бывало в прошлом), а только высококвалифицированный специалист-профессионал, имеющий специальную подготовку.

5. Ключевой характеристикой бизнеса сегодня становится способность к изменениям. Основным средством изменения и препятствием к изменениям являются люди. Поэтому важной задачей кадровой службы является управление изменениями. Для этого сотрудники службы персонала должны быть высококвалифицированными специалистами, обладающими высоким уровнем образования, способностью к изменениям, иметь широкую квалификацию, обладать способностью переобучаться, определенным творческим потенциалом.

6. Отдел персонала должен уметь формировать небольшой, но динамичный коллектив первоклассных специалистов-космополитов с развитыми коммуникационными и лингвистическими способностями, способных работать в интернациональном коллективе. Необходимо уметь управлять многонациональным коллективом.

7. Отдел персонала все в большей степени должен уметь использовать в трудовых отношениях социальное партнерство, которое является не только этическим, но и организационным принципом. Социальное партнерство означает признание взаимозависимости и солидарности всех групп организации и предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах и использовать его как инструмент повышения эффективности управления персоналом.

Партнерство и участие в управлении производством улучшают психологический климат в коллективе.

8. Рекомендуется существенно изменить принципы и систему мотивации как важнейшего фактора рационального использования и развития человеческих ресурсов.

Наиболее важными принципами мотивации сегодня называют следующие:

- создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь;
- сохранение занятости;

- равные возможности для занятости, повышение в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;
- защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;
- тренинг;
- справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

9. Оплата труда должна возрастать в ее переменной части: даже краткосрочная эффективность труда должна быть вознаграждена.

10. От повышения квалификации необходимо переходить к развитию человеческих ресурсов. Цель такого развития состоит в том, чтобы обеспечить фирму хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с ее целями и стратегией. Фирмам приходится все больше ресурсов тратить на переподготовку персонала, так как внешний рынок труда и система образования все меньше удовлетворяют потребности предприятий в кадрах. Этому также способствуют все более сокращающийся цикл товаров, услуг, их частое изменение.

Многие компании мира видят свое главное орудие в конкурентной борьбе в развитии человеческих ресурсов.

Японские менеджеры в области управления человеческими ресурсами указывают на следующие направления, которые становятся особенно актуальными (% ответов) [13; 24-25]:

- развитие потенциала человеческих ресурсов — 86,6;
- максимальное использование потенциала работников — 8,9;
- развитие групповой деятельности — 47,1;
- акцент на развитие профессионализма пожилых сотрудников — 42,4;
- расширение разнообразия квалификаций — 38,3;
- стабилизация трудовых отношений — 35,3;
- обогащение содержания работы и ротация — 33,9;
- пополнение фондов мотивации — 29,6;
- улучшение условий труда — 29,4.

Главными критериями повышения в должности становятся высокая квалификация, умение достигать конкретных результатов, динамизм, умение формировать команду и работать в ней, умение видеть картину в целом и деловая этика.

Подходы к управлению персоналом в различных странах

Уровень развития управления персоналом отличается большим разнообразием, причем эти различия обусловлены, прежде всего, характером культуры, господствующей в обществе, отрасли, на предприятии.

Весьма различные подходы к управлению персоналом существуют в странах Западной Европы [11; 16-18]:

1) На предприятиях Италии, Великобритании чаще всего встречается *механистически-легализованный подход*. Центральные кадровые службы занимаются преимущественно решением оперативных задач, связанных с управлением персоналом. Делается это по распоряжению дирекции, без широкого вовлечения линейных руководителей.

2) На предприятиях Франции, Испании и Норвегии чаще всего применяются *стратегические подходы* к управлению персоналом, причем реализуются они централизованной службой по работе с кадрами.

3) На предприятиях Голландии и Дании используется так называемый *децентрализованный некоординированный подход* к управлению персоналом. Важнейшие кадровые вопросы решаются децентрализованно линейными руководителями, причем часто отсутствует единая стратегия предприятия.

4) На предприятиях Швеции и Швейцарии часто стремятся к *интегрированному подходу*. Он характеризуется тем, что кадровая политика основывается на далеко идущих прогнозах, т.е. носит стратегический характер и осуществляется с максимальной децентрализацией непосредственно линейными руководителями.

Республике Казахстан нельзя копировать полностью западные подходы к управлению персоналом, поскольку они годятся в лучшем случае для предприятий отдельных зарубежных стран. Да и необходимости у нас такой нет: достаточно изучить эффективные решения, найденные в прошлом. Именно на их основе предстоит создать свою национальную модель управления персоналом в XXI в., а затем воплотить ее в жизнь. Эта модель в условиях эффективной организационной культуры не будет лучше или хуже зарубежных моделей. Она будет другой, приемлемой только для нашей страны. Разумеется, в дальнейшем необходимо ее постоянно развивать, приспособляя к меняющимся общественным ценностям Казахстана и условиям существования предпринимательства.

В соответствии со «Стратегическим планом развития Республики Казахстан до 2020 года» [14; 34-35] реализация планов по диверсификации экономики потребует наращивания трудовых ресурсов необходимыми навыками. Их долгосрочный рост будет обеспечиваться увеличением численности населения. Естественный прирост населения и увеличение положительного сальдо миграции улучшат демографические показатели (табл. 5).

Таблица 5

Стратегические цели по увеличению числа трудовых ресурсов

К 2020 г.	Рост численности населения Казахстана составит не менее 10 %. Обеспечен рост числа квалифицированных специалистов среди иммигрантов в рамках государственной квоты привлечения иностранной рабочей силы — до 50 %. Созданы условия для трудоустройства 80 % этнических репатриантов трудоспособного возраста
К 2015 г.	Внедрена гибкая система выдачи государственных разрешений на привлечение иностранной рабочей силы, включая сезонные разрешения. Созданы условия для трудоустройства 40 % этнических репатриантов трудоспособного возраста

Примечание. Использованы данные работы [14; 34].

Помимо преобразований в образовании и здравоохранении, особое внимание государства будет уделено обеспечению безопасных условий труда; рациональному управлению миграционными процессами, способствующему притоку в страну квалифицированных специалистов, в том числе соотечественников, желающих вернуться на историческую родину и внести свой вклад в ее экономическое развитие.

Государство создает дополнительные стимулы для перехода трудовых ресурсов в легальный сектор экономики.

Таблица 6

Стратегические цели по содействию производительной занятости

К 2020 г.	Уровень безработицы не превышает 5 %. Удельный вес высококвалифицированной рабочей силы в составе занятого населения возрастет до 50 %. Обеспечен 90-95-процентный охват крупных и средних предприятий системой коллективно-трудовых отношений
К 2015 г.	Уровень безработицы сокращен до 5,5 %. Внедрена трехуровневая система профессиональной подготовки трудовых ресурсов. Как минимум, 70 % от числа лиц, обратившихся за содействием в органы занятости, трудоустроены

Примечание. Использованы данные работы [14; 35].

До 2020 г. дальнейшее развитие системы адресной социальной помощи и поддержки уязвимых категорий населения будет направлено на снижение социальных рисков и расширение возможностей активного преодоления бедности. В этой связи будет реализован комплекс мер, направленных на стимулирование производительной занятости, повышение общего уровня занятости трудоспособного населения и снижение безработицы (табл. 6.).

Как известно, XXI век — это переход к обществу знаний, когда господствующим становится умственный труд. В нашей стране исследование

проблемы повышения эффективности работников умственного труда только начинается.

Список литературы

1. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 415 с.
2. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.
3. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П.В.Журавлева, Р.С.Седегова, В.Г.Янчевского. — М.: Изд-во «Экзамен», 2002. — 512 с.
4. Сергеев П.В. Менеджмент: Вопросы и ответы. — М.: Юриспруденция, 1999. — 120 с.
5. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Лопатина С.Г. и др. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Юрайт, 1999. — 295 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега – Л», 2008. — 781 с.
7. Пугачева В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект—Пресс, 1998. — 279 с.
8. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И.Самыгина. — М.: Изд-во «Приор», 1999. — 432 с.
9. Травин В. В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 336 с.
10. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ермина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Изд-во «Финпресс», 2004. — 288 с.
12. Rotwell W.J., Prescott R.K., Tayior M.W. Strategic Human Resource Leader. — Palo Alto, California: Davies - Black Publishing, 1998.
13. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издат. группа НОРМА – ИНФРА, М. 1998. — 527 с.
14. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 22 // Мысль. — 2010. — № 3. — С. 15-42.

МЕТОДЫ, ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИЯМИ (ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА) В МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СФЕРАХ²²

Теоретические основы управления операциями

Операция — это любой вид человеческой деятельности, состоящий из законченного действия или ряда взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенной цели (целей). Таким образом, любая человеческая деятельность, которой свойственны организованность и продуктивность, состоит из операций, т.е. всякая управленческая деятельность включает в себя управление операциями, или операционный менеджмент. Операция в организации — это любой вид деятельности, связанный с преднамеренными преобразованиями (трансформацией) ресурсов в продукцию или услуги [1; 9].

В центре преднамеренных преобразований (трансформационного процесса) находится техническое ядро — производственное «сердце» предприятия (организации), обеспечивающее выпуск продукции и услуг. Техническое ядро автомобильной компании — сборочные заводы, университета — научно-исследовательская работа преподавателей и студентов. К входящим в техническое ядро ресурсам относятся рабочая сила, земля, здания, оборудование и технологии, его производственный выход — поставляемые потребителям товары и оказываемые клиентам услуги. Операционная стратегия и контроль с обратной связью формируют качество производственного выхода и определяют эффективность выполняемых в техническом ядре операций. Операционная стратегия — это признание важной роли операций в успехе предприятия и вовлечение ответственных за их осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования [2; 787].

Как видно из рисунка 1, операционный менеджмент (управление операциями) связан с повседневным управлением техническим ядром.

Значит, управление операциями — это управление всеми видами деятельности, связанными с преднамеренными преобразованиями (трансформацией) ресурсов в продукцию и услуги. Отсюда операционный менеджмент формально определяется как область менеджмента, связанная с производством товаров и оказанием услуг, что предполагает использование специализированных методов и приемов решения производственных проблем. По существу, в круг должностных обязанностей операционных менеджеров входит вся деятельность организации, связанная с превращением входящих ресурсов в производственный выход. Сюда относятся решения о

²² Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2011, №3(63), С. 33-46
[Казахстан, Караганда]

том, где расположить производственные предприятия и какое оборудование на них установить. При этом, как и всякое управление, операционный менеджмент так же требует умения руководить людьми.

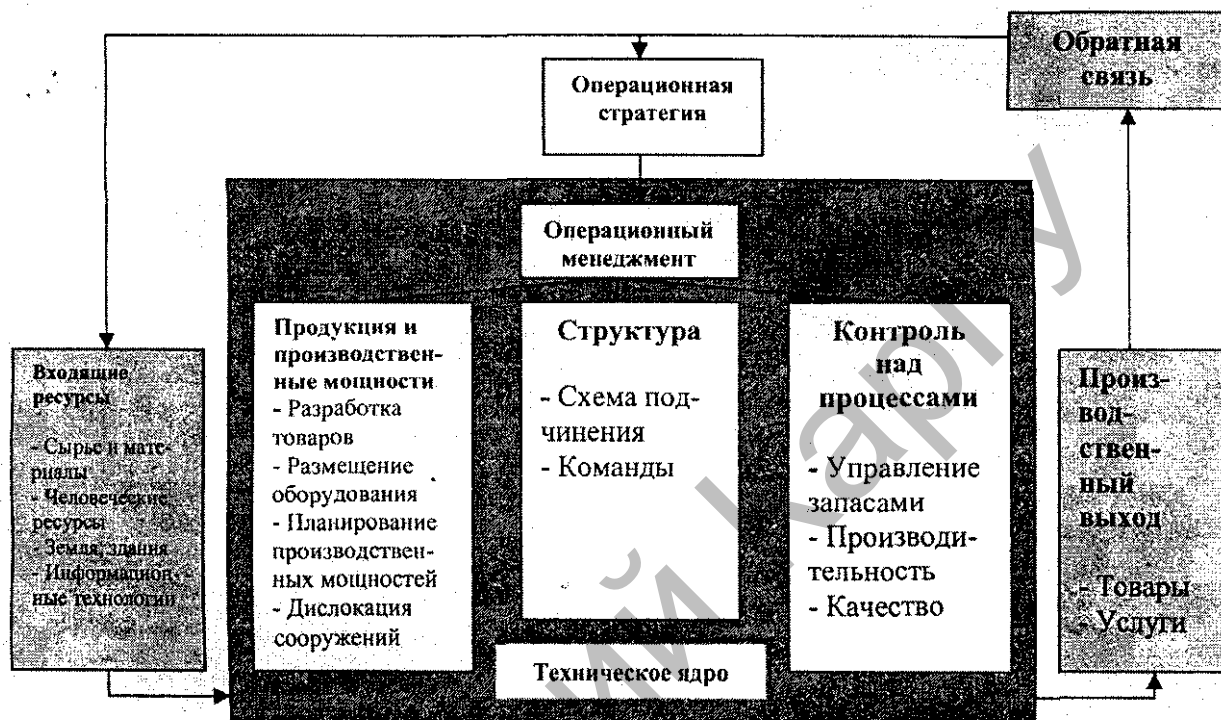


Рисунок 1 – Предприятие (организация) как система операционного менеджмента (данные работы [2; 785])

Операционный процесс — это совокупность производственных операций, посредством которых организация осуществляет целенаправленное преобразование ресурсов в продукцию и услуги. Основные классификации операционного процесса таковы [1; 17]:

1 по признаку «простой» и «сложный» операционные процессы подразделяют на:

- простые, т.е. состоящие из последовательного ряда простых операций;
- сложные, т.е. состоящие из совокупности скоординированных в пространстве и во времени простых процессов;

2 по признаку «временной параметр» различают:

- непрерывные операционные процессы;
- дискретные операционные процессы;

3 по признаку «назначение» операционные процессы делят на:

- основные;
- вспомогательные;
- обслуживающие;

4 по признаку «основные функциональные области (подсистемы)» организации можно выделить операционные процессы:

- в маркетинге;
- в инновациях (исследованиях и разработках);
- в закупках;
- в производстве;
- в финансах;
- в управлении персоналом.

Методы операционного менеджмента применяются и в предоставлении услуг, и в «чистом» производстве. Производственные организации выпускают материальные блага. В отличие от них организации сферы услуг предоставляют клиентам блага нематериальные, например: медицинские, образовательные, коммуникационные или транспортные услуги. К услугам относится также и торговля различными материальными благами. Торговая организация не производит, а лишь продает товары, обслуживая таким образом потребителей.

Несмотря на различия между производственными фирмами и предприятиями сферы услуг, встающие перед ними операционные проблемы схожи. Во-первых, те и другие организации обязаны руководствоваться календарными графиками. Во-вторых, и производственные организации, и компании сферы услуг должны получать различные материалы и оборудование. В-третьих, оба типа фирм обязаны заботиться о качестве и продуктивности. В силу значительного сходства операционных проблем инструмент и приемы операционного менеджмента могут и должны применяться в организациях услуг в той же мере, что и в производственных компаниях.

Операционная функция организации включает действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые во внешнюю среду. Операционная система организации осуществляет выполнение операционной функции и состоит из следующих подсистем [3; 144]:

1. Перерабатывающая подсистема выполняет работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты. Например, в пищевой промышленности перерабатывающая подсистема — это система, в которой ведется производство, начинающееся с получения сырья и материалов, которая включает производство продуктов и заканчивается отгрузкой в торговую сеть.

2. Подсистема обеспечения не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Например, и на заводе, и в вузе подсистема обеспечения может включать библиотеку, ремонтно-эксплуатационную и другие обеспечивающие службы.

3. Подсистема планирования и контроля получает информацию из внутренней и внешней среды организации, обрабатывает эту информацию и

выдает решение, как именно работать перерабатывающей подсистеме. Решения включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества и многое другое.

Классификации операционных систем разнообразны. В теории и практике наибольшее распространение получила двухмерная классификация операционных систем, основанная на двух критериях, которыми являются:

- 5 характер производимой продукции (продукция или услуги);
- 6 тип перерабатывающей системы.

Пример классификации операционных систем приведен в таблице 1.

Таблица 1

Пример классификации операционных систем

Тип перерабатывающей системы	Производитель продукции	Производитель услуги
Проектная	Автор	Врач
Серийная	Ресторан	Предприятие автосервиса
Массово-поточное производство	Автосборочное предприятие	Мойка машин
Непрерывный процесс	Угольная шахта	Радиостанция

Примечание. Данные работы [1; 14].

Все решения в операционном менеджменте подразделяются на [4; 13]:

1. стратегические — на 2-5 лет, в том числе то, каким образом будет производиться продукция/услуги, где и как следует разместить офисы и подразделения, какие производственные мощности понадобятся;
2. тактические — на год/квартал, в том числе то, какое количество работников понадобится для производства продукции/услуг, в какой момент времени в них возникнет потребность, какова должна быть сменность работ, каков должен быть график поставки материалов, следует ли создавать запасы готовой продукции;
3. оперативные — на смену/неделю/месяц, связанные с планированием операций и их управлением: кто конкретно будет отвечать за их выполнение, какие из них следует выполнить в первую очередь.

Нет никакого сомнения, что одна из неоспоримых причин успеха японских компаний — вовлечение операционных менеджеров в стратегическое управление. В управлении операциями принимаются следующие стратегические решения [3; 147-148]:

- выбор процесса производства или обслуживания — степени специализации, автоматизации;
- определение мощностей — размера предприятия;

- решение о степени вертикальной интеграции — производить или покупать комплектующие детали;
- решение по организации рабочей силы в части специализации труда;
- выбор технологии, степени новизны и принадлежности;
- решение о том, создавать ли товарные запасы или работать по заказам;
- решение о размещении вблизи рынков или источников сырья.

Стратегические решения требуют капиталовложений в конкретные виды ресурсов и наиболее ответственны.

Эволюция операционного менеджмента

Многие нововведения в операционном менеджменте были развиты лицами или организациями, чей вклад послужил фундаментом, который сделал возможным другие достижения.

Эли Уитни впервые в истории производства реализовал принцип взаимозаменяемости деталей (1800 г.), который получил развитие на производстве на основе стандартизации и контроля качества. Благодаря контракту, который он подписал с правительством Соединенных Штатов на 10 тысяч мушкетов, и используя принцип взаимозаменяемости деталей для их изготовления, он выполнил взятые на себя обязательства и получил вознаграждение. Реализованный им принцип лежит и сегодня в основе производства.

Операционный менеджмент впервые был описан в форме принципов научного управления Фредериком Тейлором, одним из топ-менеджеров GM, который предложил такие его методы, как хронометраж, фотография рабочего времени, нормативное планирование и др.

Генри Форд, внедрив впервые конвейерную систему производства (параллельный тип выполнения операций производства), добился многократного сокращения времени выполнения всего производственного цикла сборки шасси.

Во время второй мировой войны Чарльз Соренсен спроектировал конвейерную линию, которая, в конечном итоге, выпускала один самолет — бомбардировщик B-24 «Liberator» каждый час.

Мейо первым обосновал социологические исследования в Хоторне, которые показали важность внимания к исполнителям производственных операций (в ходе эксперимента с освещенностью рабочих мест в цехах).

Другие исторические научные достижения связаны с контролем качества. Уолтер Шухарт соединил свои знания статистики с нуждами контроля качества и обеспечил фундамент статистических испытаний и контроля качества (1924 г.). У.Эдвард Деминг полагал, как и Фредерик Тейлор, что менеджмент должен делать больше для совершенствования условий работы рабочих мест и процессов так, чтобы это вело к улучшению

качества (1950 г.). Обобщение научных открытий в производственном и операционном менеджменте показано на рисунке 2.

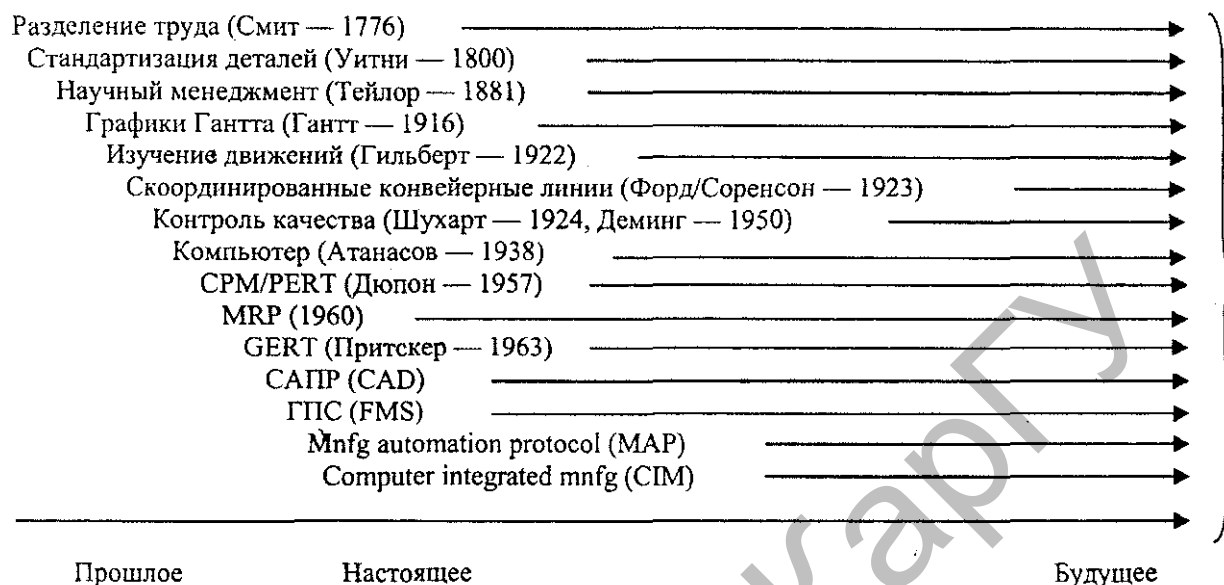


Рисунок 2 – Научные достижения в производственном / операционном менеджменте (данные работы [5; 9])

В таблице 2 представлены основные конкурентные преимущества и источники добавленной стоимости различных стадий развития операционного менеджмента — от капитала и рабочей силы на стадии массового производства до интеллектуальных систем на современной стадии стратегической динамики.

Таблица 2

Конкурентные преимущества и источники добавленной стоимости различных стадий развития операционного менеджмента

Период времени	Стадии развития	Конкурентные преимущества	Критерии оценки	Источник добавленной стоимости
1920-1980 гг.	Массовое производство	Издержки	Уровень эффективности	Капитал, рабочая сила
1980-1990 гг.	Ненасыщенное производство	Качество	Непрерывные улучшения	Рабочие группы, локальные информационные системы
1990-1995 гг.		Скорость поставок	Время/скорость реакции	Межфункциональные группы, системы снабжения
1995-2000 гг.	Динамичное производство	Гибкость	Интеграция	Анализ процессов, IT, внедряемые в процессы
2000 г. и далее	Стратегическая динамика	Фабрика знаний	Накопление опыта, знаний	Интеллектуальные системы, обобществление

В дальнейшем операционный менеджмент будет продолжать развиваться, базируясь на достижениях ряда других дисциплин. Особенно важное содействие операционному менеджменту оказали и будут оказывать информационные технологии, которые можно определить как процессы систематизации данных и переработки информации.

В настоящее время исследователи компьютеризации предоставили операционному менеджменту потрясающую возможность справиться с проблемами, которые прежде не могли быть решены. Дисциплины, которые были улучшены благодаря информационным технологиям, — это прогнозирование, планирование и загрузка оборудования, управление запасами, планирование потребности в материалах, деталях и узлах, программное управление оборудованием, компьютерное проектирование (CAD) и в последнее время — экспертные системы и протокол стандартизации в области автоматизации производства (MAP).

Современные производственные системы используют информационные технологии и компьютерную технику, которые реализуются в рамках следующих систем [3; 149]:

1. Системы автоматизированного проектирования (САПР) стали общедоступными, они позволяют разработчику продуктов и изделий работать с компьютером и создавать документацию, которую раньше приходилось подготавливать вручную. Компьютер позволяет многократно ускорить разработку, дает возможности для проработки множества вариантов и обеспечивает предотвращение ошибок.

2. Автоматизированная система управления производством (АСУП) — это ряд технологий, позволяющих управлять и контролировать работу производственного оборудования при помощи компьютеров. Эти технологии обеспечивают гибкость производственного процесса, так как компьютер может передать на управляемую им единицу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу. Используются программно-управляемые роботы, манипулирующие материалами и инструментами вместо рабочих. Роботы эффективны на часто повторяющихся операциях, утомительных и изнурительных для рабочих, требующих высокой стабильности или опасных для человека.

3. Системы автоматического складирования и выдачи товаров (САС) — «автоматизированные склады» предусматривают использование управляемых компьютером подъемно-транспортных устройств, которые закладывают изделия в склад и извлекают их оттуда по команде. Компьютер также следит за тем, где именно находится каждое изделие. Эти системы не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами.

4. Гибкие производственные системы (ГПС) реализуют процессы, в которых объединены все описанные выше технологии. Их достоинство —

автоматизация без потери гибкости. Они позволяют сократить затраты на переналадку оборудования, что обеспечивает экономичность производства небольших партий изделий.

5. Интегрированной автоматизированной системой управления производством (ИАСУП) называют сочетание названных выше технологий в системе, работающей под управлением интегрированной информационной управляющей системы.

Информационные технологии содействуют, главным образом, повышению производительности, которая в данное время обеспечивает общество возрастающим объемом товаров и услуг. Решения в операционном менеджменте требуют людей, которые хорошо ориентируются в управленческих науках, информационных технологиях, а также в биологических и физических науках.

Сущность и значение управления запасами

Значительная часть операционного менеджмента связана с управлением запасами. Запасы — это товары, которые предприятие стремится «держать под рукой» для использования в производственном процессе [2; 801].

Принято выделять три типа запасов:

- а) товарно-материальные запасы (сырье и материалы);
- б) незавершенное производство;
- в) готовую продукцию на складе.

Под управлением запасами понимается контроль за состоянием запасов и принятие решений, нацеленных на экономию времени и средств за счет минимизации затрат по содержанию запасов, необходимых для эффективной реализации проекта.

Управление запасами осложняется постоянно меняющейся обстановкой, в которой осуществляется планирование закупок, поставок и формирование запасов ресурсов. Цель системы управления запасами — бесперебойное обеспечение процессов выполнения работ по проекту в установленные сроки и запланированным качеством при минимально возможных затратах на содержание запасов.

Целесообразное и эффективное управление запасами позволяет [6; 518-519]:

- уменьшить производственные потери из-за дефицита материалов;
- свести к минимуму излишки запасов ресурсов, которые, по сути, замораживают денежные средства;
- снизить риск перебоев в запланированном ходе работ по проекту;
- снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов.

Решения по управлению запасами непосредственно влияют на следующие виды производственных издержек [7; 392]:

1) стоимость закупки. Цена закупок материалов зависит от спроса и условий оплаты, связанных с условиями закупок (объем закупок по партиям, общий объем закупок у одного поставщика, серийность закупок и т.д.);

2) издержки на оформление, транспортировку и прием заказов. Сюда же включаются издержки наладки оборудования для выпуска заказанной партии;

3) издержки на хранение материально-технических запасов, в том числе стоимость капитала, инвестированного в хранение запасов, складские расходы (включая содержание помещений и площадок, оплату персонала) и другие издержки, связанные со стоимостью материально-технических запасов, а также налоги и страховые сборы, уменьшение стоимости запасов из-за порчи старения, утери и краж и т.д.;

4) издержки, вызванные простоями производства из-за отсутствия материалов и комплектующих изделий. Сюда же относят издержки, связанные с дополнительными затратами, с обслуживанием клиентуры на неотгруженную готовую продукцию, дополнительные затраты на частичную или срочную отгрузку в адрес клиентуры, а также потерянный объем сбыта или даже потерянные покупатели.

Как известно, все запасы, имеющиеся в экономике, определены как совокупные. Они включают в себя сырье, материалы (основные и вспомогательные), полуфабрикаты, детали, готовые изделия, а также запасные части для ремонта средств производства. Основная часть совокупных запасов производства представляет собой предметы производства, входящие в материальный поток на различных стадиях его технологической переработки.

Совокупные запасы производства, как видно из рисунка 3, подразделяются на два вида: производственные и товарные запасы. Производственные запасы формируются в организациях-потребителях. Товарные запасы находятся у организаций-изготовителей на складах готовой продукции, а также в каналах сферы обращения. Запасы в каналах сферы обращения разбиваются на запасы в пути и запасы на предприятиях торговли. Запасы в пути (или транспортные запасы) находятся на момент учета в процессе транспортировки от поставщиков к потребителям.

Каждое отдельное предприятие в сбытовой цепочке поставщиков и потребителей является, с одной стороны, организацией-поставщиком, а с другой — организацией-потребителем (см. рис. 3). Следовательно, производственные и товарные запасы всегда имеются на предприятии.

Производственные запасы предназначены для производственного потребления. Они должны обеспечивать бесперебойность производственного процесса. Производственные запасы учитываются в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. К ним относятся предметы труда, поступившие к потребителю различного уровня, но еще не использованные и не подвергнутые переработке.



Рисунок 3 – Виды запасов по месту нахождения и исполняемой функции (данные работы [8; 133])

Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей материальными ресурсами. Производственные и товарные запасы подразделяются на текущие, подготовительные, страховые, сезонные и переходящие [8; 134].

Текущие запасы обеспечивают непрерывность снабжения производственного процесса между двумя поставками, а также организаций торговли и потребителей. Текущие запасы составляют основную часть производственных и товарных запасов.

Подготовительные запасы (или запасы буферные) выделяются из производственных запасов при необходимости дополнительной их подготовки перед использованием в производстве (например, сушка леса).

Гарантийные запасы (или запасы страховые) предназначены для непрерывного снабжения потребителя в случае непредвиденных обстоятельств: отклонения в периодичности и величине партий поставок от запланированных, изменения интенсивности потребления, задержки поставок в пути. В отличие от текущих запасов размер гарантийных запасов — величина постоянная. При нормальных условиях работы эти запасы неприкосновенны.

Сезонные запасы образуются при сезонном характере производства продуктов, их потребления или транспортировки. Сезонные запасы должны обеспечить нормальную работу организации во время сезонного перерыва в производстве, потреблении или транспортировке продукции.

Переходящие запасы — это остатки материальных ресурсов на конец отчетного периода. Они предназначены для обеспечения непрерывности производства и потребления в отчетном и следующем за отчетным периоде, до очередной поставки.

Классификация по времени позволяет выделить различные количественные уровни запасов. Их соотношение показано на рисунке 4.

Максимальный желательный запас определяет уровень запаса, экономически целесообразный в данной системе управления запасами. Этот уровень может превышать. В различных системах управления максимальный желательный запас используется как ориентир при расчете объема заказа.

Пороговый уровень запаса используется для определения момента времени выдачи очередного заказа.

Текущий запас соответствует уровню запаса в любой момент учета. Он может совпасть с максимальным желательным запасом, пороговым уровнем или гарантийным запасом.

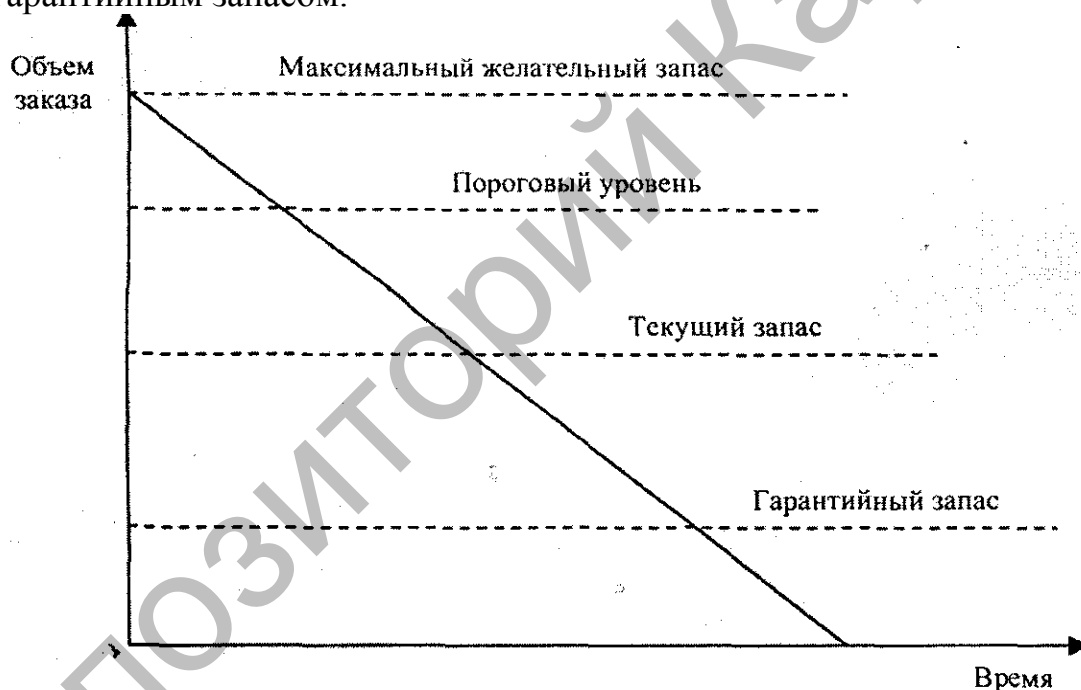


Рисунок 4 – Виды запасов по времени учета
(данные работы [8; 135])

Можно также выделить неликвидные запасы — так называют длительно не используемые производственные и товарные запасы. Они образуются вследствие ухудшения качества товаров во время хранения, а также морального износа. Это единственный вид запаса, который не соответствует определенным выше критериям.

Зарубежный опыт управления производственными запасами

За рубежом существует несколько методов управления производственными запасами, оптимизирующих их величину и необходимые для ее поддержания затраты.

До 70-х годов XX в. в США использовалась система планирования потребностей в материальных ресурсах MRP-1 (Material Requirements Planning), которая в рамках концепции единой системы управления производством на базе ЭВМ трансформировалась в MRP-2 (Manufacturing Resource Planning).

Вторая система MAP (Material Availability Planning) возникла также в США в качестве альтернативы системе MRP и представляет собой систему планирования реального обеспечения материальными ресурсами.

Третья и четвертая системы возникли в Японии и получили названия «Канбан» и «точно в срок» (just-in-time). В западноевропейских странах есть приверженцы каждой из названных систем оперативного планирования. Однако до настоящего времени большее предпочтение в этих странах отдается системе MRP [9; 503].

Как показывает зарубежный опыт, основные преимущества, которые дает внедрение системы MRP, — снижение издержек производства за счет уменьшения складских запасов, сокращение сроков изготовления продукции и их соблюдение.

Размеры снижения запасов на складах составляют в среднем 20 % и более. Непременным условием функционирования системы MRP является точность исходных данных (в отношении номенклатуры точность должна быть не менее 98 %, по запасам и незавершенному производству — не ниже 95 %). Поэтому на многих предприятиях ее внедрению предшествует реорганизация информационных систем. В целом налаживание работы предприятия по этой системе занимает от двух до четырех лет (во всяком случае, не менее года). При этом очень важна переподготовка персонала.

Основу системы MRP составляет прогнозируемый спрос, который служит главным критерием, определяющим количество производимых изделий. Наиболее важный фактор успеха этой системы — точное исследование рынка.

Сейчас на американских предприятиях запасы комплектующих изделий планируются в среднем из расчета обеспечения производства в течение трех месяцев.

Когда прогнозы рынка сделаны, в системе MRP используются процедуры, основанные на применении компьютеров: определение последовательности операций технологического процесса, размеров партий продукции; управление процессом производства непосредственно в цехах.

Как показывает практика, использование системы MRP не всегда обеспечивает эффективность, а подчас дезорганизует планирование

производственной и снабженческо-сбытовой деятельности. Объясняется это несовершенством самой логики, заложенной в MRP. Так, адаптационные возможности системы незначительны. Система не обеспечивает координированного учета множества требований, поступающих извне, а потому не позволяет действительно объективно определить оптимальные размеры партий готовой продукции. В результате пропадает возможность достоверно оценивать степень эффективности принимаемых решений и реальные размеры экономии от принятого варианта поставок и использования материальных ресурсов [9; 504].

Все эти недостатки во многом преодолеваются в случае использования альтернативной системы планирования реального обеспечения материальными ресурсами MAP. В соответствии с этой системой оперативное управление осуществляется не на основе перспективного производственного плана, а на базе дискретного потока данных относительно фактически поступающих заказов на поставку продукции. В этих условиях процесс определения размеров партий и продуктовой структуры выпуска продукции приобретает динамичный характер и протекает под воздействием оценки главного фактора — величины затрат на материальные ресурсы, поступающие из внешних источников. При этом учитываются сроки поставок материальных ресурсов, а также «перекрестное» воздействие множества факторов и требований, которые в системе MAP задаются по мере их определения [9; 505].

Таким образом, в рамках системы MAP входными являются данные о фактическом поступлении заказов на продукцию, а параметрами, регулирующими размеры партий готовой продукции, — данные о фактическом кумулятивном уровне затрат на материальные ресурсы, складывающемся в текущем периоде. Размеры партий определяются в разрезе различных видов одновременно производимой продукции с таким расчетом, чтобы не допускалось превышения предельного уровня вложений в материальные ресурсы.

Японская система управления запасами

Планирование производственных запасов на японских предприятиях вызывает огромный интерес во всем мире.

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

Японцы проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

Вторая важная идея, которую предприятиям приходится заимствовать у своих международных конкурентов, относится к комплексному контролю качества (так называемая концепция делать с первого раза). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании.

Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает.

Третий (тесно связанный с названными выше) стратегический принцип заключается в комплексном профилактическом обслуживании. На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки и отказы.

По мнению экспертов, применение системы «точно вовремя» будет способствовать выживанию в конкурентной борьбе многих предприятий.

Существует обширный ряд основных требований к организации производства по системе «точно в срок»: изготовление продукции в полном соответствии с заказом (т.е. выпуск только того, что требует заказчик в нужный для него момент и в строго оговоренном количестве); устранение неоправданных затрат путем сворачивания деятельности, не способствующей появлению добавленной стоимости; переход на асинхронное производство (т.е. изготовление всех комплектующих изделий в разное время, для того чтобы можно было регулировать размеры серий, доведя их до строго необходимого в соответствии с поступившими заказами количества); непрерывное совершенствование производства, выпускаемых изделий, технологии и организации работ; постоянное проявление внимания к подчиненным (персоналу важно знать, что руководство ценит их предложения по совершенствованию производства); отказ от создания перестраховочных заделов; ориентация на перспективу [8; 62, 63].

Недостатком системы «точно в срок» является то, что ее чрезвычайно трудно реализовать на всех этапах производства, полагаясь исключительно на методы централизованного планирования. Чтобы избежать этих трудностей, планирование лучше осуществлять с использованием системы «Канбан».

«Канбан» — это система оперативного планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями, которая может эффективно использоваться

лишь при условии относительно стабильной производственной программы для предприятия в целом и при незначительных отклонениях показателей загрузки оборудования от установленного уровня. Данная система требует стабилизации производственной деятельности (предполагающей одновременно гибкое изменение объемов выпуска отдельных изделий в рамках общей производственной программы), а также рационализации условий производства на каждом технологическом участке [10-12].

В таблице 3 показаны характерные отличия общепринятых систем оперативного планирования производства от системы «Канбан».

Можно выделить следующие условия, обеспечивающие работу системы «Канбан»:

- сбалансированность производства;
- сокращение времени переналадки оборудования;
- нормирование работ;
- рациональное размещение производственного оборудования;
- активизация человеческого фактора;
- автономный контроль качества продукции на рабочих местах.

Система «Канбан» предполагает использование прямоугольных карточек в пластиковых конвертах. Чаще всего используются два вида Канбан-карточек: карточка отбора (withdrawal kanban) и карточка производственного заказа (production-ordering kanban). В карточке отбора точно указывается количество деталей, которые должны быть взяты на предшествующем участке обработки, в то время как в карточке производственного заказа указано все количество деталей, которые должны быть изготовлены на предшествующем участке. Эти карточки циркулируют как внутри предприятия, так и между многочисленными предприятиями-поставщиками, обеспечивая функционирование производства по системе «точно в срок» (рис. 5).

Кроме карточек отбора и заказа, в систему «Канбан» входят другие карточки [8; 65-67].

Канбан-экспресс. Эти карточки применяются в том случае, если ощущается нехватка какой-то детали. Карточка вводится в действие только при чрезвычайных обстоятельствах и изымается из обращения сразу же после выполнения заказа.

Канбан-карточки чрезвычайного положения (ЧП) запускаются в обращение в экстренных случаях: при необходимости доукомплектовать отбракованные узлы, временно увеличить объем производства, при поломке станков. Карточки изымаются сразу после доставки необходимых деталей.

Карточки наряда-заказа. В отличие от других Канбан-карточек, которые используются для заказов на поставку изделий, карточка наряда-заказа оформляется как распоряжение на производство конкретных работ и выполнение каждого заказа.

Система планирования производства

Параметр	Система «Канбан»	Общепринятая система
Базовая структура	Неизменная	Гибкая
Производственные партии	Малые	Крупные
Организация запасов	Складирование считается убыточным	Склад — основа увеличения гибкости производства
Первоочередное направление планирования	Последняя стадия	Первая стадия
Информационные издержки	Низкие	Высокие
Период пополнения запасов	Короткий	Длительный
Оперативный контроль	Децентрализованный	Централизованный

Примечание. Использованы данные работы [8; 64].

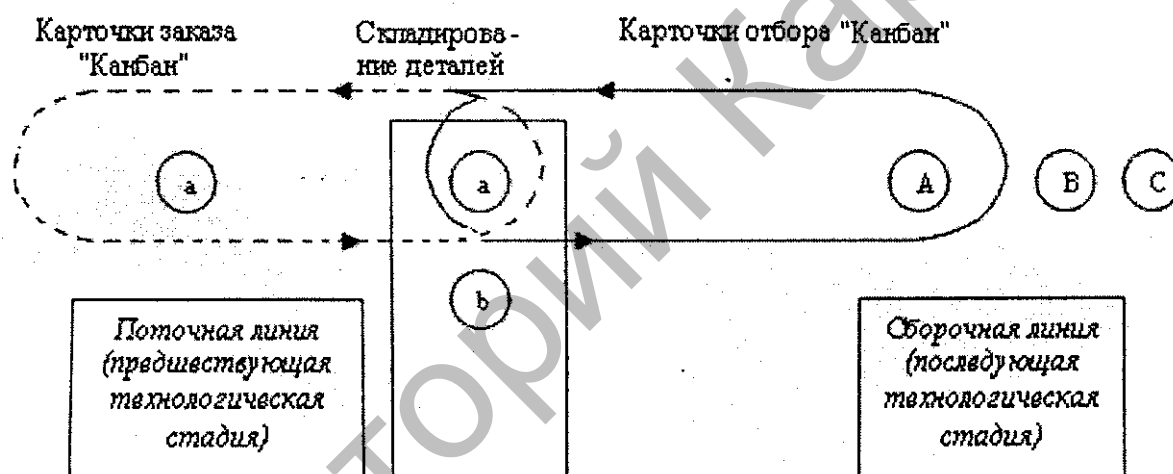


Рисунок 5 – Движение двух типов карточек «Канбан»
(данные работы [13; 33])

Сквозные Канбан-карточки. Если две или более операций связаны между собой настолько тесно, что могут рассматриваться как единая технологическая стадия, то необходимость обмениваться Канбан-карточками между ними отпадает. В этом случае применяется единая Канбан-карточка — Канбан-сквозная.

Общая (единая) Канбан-карточка, или карточка отбора, может также использоваться и как карточка производственного заказа, если два участка размещены рядом и за них отвечает один мастер.

Транспортные средства как часть системы «Канбан». Система «Канбан» становится очень эффективной при наличии транспортного средства. Например, для подачи на сборочный конвейер таких крупных агрегатов, как двигатели или трансмиссии применяют автопогрузчик, на котором можно разместить строго определенное количество агрегатов. В этом случае автопогрузчик играет роль Канбан-карточки. В случае

необходимости работники сами направляют пустой автопогрузчик на предшествующий участок и там меняют его на уже загруженный необходимым количеством агрегатов.

Бирка. Для доставки деталей на линию сборки часто используют подвесной конвейер, где детали подвешивают на кронштейне. Бирка, уточняющая, какие детали и узлы, в каком количестве и в какое время нужны, крепится на кронштейн перед отправкой деталей.

Система «Канбан» помогает также повысить качество продукции, поскольку появление брака на любом из этапов ведет к задержке всего производства, что, в свою очередь, ведет к неэффективному функционированию самой системы.

Правила «Канбан» таковы [14, 15]:

Правило 1. Последующий технологический этап должен «вытягивать» необходимые изделия с предшествующего этапа в необходимом количестве, в нужном месте и в строго установленное время.

Правило 1 имеет следующие дополнения:

- а) любое перемещение изделий без карточки «Канбан» запрещается;
- б) любой отбор, превышающий количество карточек «Канбан», запрещается;
- в) количество карточек «Канбан» должно всегда строго соответствовать количеству продукции.

Для внедрения системы «Канбан» в производство должны быть созданы следующие предпосылки: сбалансированность производства, новая организация производственных процессов и их стадий и нормирование работ.

Правило 2. На участке производства выпускается такое количество изделий, какое «вытягивается» последующим участком. Правило 2 имеет дополнения:

- а) производство в больших количествах, чем указано в карточках «Канбан», запрещается;
- б) различные детали должны изготавливаться на производственных участках в той последовательности, в какой подавались карточки «Канбан».

Правило 3. Бракованная продукция никогда не должна поступать на последующие производственные участки.

Правило 4. Число карточек «Канбан» должно быть минимальным.

Правило 5. Карточки «Канбан» должны использоваться для приспособления производства к небольшим колебаниям спроса.

Как показывает зарубежный опыт, за счет исключительно высокой гибкости система «Канбан» обеспечивает резкое сокращение производственного цикла, низкие издержки производства. Средний производственный цикл выпуска одной партии модели легкового автомобиля на «Тойоте» составляет 2 дня, что в 5 раз меньше, чем в США [15; 276].

Применение системы «Канбан», внедрение гибких производственных систем с эффективным использованием роботов, манипуляторов, станков с ЧПУ позволили Японии добиться высокой конкурентоспособности в автомобилестроении и бытовой электронике.

Управление производительностью как важнейшая задача операционного менеджмента

В современной высококонкурентной среде главные задачи операционного характера — определение производительности и обоснование необходимости ее повышения.

Что же такое производительность и как она измеряется? В упрощенном понимании **производительность** (продуктивность) — это объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов. Таким образом, продуктивность может быть повышена либо посредством увеличения объема выпуска при том же уровне потребляемых ресурсов, либо за счет снижения объема ресурсов, требующихся для поддержания неизменного уровня выпуска продукции и предоставляемых услуг. Иногда удается сделать то и другое одновременно [2; 810].

Выделяют совокупную продуктивность факторов производства и частную (парциальную) продуктивность. **Совокупная производительность факторов производства** — это отношение суммарного объема выпуска к входящим ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия):

Совокупная производительность факторов производства =
= Объем выпуска / Труд + Капитал + Материалы + Энергия

Показатель совокупной продуктивности факторов производства представляет собой наилучшую характеристику ведения дел организацией. Однако менеджерам необходима и информация о производительности использования определенных ресурсов. **Частная или парциальная производительность** есть отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов. Например, многие организации интересуются продуктивностью трудовых ресурсов (производительность труда), которая должна измеряться следующим образом:

Производительность = Объем выпуска / Затраты на оплату труда

Использование данной формулы для расчетов продуктивности по трудовым, капитальным или материальным ресурсам позволяет получить информацию о динамике этих показателей. С другой стороны, постоянно раздаются критические высказывания в адрес менеджеров, которые, якобы, необоснованно полагаются на парциальные измерители производительности (прежде всего производительности живого труда). Показатель продуктивности живого труда не учитывает такие важные составляющие

улучшений деятельности организации, как экономия материалов, совершенствование производственных процессов и качество исполняемых рабочих заданий. Производительность труда измеряется легко, но ее повышение далеко не всегда означает реальный рост интенсивности трудовых усилий, а может оказаться, к примеру, результатом более рационального использования капитала.

Выделяют три основных направления повышения производительности предприятия: технологическая продуктивность; производительность труда и продуктивность менеджмента [2; 811].

Повышение технологической продуктивности предполагает использование более эффективных станков, роботов, компьютеров и других технических средств увеличения объема выпуска продукции (таких, как ГПС, САПР, системы автоматизированного производства). Новые технологии могут использоваться и для увеличения производительности предприятий сферы услуг.

Повышение производительности труда требует увеличения интенсивности усилий сотрудников организации, что обеспечивает больший выпуск продукции в единицу времени. Для этого компания должна либо повысить выработку своих сотрудников, либо усовершенствовать процессы труда. Может оказаться, что работникам просто необходимы дополнительные знания или ресурсы, более четкая формулировка задач или иная организация рабочего места. Компания может нанять более квалифицированных работников или поручить ряд операций сторонней специализированной фирме.

Условия повышения продуктивности управления: акцент не на количество, а на качество, разрушение барьеров и наделение сотрудников полномочиями, здравый подход к показателям. Менеджеры должны научиться использовать возможности систем оплаты труда, вовлечения работников в процесс управления, работу в командах и другие приемы и методы управления. Но делать это нужно не слепо, а с учетом стратегии организации.

Большое значение управлению производительностью уделяется в Казахстане. В рамках Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития на 2010-2014 гг. государство предлагает более 100 мер поддержки бизнеса.

Если «Дорожная карта бизнеса» направлена на развитие малого бизнеса, программа оздоровления – на поддержку предприятий, испытывающих в посткризисный период финансовые затруднения, приняты программы по поддержке несырьевого экспорта, по привлечению иностранных инвесторов, то их логическим продолжением стало принятие программы «Производительность-2020». Она предусматривает повышение технологического и управленческого потенциала бизнеса (табл. 4).

Таблица 4

Программа «Производительность – 2020»

Показатели	Реализуемый комплекс эффективных мер
Основная цель	Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в приоритетных секторах экономики путем увеличения производительности труда
Целевые индикаторы к 2020 г.	- Увеличение производительности труда в обрабатывающей промышленности не менее чем в 2 раза. - Увеличение доли обрабатывающей промышленности в структуре ВВП до уровня не менее чем в 13 %
Этапы реализации программы	Первый этап — с 2011 по 2014 гг. Поддержка новых бизнес-инициатив, модернизация действующих предприятий и усиление кадрового потенциала индустриальных предприятий. Второй этап — с 2015 по 2020 гг. Поддержка новых бизнес-инициатив и модернизация действующих предприятий

Примечание. Данные Министерства индустрии и новых технологий Республики Казахстан

Стартовавшая недавно программа «Производительность-2020» ставит целью поддержку системообразующих и других действующих предприятий, а также развитие новых производств. Программа предлагает целую линейку инструментов: оплату части затрат участнику программы за разработку или экспертизу Комплексного плана инвестиционного проекта, предоставление долгосрочного лизингового финансирования, стимулирование привлечения квалифицированных проектных и инжиниринговых организаций, предоставление инновационных грантов, привлечение высококвалифицированных зарубежных специалистов, внедрение современных управленческих и производственных технологий. Таким образом, новая программа реализует комплекс эффективных государственных мер, которые позволят инициировать процессы модернизации промышленных предприятий и вывести их на конкурентоспособный уровень [16; 7]. В результате должен появиться целый класс предприятий с высоким уровнем производительности, способных адаптироваться к изменениям рыночных условий.

Список литературы

1. Желтенков А.В. Управление операциями. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИД ФБК — ПРЕСС, 2005. — 208 с.
2. Дафт Р Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
3. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА — М, 2002. — 288 с.
4. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА — М, 2005. — 337 с.

5. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная литература, 1998. — 366 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2005. — 664 с.
7. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
8. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 272 с.
9. Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. и др. Организация производства и управление предприятием: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 528 с.
10. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2001. — 704 с.
11. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. / Под. ред. Я.Мондена и др. — М.: Экономика, 1989. — 262 с.
12. Каренов Р.С., Аменова С.С., Смайлов Т.Х. Точно вовремя: новый принцип организации производства // Казахстан: экономика и жизнь. — 1996. — №2. — С. 63-65.
13. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 288 с.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учеб.-справ. пособие. — СПб.: Специальная литература, 1995. — 327 с.
15. Хрипач В.Я., Головачев А.С., Головачева И.В. и др. Экономика предприятия. — Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. — 448 с.
16. Алибекова Р. Инструменты «настроены» — дело за их применением // Казахстанская правда. — 2011. — 8 апр. — С. 7.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА²³

Сущность тайм – менеджмента

Управление временем (тайм - менеджмент) обычно рассматривают, когда речь заходит о работе, особенно об управленческой работе. То, как мы расходует время, во многом зависит от ситуации: от организации, где мы работаем, от начальства, от наших личных качеств, нашего возраста и культуры. Технологии управления временем весьма просты, однако для их реализации требуется изрядная доля самодисциплины.

Тайм-менеджмент - это тщательное планирование наиболее эффективного использования персонального рабочего времени и регулярный контроль за его расходом [1; 94].

Каждому человеку ежедневно приходится множество раз принимать решения и делать выбор. Нам приходится выделять время на общение с подчиненными, коллегами, членами рабочей группы, с родственниками, с друзьями и др. Каждая альтернатива и каждое решение сопряжены с тем, что называется «скрытыми издержками», или «ценой выбора».

Цена выбора - это нереализованные возможности, которыми вы готовы пожертвовать. Если, например, отдавать больше времени работе, то его меньше на отдых. А если преимущественно заниматься не самыми важными видами деятельности, то на важную работу времени не будет. Цена выбора показана на рис. 1.

Если каждый человек хочет достичь определенных целей, например, в своей профессиональной деятельности (избавиться от слабых сторон, решить проблему, продвинуться вверх по служебной лестнице и т.п.), важно рассматривать время как сложный составляющий ресурс.

Вместе с тем каждый человек постоянно своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает.

Изучение бюджета времени немецких управляющих показало, что только 8% из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100% добавочного времени. В общей сложности 65% руководителей показали, что могли бы с толком использовать 20% и более (до 100%) дополнительного времени - а это один или два дополнительных рабочих дня в неделю [3; 16].

²³ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть II/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 262-273
[Казахстан, Караганда]

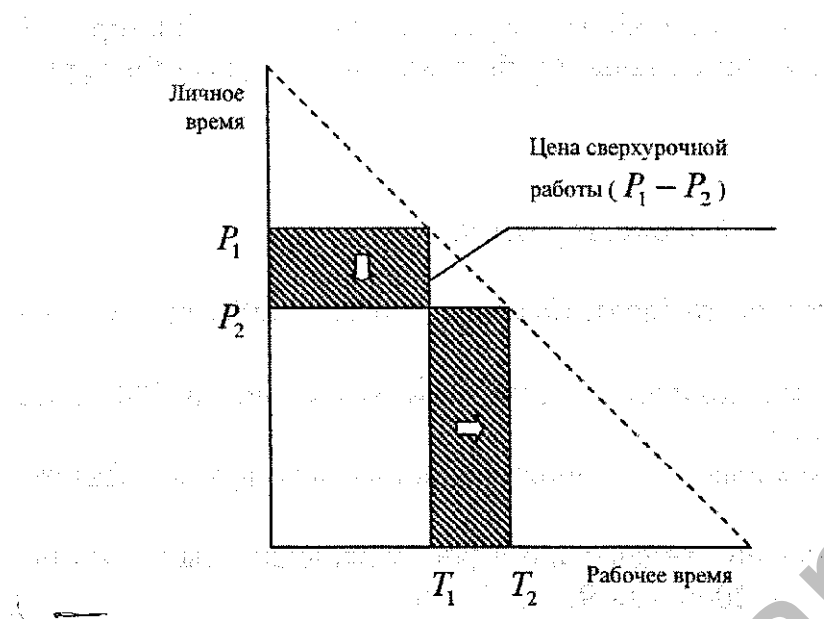


Рисунок 1 – Цена выбора («скрытые издержки»)
(Примечание – данные работы [2; 29])

Известный эксперт по рационализации труда А. Маккензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам [4; 176]:

Из каждых ста менеджеров:

лишь один имеет достаточно времени;

десятерым требуется на 10% больше времени;

сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;

остальным не хватает 50% времени.

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть».

При этом всем полезно запомнить следующее [5; 7]:

В году 8760 часов;

2920 из них мы тратим на сон;

1928 проводим на работе;

1664 часов приходится на выходные (не считая сна);

320 часов отпуска (не считая выходных) в зависимости от его продолжительности;

1446 «свободных» часов в течение рабочей недели (в действительности их ровно в половину меньше - 723, если руководствоваться приведенными выше цифрами);

428 часов тратиться на поездки.

Помня о том, что больше времени у нас нет, необходимо извлекать максимальную выгоду из часов, которые мы тратим на работу и на себя.

О значении времени можно сказать и следующее: время необратимо; время нельзя умножить; время нельзя накопить; время нельзя передать; время проходит безвозвратно.

Видный теоретик управления Платон Михайлович Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать и сберегать, оно течет непрерывно и каждую секунду ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Наиболее типичные ошибки менеджеров, допускаемых ими в организации личного труда

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить это желание.

Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок [4; 177-180].

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра. Эта ошибка - самая распространенная. Главная причина такой ситуации несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут - начать, преодолеть свои сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает:

а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сформулировать свои мысли и более отчетливо увидеть проблему;

б) построение «дерева целей».

2. Выполнение работы не до конца. С точки зрения повседневной производительности, результативности труда и охраны собственной нервной системы, куда полезнее окончательно решить только несколько проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. К тому же нерешенные проблемы тяжелым грузом ложатся на нашу психику. А вот каждое законченное дело дает чувство морального удовлетворения и душевной свободы.

3. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем - это самый верный путь к стрессам и неврозам.

Многие из нас привыкли громоздить на своем столе целую грудку папок с бумагами. Эти папки постоянно у нас перед глазами, а в результате мысли наши все время скачут с одной проблемы на другую.

Глаз наш - это наш гид. Чтобы мысли не прыгали между делами, как туристы между памятниками старины, нужно прежде всего убрать все папки. На столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к рассматриваемому вопросу. Если мы имеем дело с трудной, многогранной проблемой, то очень полезно написать на специальной карточке главную цель, к которой мы стремимся. Такая карточка должна постоянно стоять на нашем столе на самом видном месте. Это позволит «не потерять за деревьями леса» и сконцентрировать свои усилия на решении главного.

4. Стремление сделать все самому. Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным. Из-за этого неизбежно затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности и участия самого руководителя.

Считается, что руководителям платят деньги за то, что они эффективно координируют деятельность своих подчиненных, а не работают вместо них.

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество.

Самым эффективным средством борьбы с дублированием функций является наличие четких и детализированных должностных инструкций, увязанных со структурной схемой организации меняющимися целями ее деятельности.

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных. К сожалению, многие руководители, имеют привычку во всех проблемах винить своих подчиненных, тем самым занимаясь делом совершенно бесполезным. Типичный пример перекладывание вины на других в случае неудачи. Ценная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже практически ничего нельзя. Куда полезнее вместо всего этого нацелить свою деятельность в будущее - на то, что необходимо сделать незамедлительно.

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы. Эта ошибка, возможно, самая основная.

Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг. Как справиться с ней?

Выход может быть:

во-первых, в том, чтобы как можно больше полномочий передавать подчиненным, брать на себя решение только самых важных вопросов;

во-вторых, в наш век, когда все жалуется на бумажный поток, единственный способ уменьшить его — это всерьез заняться бумагами. Мы говорим о тех полезных бумагах, без которых невозможно сегодня руководить: речь идет о технике планирования, учета, о должностных инструкциях, протоколах, ведении архива и пр. Без поддержания в порядке этих документов хаотический поток других бумаг вырастает в десятки раз.

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна. Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя; а от других людей и обстоятельств.

Главные причины потерь времени

У руководителя масса «поглотителей» времени. Из основных можно выделить [6; 612]:

- отсутствие приоритета в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность;
- чрезмерное чтение;
- скверная система личных записей;
- недостатки при разделении труда;
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неспособность сказать «нет»;
- запоздалая информация;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца;
- отвлекающая обстановка;
- затяжные совещания;
- плохая связь;
- болтовня на частные темы; желание знать все; длительные ожидания;
- частое откладывание дел;
- отсутствие приемов работы с корреспонденцией; отсутствие современных вспомогательных средств оргтехники.

Как показывают исследования [7; 98], менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на коммуникации, т.е. на обмен информацией (рис. 2).

Характер этих связей может быть самым различным, так как он зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются заседания,

документы, отчеты, служебные записки, компьютерная и телефонная связь, средства радио- и телевидения. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

Выдающийся теоретик менеджмента Питер Ф. Друкер выделяет четыре главных фактора, которые ведут к потерям времени из-за неэффективного управления и недостаточной организации [8; 285 - 289]:

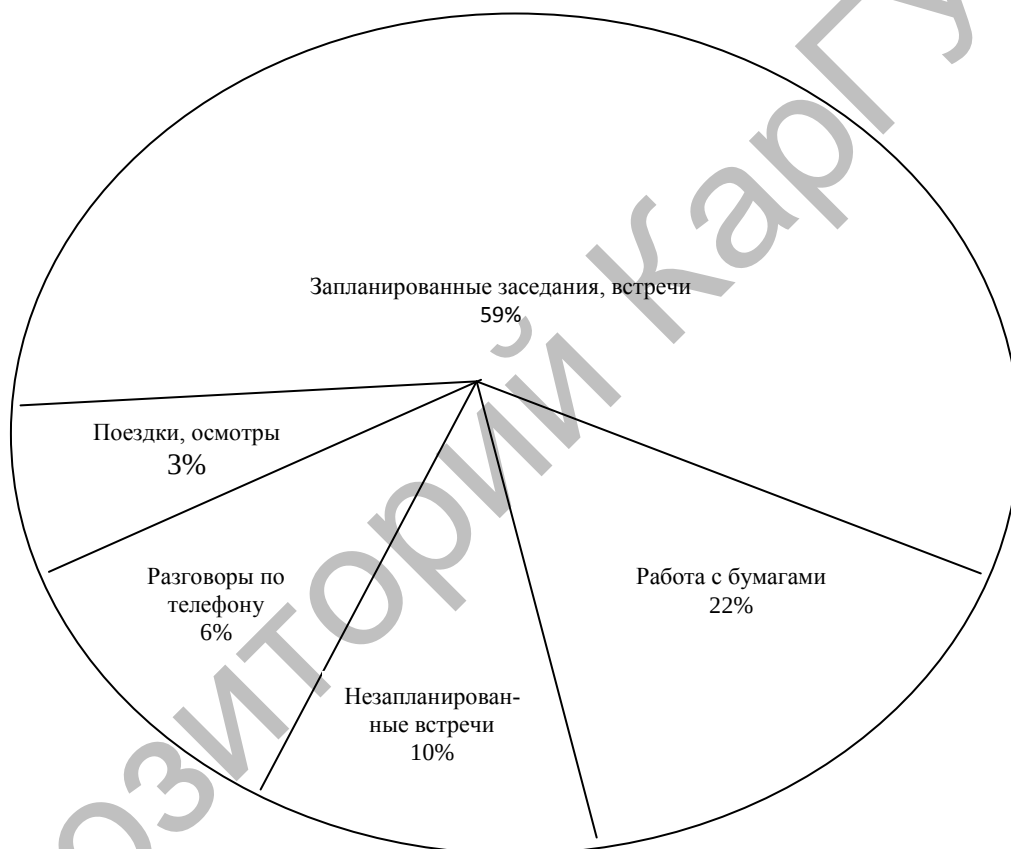


Рисунок 2 – Структура затрат рабочего времени руководителя
(Примечание – данные работы [7; 98])

1. *Отсутствие системы прогнозирования.*

Основным симптомом, который свидетельствует о наличии такого фактора, будет регулярный, из года в год повторяющийся «кризис». Если кризис возникает повторно, нужно приложить все усилия, чтобы он никогда не повторился.

К «сезонным» принадлежит ежегодный кризис товарно-материальных запасов. Циклический кризис в любом случае необходимо предвидеть. Тогда его можно либо предотвратить, либо свести к рутинной процедуре, с которой в состоянии справиться любой клерк.

2. Чрезмерно раздутые штаты. Существует довольно точный симптом «перебора» штатов. Если старшие по статусу работники в группе - и, в частности, сам менеджер - тратят больше определенной и притом весьма незначительной доли (например, больше одной десятой) своего времени на решение «проблем в коллективе», на всевозможные «разборки» и трения; если постоянно поднимаются вопросы субординации и распределения полномочий - значит перебор штатов налицо. Люди начинают вмешиваться в дела друг друга. Вместо того чтобы помогать коллегам, они мешают. В «малонаселенной» организации всем хватает места, чтобы спокойно работать, не сталкиваясь с чужими «сферами влияния». Сотрудники могут спокойно заниматься своим делом, без необходимости постоянно объяснять, «что они там делают».

3. *Неэффективная организация труда, первыми признаками которой служат бесконечные собрания и совещания.*

В идеальной организации (которая, к сожалению, существует лишь в мечтах) не должно быть места собраниям и совещаниям. В такой структуре каждый должен знать, что делать, чтобы эффективно выполнять свою работу. В такой структуре каждый будет располагать необходимыми ресурсами.

Как правило, собрания ни в коем случае не должны отнимать большую часть времени работника умственного труда. Слишком частые совещания всегда свидетельствуют о неэффективном распределении должностных обязанностей и неправильно подобранных организационных компонентах. Слишком частые собрания свидетельствуют о том, что работа, которая должна быть сосредоточена в одних руках или в каком-либо одном организационном подразделении, распределена между несколькими должностями или организационными подразделениями. Злоупотребление собраниями свидетельствует о распылении ответственности, а также о том, что информация не направляется людям, которым она крайне нужна.

4. *Неэффективная организация информационных потоков.*

«Проколы» в управлении, приводящие к непроизводительным затратам времени (например, «раздутые» штаты, неэффективная организация труда или неправильно организованные потоки информации), иногда удается быстро устранить. В других случаях для этого требуется гораздо больше времени и более кропотливая работа. Результаты таких усилий, однако, не только оправдывают затраченное время, но и приводят к значительной экономии времени и сил в будущем.

10 «золотых» правил профессора Зайверта, выполнение которых обеспечивает экономию времени

Немецкий профессор, руководитель Института стратегии и эффективного использования времени (г. Гейдельберг, Германия) Лотар

Зайверт предлагает следующие десять «золотых» правил, выполнение которых поможет руководителю добиться экономии времени [9; 172 - 176].

- **Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или сходных по характеру заданий.**

Если объединить выполнение нескольких небольших по объему, но сходных по характеру работ (например, телефонные разговоры, ответы на письма корреспондентов, обсуждение служебных вопросов с сотрудниками) в рабочие блоки, то экономия времени будет налицо.

- **Намеренно уединяйтесь и устанавливайте неприемные часы.**

Для выполнения чрезвычайно важных заданий необходимо иметь возможность работать спокойно без каких-либо помех извне. **Недопустимо**, чтобы двери вашего рабочего кабинета были открыты всегда и для всех. Кроме того, все равно невозможно устроить так, чтобы вас всегда могли застать по телефону, ведь время от времени приходится выезжать к клиентам, на переговоры и т.п. Значит, необходимо установить личные неприемные часы.

- **При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных заданий.**

Обсуждать следует все, что необходимо, но не более часа. Этого времени вполне должно хватить для того, чтобы выслушать все точки зрения и принять основные решения. Порой деловые встречи превращаются в бесполезную «говорильню». Чаще всего их назначают на 10 часов утра, и переговоры длятся до обеда. Между тем, если встречу назначать на 11 часов утра, то она также непременно закончится к обеду, причем, возможно, с лучшим результатом. Итак, следует устанавливать жесткие временные рамки при проведении переговоров, совещаний и т.п.

- **Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.**

Единственная возможность справиться с потоком заданий, деловых встреч, договоренностей, это четко и однозначно установить для них приоритеты, ориентируясь на достижение собственных целей и выполнение действительно важных дел. Благодаря этому можно наилучшим образом использовать каждый день, час и минуту. В первую очередь целесообразно браться за то дело, которому отводится приоритет № 1.

- **По возможности выполняйте только действительно важные дела (Принцип Парето).**

Вильфредо Парето в XIX в. обнаружил, что лишь небольшая часть результата какой-либо деятельности представляет собой действительную ценность. Так, к примеру, 80% успеха фирмы достигается благодаря лишь 20% клиентов, или только в 20% текста статьи или циркулярного письма содержится 80% всей информации. Если мы при чтении, на совещаниях, при занесении данных, в компьютер и т.п. ограничимся тем, что является

действительно важным, то, используя лишь 20% своего рабочего времени, мы получим 80% результата. Главная трудность заключается в том, чтобы выявить те 20%, от которых зависит успех дела.

- **В полной мере используйте делегирование как оплачиваемую услугу.**

Ни один деловой человек, дорожащий своим временем, не должен делать все сам. Те задания, выполнение которых могли бы взять на себя другие, непременно должны выполняться именно они. Тому, у кого совсем нет подчиненных или сотрудники не обладают достаточной квалификацией, следует набрать подчиненных с соответствующей подготовкой или позаботиться об обучении уже имеющегося персонала. Поскольку делегирование полномочий влечет за собой значительную экономию времени, выгоднее и дешевле всего длительное время пользоваться платными услугами вне своей фирмы, прибегая к помощи различных агентств, консультационных фирм и организаций, оказывающих различные услуги.

- **Крупные задания выполняйте небольшими частями (тактика «нарезания салями»).**

Цели и проекты следует делить на небольшие порции и выполнять их в течение достаточно длительного времени, каждый день отводя на эту работу примерно по два часа. По достижении первой промежуточной цели выявятся и определенные результаты, которые будут стимулировать выполнение оставшихся задач.

- **Устанавливайте для самого себя сроки выполнения дел категории «А» (ЦДФ).**

Следует заставлять себя непременно выделить в своем расписании время для выполнения действительно важных для вас дел, относящихся к так называемой категории «А», или А-дел. Записи о планируемых собственных А-делах точно так же, как и записи о деловых встречах, совещаниях и т.п., нужно дополнить конкретными сведениями, т.е. цифрами, датами и фактами (ЦДФ). Когда сроки проведения различных мероприятий будут согласовываться с другими сотрудниками, «договоренности с самим собой» следует непременно учитывать при планировании всех остальных дел.

- **Главные задачи выполняйте рано утром (ощущение успеха).** Секрет успеха многих предпринимателей заключается в том, что они еще ранним утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают выполнить то или иное важное для них дело или, по крайней мере, начать его. Подобное решающее опережение в любом случае окупается.

- **Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.**

В любом случае следует планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. В это время человек

чувствует себя полным сил и успевает сделать значительно больше и с лучшим результатом, чем в период спада работоспособности. Работы рутинного характера, не имеющие большого значения, следует выполнять в послеобеденное время. При планировании дел на день следует помнить, что самые важные дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период спада работоспособности посвятите консультациям и телефонным звонкам.

Секреты управления временем

Науке управления известны различные системы экономии времени [10 - 12]. Целостная система экономии времени включает в себя следующие процедуры [13; 56 - 59]:

1. Анализ времени.

Первым шагом по совершенствованию тайм-менеджмента для менеджера является анализ расходования времени. Хотя многие процедуры регламентированы, первым делом необходимо разработать матрицу, приведенную в табл. 1. Исходная идея заключается в том, что мы расходует время одним из четырех способов.

Таблица 1

Матрица управления временем

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1 Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с «горящим сроком» исполнения	2 Профилактические действия. Поддержание ресурсов и средств. Создание связей. Поиск новых возможностей. Планирование. Восстановление сил
Неважные	3 Отвлечения, некоторые телефонные звонки. Корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые заседания. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	4 Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение
Примечание - данные работы [4; 1821]		

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное - это то, что требует немедленного внимания. То что можно обозначить словом «Сейчас». А какие дела можно назвать важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми «горячими» проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к неважным и несрочным делам (квадрат 4). Так живут люди, управляемые кризисными ситуациями.

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрат 3). Они тратят свое время на срочное, считая это также и важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку срочные они или нет – прежде всего они неважные. Кроме того, они уменьшают размер дел в квадрате 1, отводя больше времени решению дел в квадрате 2.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным. Включают в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личных обязанностей, планирование, упражнения, профилактика, подготовка - все те дела, которые мы считаем нужными, но редко заставляем себя за них взяться, так как они несрочные [4; 183].

2. Предупреждение.

Предварительные действия обычно более эффективны, чем коррективные действия.

3. Планирование.

План заставляет нас добиваться тех или иных событий, а не ожидать, пока они произойдут и мы начнем на них реагировать. В конце рабочего дня составьте список ваших дел на будущий день. Сделайте то же самое и для дома. Список не только гарантирует от забывчивости, но освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами.

4. Гибкость.

Гибкость в составлении личного расписания может потребоваться для приспособления к форс-мажору. Расписание не должно быть недоделано или переделано.

5. Цели и приоритеты.

Предприятие в целом и каждый управленческий работник ставят перед собой цели, которые они должны выполнить.

Постановка цели отдельного работника означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формулирует конечный результат. Она является «подстрекателем» действий, мотивом, определяющим активность.

Необходимо устанавливать приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, в соответствии с их очередностью, что позволит вам [14; 129];

- сосредоточить свое внимание на выполнении только одной задачи;
- более целеустремленно приступать к делу и соблюдать установленные сроки;
- достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
- исключать дела, которые могут быть выполнены другими;
- к концу планового периода (недели, дня) решить по крайней мере наиболее важные вопросы;
- избежать конфликтов и стрессовых перегрузок.

6. Конечные сроки.

Установление конечных сроков и проверка самодисциплины в их соблюдении помогает менеджерам преодолевать нерешительность, непостоянство и медлительность.

7. Альтернативы.

В любой ситуации неспособность создать альтернативное решение ограничивает вероятность выбора наиболее эффективного плана действий.

8. Консолидация.

Схожие задания должны быть сгруппированы по частям рабочего дня, чтобы минимизировать задержки (в принятии и осуществлении телефонных звонков, например), экономить на использовании ресурсов и на затратах личных усилий.

9. Принцип Парето/Концентрация.

Итальянский экономист Парето (1848 - 1923) сформулировал принцип, согласно которому в группе отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы.

Предпринимательская практика подтверждает это: 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли, а 80% - 20% оборота или прибыли; 20% ошибок обуславливают 80% потерь, а 80% - 20% потерь и т.д. [14; 129].

Поэтому в соответствии с принципом Парето можно установить «соотношение 80:20» (Закон 20/80»). Данный закон заставляет менеджеров концентрироваться на своих усилиях в области «очень важных» событий. Это повышает вероятность происшествия таких событий и тем самым достижения максимальных результатов.

10. Эффективность.

Усилия эффективные будут неэффективными, если их предпринимать на неправильных заданиях, в неправильное время и с неумышленными последствиями.

11. Делегирование/Уровень решений.

Полномочие на принятие решений должно быть делегировано по возможности наиболее низшему звену после хорошей оценки и доступных фактов.

12. Делегирование наверх.

Менеджеры невольно стремятся поощрять делегирования наверх (обратно) за счет стимулирования зависимости от их собственных ответов. Это является следствием выполнения их командной работы.

13. Минимизация рутины и уклонение от деталей.

Рутинные задания с низкой ценностью для общих целей должны быть минимизированы, консолидированы, делегированы или устранены до возможного предела. Менеджеры должны отделить от себя ненужные детали и выборочно игнорировать все детали, кроме существенной информации. Это называется «необходимость не знать».

14. Ограниченный отклик и выборочное игнорирование.

Отклики на проблемы и запросы по времени должны быть ограничены реальными требованиями ситуации. Некоторые проблемы сами по себе рассосутся. Путем выборочного игнорирования проблем, которые имеют тенденцию разрешаться самостоятельно, можно сэкономить кучу времени и усилий на более полезные. (Принцип Подсчитанных игнорирований.)

15. Менеджмент исключений.

Только значительные отклонения реальной деятельности от планируемой нужно докладывать ответственному руководителю, чтобы сэкономить время и возможности.

16. Видимость.

Наблюдая за совершаемыми действиями, повышается уверенность в достижении ваших целей. Вы не сможете сделать того, о чем не помните. Полагайтесь на систему регистрации и проверочные листы.

17. Краткость.

Содействуйте ясности и пониманию.

18. Тирания срочности.

Менеджеры живут в постоянном давлении между срочностью и важностью. Срочные задания требуют немедленных действий и выбивают из нашего сознания всю важность. Менеджеры затиранизированы срочностью и невольно реагируют на бесконечное давление текущего момента. В таком случае они игнорируют долгосрочные последствия более важных заданий, оставленных без внимания.

19. Управление кризисом.

Менеджеры зачастую управляют кризисом: то есть они обходятся с каждой проблемой, как будто она является кризисом. Этот синдром повышенной реакции вызывает беспокойство, дефектные суждения, необдуманные решения, потерю времени и усилий.

20. Контроль задержек.

Организация и контроль над действиями должен быть смоделирован таким образом, чтобы минимизировать число, влияние и длительность задержек.

Эффективное использование времени имеет два основных результата:

1. Мы делаем больше дел.

2. Мы лучше ощущаем наш прогресс.

3. Наши перспективы и мир становятся менее сложными. Мы с нетерпением ожидаем выхода на работу.

Заключение

В заключение приведем рекомендации известного американского предпринимателя и теоретика менеджмента Харви Маккея тем, кто желает сэкономить время [15; 338]:

установить телефон в своем автомобиле;

всегда заблаговременно предупреждать о намечающихся визитах; оставлять машину там, где гарантирован свободный выезд;

никогда не совершать поездки, не имея при себе диктофона, благодаря которому можно, не отрываясь от руля, диктовать для себя служебные записки;

положить портативный магнитофон в карман пиджака, а другой рядом с кроватью;

всегда иметь при себе какой-нибудь полезный материал для чтения; попробовать всю неделю читать публикации по бизнесу вместо спортивных страниц и занятых материалов о всякой всячине; пройти курс техники скорочтения;

использовать телефонный автоответчик даже тогда, когда вы дома, что даст возможность избавиться от бесполезных разговоров;

стараться проводить как можно больше совещаний по телефону вместо заседаний с непосредственным участием сотрудников;

всегда просить подчиненных предварительно кратко излагать рекомендации, а потом заслушивать обоснования;

слушать магнитофонные записи и радиопередачи по вопросам бизнеса во время пробежки или спортивных упражнений;

хвалить подчиненных, кратко излагающих суть дела, и выражать недовольство сотрудниками, не умеющими так поступать; избегать тех, кто тратит время;

смотреть по телевизору утренние новости деловой жизни.

Специалисты отмечают, что существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем [4; 181].

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает более современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется идея расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме этого, третье поколение сосредотачивается не только на ежедневном планировании. Вводится долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей.

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь - не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, нам следует не только пытаться быть более организованными, но и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.

Список литературы:

1. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: Издательский Дом «Дашков и К^о», 1999. - 320 с.
2. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. - 512с.
3. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА – М, 1995. - 267 с.
4. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 622 с.
5. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. - М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 96 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 700 с.
7. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – М.: Издательство ОЛБИС, 1997. – 192 с.
8. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
9. Васильева И.Н., Желнинский Г.С. Организация делопроизводства и персональный менеджмент: Учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2004. – 272 с.
10. Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и

управления своим временем и своей жизнью: Пер. с англ. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – 256 с.

11.Аксельрод А., Хольти Дж. 201 способ управлять временем: Пер. с англ. - Челябинск: Урал LTD , 1999. – 174 с.

12.Каунт Д. Организуй себя: Пер. с англ. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 254 с.

13.Фитц Р. Думай как менеджер: Пер. с англ. - Ростов н/Д: «Феникс», 2005. - 336 с.

14.Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189с.

15.Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада Лтд», 1997. – 384 с.

Репозиторий КарГМУ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ С УЧЕТОМ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В ЭТОЙ ОБЛАСТИ²⁴

Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики

В современных условиях ведения отечественного бизнеса функции стратегического управления перешли к самим предприятиям (фирмам). Это обстоятельство диктует объективную необходимость в кратчайшие сроки освоить теорию, методологию и процедуры стратегического управления как новейшего метода современного менеджмента. Стратегический менеджмент является одним из важнейших его направлений и имеет огромное значение для повышения эффективности функционирования экономики. Это направление управленческой теории и практики является сравнительно новым для руководителей и специалистов отечественных предприятий и коммерческих структур.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошли следующие этапы [1; 4, 5]:

1. *Бюджетирование и контроль.* Эти управленческие функции активно разрабатываются и совершенствуются уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г.Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) существенно не меняются. Изменения начальных условий рассматриваются как препятствия, преодолимые на основе прошлого опыта.

2. *Долгосрочное планирование.* Методы долгосрочного планирования сформировались в 1950-е гг. Они основываются на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции таких выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

²⁴ Статья опубликована в журнале «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика», 2011, №4(64), С. 37-52
[Казахстан, Караганда]

3. *Стратегическое планирование.* Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х - начала 1970-х гг. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования, которая понимается как сложно структурированная система факторов, воздействующих на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов, а также социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент.* Как самостоятельная дисциплина, он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, он основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и избежания угроз.

Причины возникновения стратегического менеджмента

Возникновение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий и фирм. Теоретическое обобщение [2-5] позволяет выделить основные группы факторов, повлиявших на эту среду.

Первая группа факторов обусловлена *общемировыми тенденциями развития рыночной экономики*. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей (что дает возможность молниеносно распространять и получать информацию); широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкуренции за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Вторая группа факторов является следствием тех *преобразований в системе управления экономикой* стран СНГ, которые произошли при переходе к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей. В результате верхний пласт управленческих структур, который был занят сбором информации, разработкой долгосрочной стратегии и определением направлений развития отдельных отраслей и производств, был ликвидирован. Можно по-разному

относиться к уже несуществующим отраслевым министерствам, плановым органам, однако нельзя отрицать, что последние, располагая мощной сетью отраслевых и ведомственных институтов, выполняли практически весь объем работ по разработке перспективных направлений развития предприятий, преобразовывали их в перспективные текущие планы, которые сверху доводились до исполнителей. Задача руководства предприятий заключалась в осуществлении оперативных функций по организации выполнения этих заданий.

В результате стремительной ликвидации этого верхнего слоя управления в сочетании с приватизацией, когда государство отказалось от управления подавляющим большинством предприятий, руководству объединений и фирм были автоматически переданы все функции, которые раньше выполнялись вышестоящими органами. Естественно, что менталитет руководителей, вся внутренняя организация предприятий оказались в большинстве случаев к этому не готовы.

Третья группа факторов, изменяющих среду деятельности предприятий, связана с возникновением огромного количества хозяйственных субъектов различных форм собственности. Сфера предпринимательства пополнилась неподготовленными в массе своей к профессиональной управленческой деятельности работниками. Это вызвало необходимость ускоренного освоения ими теории и практики стратегического менеджмента.

Четвертая группа факторов, которая носит также сугубо отечественный характер, обусловлена общей социально-экономической ситуацией периода перехода страны от плановой экономики к рыночной.

Из всего этого следует, что повышенное внимание к решению проблем стратегического управления может и должно обеспечить функционирование предприятий в экстремальных условиях. Не случайно отдельные специалисты выдвигают тезис о том, что в такой ситуации следует говорить, прежде всего, о стратегии выживания и лишь потом о стратегии.

Именно поэтому важен вопрос: когда именно обращение к стратегии становится жизненно необходимым? Одно из таких условий — возникновение внезапных изменений во внешней среде фирмы. Их причиной могут стать: насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное появление многочисленных новых конкурентов и т.п.

С учетом изложенного ранее к настоящему времени сложилось два типа систем управления [6; 11].

Первый тип основан на определении позиции. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них. Этот тип включает в себя долгосрочное и

стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций.

Второй тип связан со своевременной реакцией, дающей ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде, — управление на основе гибких экстренных решений. Этот тип включает в себя управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по сильным и слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетания различных систем для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно действует. Выбор системы определения позиций обусловлен новизной и сложностью задач, системы своевременной реакции — темпом изменений и предсказуемостью задач. Синтез этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

Методология стратегического менеджмента

Проведенный теоретический анализ позволяет выделить следующие предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента [7-10]:

1. *Изучение рынка.* Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменений в составе основных «игроков» рыночной конкуренции. Эти исследования являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

2. *Сбор информации.* Фирма (предприятие) должна иметь достаточное количество каналов ввода информации относительно как внешнего окружения, так и внутриорганизационных процессов и их динамики. Эффективно действующая на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

3. *Эмпирические исследования.* Стратегический менеджмент — высокотeorетизированная область управленческих исследований. Это проявляется в изобилии моделей как локальных процессов, так и «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянном подтверждении опытными данными. Универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы.

4. *Транснациональный бизнес.* Как научная дисциплина стратегический менеджмент конца XX в. и начала XXI столетия ориентировался на процессы глобализации бизнеса. Именно это

обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций.

5. *Принятие решений.* Процесс стратегического менеджмента — это процесс перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

6. *Дух предпринимательства.* Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется, в том числе, предвидением, интуицией, чувством, что так или иначе значит поступать «правильно», т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива.

7. *Видение долговременных перспектив.* В то время как операционный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

8. *Стратегические альтернативы.* Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов стратегического развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента.

9. *Междисциплинарный подход.* Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и других. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

10. *Оптимизация использования ресурсов.* Исследование ресурсных возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долговременной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

11. *Осуществление стратегии и контроль.* Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьёз задумываться о будущем организации, он позволяет [1; 12-13]:

- на рациональной основе сформулировать возможные стратегии и определить, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;

- искать альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, чтобы учитывать возможные последствия тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимосвязанных элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную культуру. Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, обладающие знаниями и навыками в этой области, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице и сделать успешную карьеру. Начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Школы стратегического менеджмента

За годы развития стратегического менеджмента сформировалось 12 школ (рис. 1), которые можно сгруппировать следующим образом: школы-«ядра»; школы-«мякоти»; школы-«оболочки».

1) Школы «ядра» объединяют первые 4 школы и имеют в основном познавательный характер:

1. Школа обучения («тренер») является преимущественно познавательной концепцией, основанной на вере в то, что знание — сила, что руководству достаточно нацелить организацию на самообучение и познавательную активность. В результате предприятие само начнет вырабатывать адекватную стратегию.

2. Промежуточной между первой (школой обучения) и третьей (школой власти) является вторая школа («садовник»),

3. Школа власти («дипломат») акцентирует внимание высшего руководства на управлении политическими коалициями внутри организации и участии в коалициях вовне. Стратегия при таком подходе становится управлением конфронтацией.

4. Когнитивная школа («психолог») пытается найти ключ к разгадке процесса формирования стратегического видения. Ею найдено много интересного. Обнаружены и описаны психологические фреймы, схемы, карты, помогающие интерпретировать ситуации; фильтры, мешающие правильной интерпретации; психологические клапаны, блокирующие важную информацию.

2) Школы-«мякоти» создают «тело» стратегического менеджмента и включают в себя следующие 4 школы:

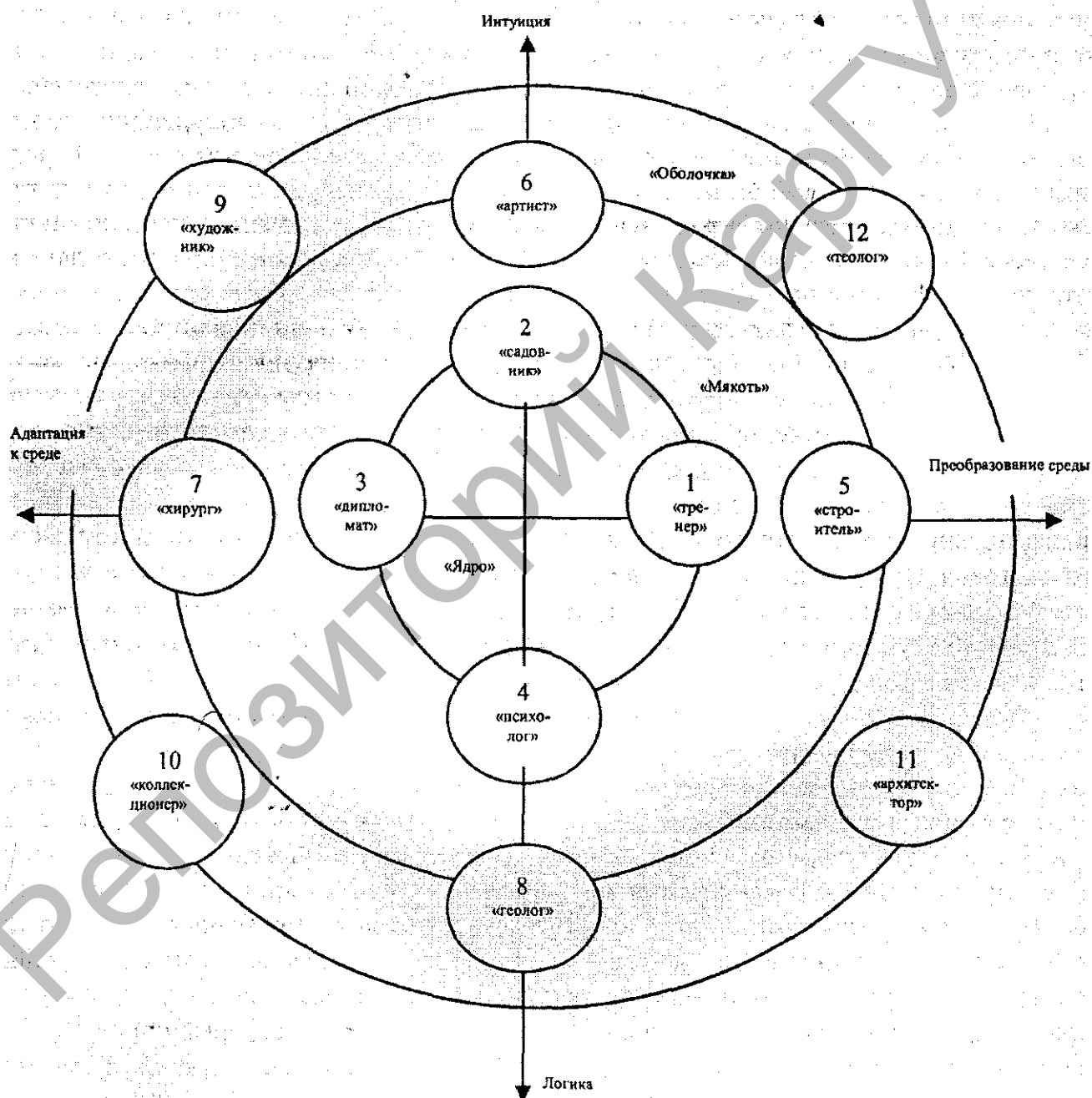


Рисунок 1 – Основные школы стратегического менеджмента (данные работы [11; 149])

5. Исходной школой стратегического менеджмента является школа моделирования (другое название — школа дизайна). Школа моделирования («строитель») ориентирует высший менеджмент организации на создание уникальной, ясной, простой и четко определенной стратегии, сочетающей интуитивный и формализованный подходы. Интуитивный подход преобладает в самом начале, при формировании целей, и в конце, в процессе оценки стратегии как ясной и простой. А формализация составляет содержание процесса формирования стратегии.

6. Предпринимательская школа («артист») близка к школе моделирования. Ее «изюминка» — в особом внимании к индивидуальности, уникальности стратегического видения лидера организации. Видение является основным понятием этой школы. Понять свое собственное видение и уметь изменить его — практическая задача предпринимателя.

7. Школа внешней среды («хирург») подходит к процессу формирования стратегии как к процессу «опознания», ранжирования ситуационных факторов и своевременной адаптации к этим факторам. Но организации, управляемые ситуативными стратегиями, иногда напоминают близорукого спортсмена, потерявшего очки.

8. Школа позиционирования («геолог») ориентирует высший менеджмент на поиск наиболее выгодных для организации рыночных позиций, исходя из общеэкономической ситуации в стране, отрасли, на основе анализа конкурентов, поставщиков, покупателей и товаров-заменителей. Удача в выборе позиции согласно предписаниям этой школы определяет успех в конкуренции. Но чтобы выбрать удачную позицию, необходимо провести фундаментальное исследование внешней среды с точки зрения интересов и качеств организации, а затем обеспечить ее непрерывный мониторинг.

3) Школы-«оболочки» решают ограниченные задачи стратегического менеджмента и включают в себя оставшиеся 4 школы. Они представляют собой «подарок» теории и практики стратегического менеджмента другим наукам и практическим сферам жизни. Особый интерес среди школ-«оболочек» представляет десятая (школа конфигурации) и одиннадцатая (школа планирования):

10. Школа конфигурации («коллекционер») сориентирована на идентификацию конкретного стратегического подхода, предлагаемого той или иной школой. При этом считается, что, если организация или ее окружение существенно изменились, необходимо вовремя заменить и стратегическую концепцию. Но это умозрительный подход, который, возможно, хорош в учебных и исследовательских целях, но малопригоден на практике.

11. Школа планирования («архитектор») обеспечивает создание логических инструментов планирования и контроля. На практике эта школа малопригодна.

В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г.Минцберга, Б.Олстрэнда, Дж.Лэмпела [12; 7, 8]. Эти авторы выделяют и анализируют 10 научных школ стратегического менеджмента:

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления ситуации.
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс.
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс.
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.
8. Школа организационной культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер, т.е. показывают, как должны формироваться стратегии.

Следующие семь школ (вторая и третья группы) рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Школы, составляющие вторую группу, стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, пытались рассматривать ее как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия связывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая, выбрав своей методологической основой когнитивную психологию, пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре школы, составляющие третью группу, пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа

деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях в конкретный момент времени.

Цели и типы стратегий

Одной из ключевых составляющих управления является стратегия.

Существует несколько определений понятия «стратегия». Приведем некоторые из них, на наш взгляд, наиболее характерные.

Стратегия — процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

Стратегия — процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Существует целый ряд определений понятия «стратегическое управление». В качестве рабочего определения можно дать следующие:

Стратегический менеджмент — это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

При помощи стратегического менеджмента руководство определяет направление движения фирмы (предприятия), т.е. ее основополагающую стратегию. Основополагающая стратегия — это общий план важнейших действий, посредством которых предприятие (фирма) намеревается достичь своих долгосрочных целей. Основополагающие стратегии подразделяются на три категории: роста, стабилизации и экономии. Отдельная основополагающая стратегия может быть посвящена глобальной деятельности фирмы (предприятия) [13; 285-290].

Стратегия роста компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров,

или вывода существующих продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации, когда компания поглощает имеющиеся сходные товарные линии или линии, позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса фирмы. Очень многие организации предпочитают расти за счет слияний и приобретений других компаний. Тем самым они быстро приобретают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, получают возможность инвестиций в новые технологии, контроля над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынкам.

Стратегия стабилизации (или стратегия паузы) предполагает ограничение предприятием масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации предприятие переходит, как правило, после того, как оно преодолевает период бурного роста.

Стратегия экономии означает, что предприятие переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает, или ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, т.е. прекращение существования. Говоря о продаже бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль, обычно используют термин «дивести́рование».

Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. Экономическая идея стратегии глобализации состоит в том, что организация повышает свою производительность за счет стандартизации процессов разработки и производства товаров, взаимодействий в разных странах с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывода товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей.

Уровни стратегического управления

Организация стратегического управления напрямую зависит от масштаба, структуры и положения на рынке той или иной компании. Так, в корпорации, развивающей одновременно несколько направлений деятельности (диверсифицированной корпорации), стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях [6; 16-23]:

- корпоративная стратегия для компании в целом;
- деловая стратегия для каждого отдельного вида деятельности;

- функциональная стратегия для каждого направления определенной сферы деятельности;
 - операционная стратегия для основных структурных единиц — дочерних фирм, представительств, филиалов, отдельных предприятий и т.п.
- На рисунке 2 выделены три уровня стратегии.

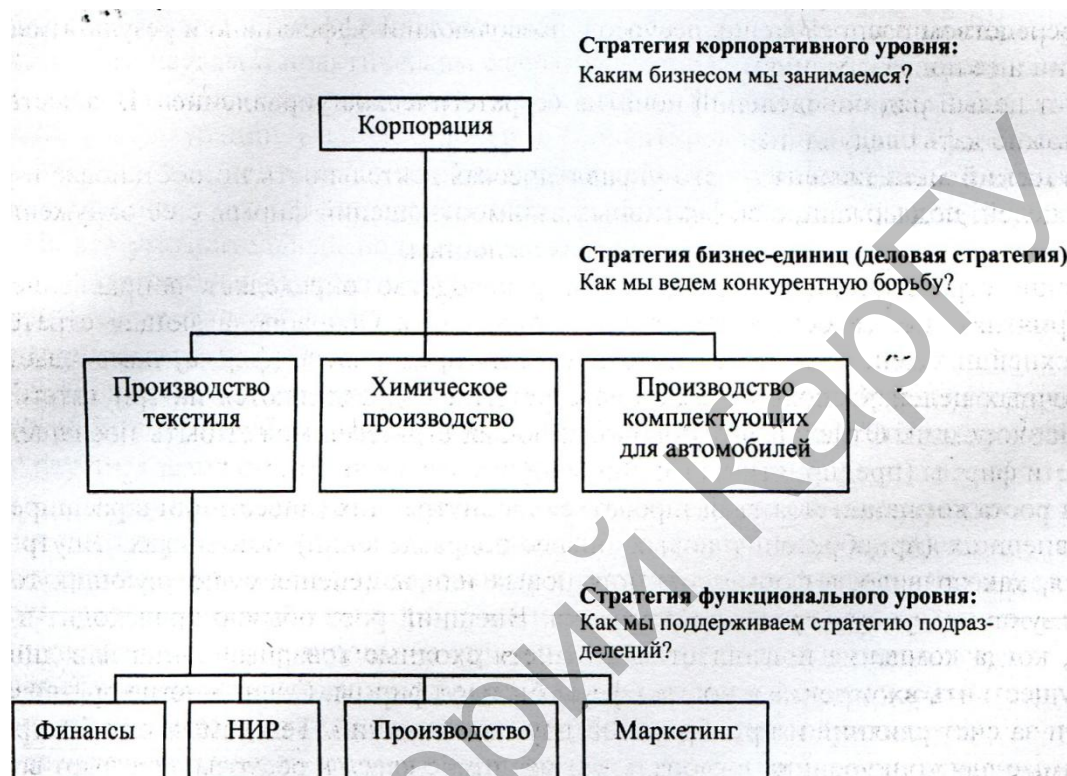


Рисунок 2 – Три уровня организационной стратегии
(данные работы [13; 293])

Корпоративная стратегия является общим планом управления для компании. Она распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает:

- 1 действия по достижению диверсификации;
- 2 шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;
- 3 нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- 4 создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Корпоративная стратегия создаётся руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций,

поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства.

Деловая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Она концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- а) реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- б) разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- в) объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- г) решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Функциональная стратегия нацелена на деятельность той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения исполнителей на должности, которые также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку

операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

Система стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают (или следуют) один из другого.

Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 3.

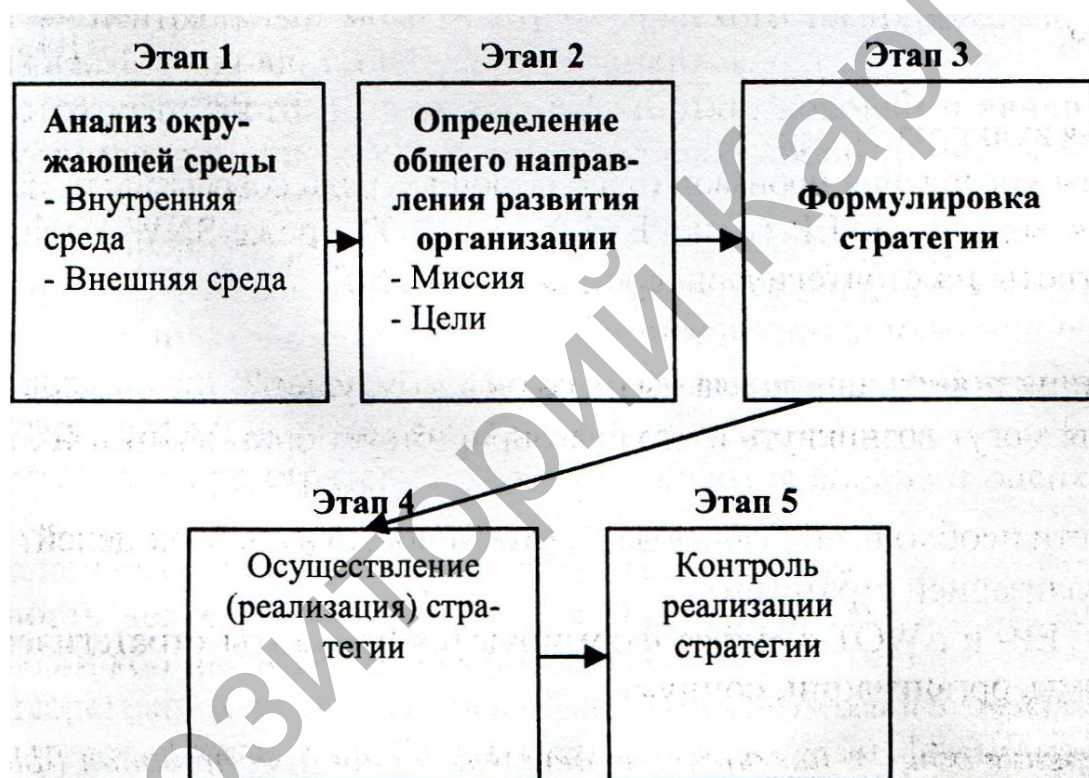


Рисунок 3 – Основные этапы процесса стратегического управления (данные работы [6; 24, 14; 44])

Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Каждый из этапов стратегического менеджмента имеет, в известной мере, самостоятельное значение, требует своих специфических процедур и подходов.

Цель и задачи анализа среды фирмы (предприятия)

Каждая производственная система функционирует в сильно изменяющейся среде, поэтому выработка стратегии поведения фирмы в значительной степени обусловлена факторами взаимодействия и влияния среды.

В общем виде анализ окружающей среды фирмы — это процесс отслеживания организационного окружения и сопоставления с настоящими и будущими угрозами и благоприятными возможностями, которые могут влиять на способность фирмы к достижению поставленных целей. Организационное окружение представляет собой набор факторов внешней и внутренней ситуации, которые могут способствовать продвижению организации вперед для достижения ее целей.

Цель анализа окружающей среды фирмы (организационного окружения) — выявить, какие меры необходимо предпринять для того, чтобы управление могло своевременно реагировать на внешние и внутренние импульсы для увеличения своего успеха.

Чтобы анализ среды был действенным и эффективным, менеджер должен глубоко понимать структуры организационного окружения.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Исследование среды управления производится с помощью ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относятся методы STEP

(или PEST-) и SWOT (реже-SNW)-анализа. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы [10; 50]:

- каково нынешнее положение организации?
- в каком положении организация могла бы оказаться в будущем?
- какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?
- какие возможности необходимо реализовать, чтобы достигнуть этих целей?
- как управлять реализацией стратегии?

По результатам STEP- и SWOT-анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системы — фирмы, организации, социума.

Определение общего направления деятельности предприятия (фирмы)

Следующий шаг в процессе разработки стратегии фирмы — это определение общего направления ее деятельности, включая формулирование ее миссии и целей функционирования. На этом этапе глава фирмы на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, выявления сильных и слабых сторон организации должен задать себе вопрос: «Какой мы видим свою компанию, что мы собираемся делать, чего хотим достичь?».

Понятие «миссия организации» имеет широкое и узкое значения.

В широком смысле миссия организации рассматривается как своего рода философия организации, определяющая ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми она намеревается осуществлять свою деятельность.

В узком смысле миссию можно определять как четко выраженную причину существования фирмы. Формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- определение задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий;
- ответ на вопрос: какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
- характеристика внешней среды по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы, задавая ей набор ограничений и условий функционирования;
- формулировка, описывающая культуру фирмы и содержащая ответы на вопросы: какого типа рабочий климат существует внутри фирмы, людей какого типа привлекает этот климат? (Иначе говоря, культура — это имидж фирмы, ее положение, представление о ней в общественном сознании).

Понятие «миссия» тесно связано с понятием «имидж организации». В мировой практике создание имиджа фирмы — одна из стратегических целей управления.

Имидж организации — это совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми. Впечатление о фирме формируется в ходе личных контактов человека с фирмой, на основе слухов, циркулирующих в обществе, из сообщений средств массовой информации.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на что направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивирования, используемая в организации. Цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Цели становятся *инструментом стратегического управления*, когда они: 1) определены или сформулированы, 2) известны работникам и 3) приняты ими к исполнению. Формулирование целей — процесс очень сложный. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к ней предъявляются определенные требования.

Процесс выбора (разработки) стратегии предприятия

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними организационную структуру, руководство организации приступает к выбору стратегии.

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких альтернативных вариантов.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, так как они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют различные методы.

На этапе разработки формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленные цели. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернативных стратегий. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант.

Следующий этап выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня ее адекватности целям развития организации во всем их многообразии.

Решающим моментом выбора стратегии развития являются анализ и оценка альтернативных вариантов.

Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы в будущем максимальную эффективность деятельности фирмы для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М.Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке [6; 68-70].

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Для этого типа стратегии характерно то, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь налаженную организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также четко работающую систему распределения продукции. То есть чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, берущие на вооружение этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, совершенную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Цель данной стратегии — удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на этом рыночном сегменте. В этом случае фирма старается работать не на всем рынке, а на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. Она может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов.

Однако для проведения стратегии третьего вида фирма обязательно должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. в своих намерениях исходить не из потребности рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, — это различные модификации нескольких базовых (эталонных) стратегий. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Принято выделять следующие эталонные (базовые) стратегии развития предприятий (фирм) [15; 16-17]:

1. Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

2. Стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками);
- стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

3. Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; самая сложная стратегия развития).

4. Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- стратегия сокращения (заккрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Внедрение, претворение стратегии в реальные дела

Реализация (внедрение) стратегии является наиболее сложным и ответственным этапом стратегического процесса в целом. Как бы творчески ни была сформулирована стратегия, она должна быть адекватно претворена в практические действия. Сегодня все сильнее ощущается потребность в динамичных подходах как к формулированию, так и к исполнению стратегий. Неправомерно рассматривать стратегию как статичный аналитический процесс; она требует дальновидности, интуиции и участия в ее разработке и реализации всех работников компании. Многие организации отказались от центральных отделов планирования, стратегия становится частью повседневной деятельности на всех управленческих уровнях. Внедрение стратегии требует применения различных инструментов, изменения отдельных частей организации (рис. 4).

Как видно из рисунка 4, ключевым фактором успешного внедрения стратегии считается лидерство.

Лидерство (руководство) — это способность индивида оказывать желаемое влияние на членов организации с целью обеспечения внедрения стратегии. Важная часть реализации стратегии — достижение консенсуса. В новую стратегию, в ее видение и цели должны поверить все члены организации. Лидерство включает в себя убеждение, мотивацию и изменение корпоративных ценностей и культуры в целом. Призванный обеспечить выполнение новой стратегии руководитель организации может проводить публичные выступления перед коллективом, создавать коалиции; убеждать менеджеров средних уровней действовать в соответствии с его видением бизнеса.

Создание или изменение структуры компании обычно начинается с организационной структуры. Рассматриваются обязанности и ответственность менеджеров; распределение полномочий, схемы подразделений, отделов и производственных мощностей. Структура также определяет степень децентрализации управления компанией, процедуры разработки рабочих заданий и применяемые технологии.

К информационным и контрольным системам относятся системы оплаты труда, поощрений, распределения ресурсов, собственно информационные системы, а также правила, политика и процедуры компании. Изменение этих систем является мощным инструментом внедрения стратегии. Например, если новая стратегия предполагает проведение агрессивной рекламной кампании, менеджеры могут перераспределить имеющиеся у организации ресурсы в пользу отдела маркетинга.



Рисунок 4 – Основные инструменты претворения стратегии в жизни
(данные работы [13; 309])

Человеческие ресурсы компании — это ее работники. Отдел человеческих ресурсов занимается отбором, наймом, переводами, повышениями в должности и увольнениями сотрудников. Все действия должны быть скоординированы с общей стратегией компании. Например, программы обучения работников могут быть направлены на осознание ими целей и значения новой стратегии или на выработку необходимых навыков и стереотипов поведения. Иногда компании приходится осуществлять замену сотрудников.

Итак, внедрение стратегии во многом определяет эффективность стратегического менеджмента. Для претворения намеченных планов в жизнь менеджеры используют такие инструменты, как лидерство, изменение структуры, информационные и контрольные системы и человеческие ресурсы.

Американские специалисты Д.Бродвин и Бурджуаз [16; 176-190] на основе своих исследований практики руководства ряда предприятий предлагают пять основных подходов к реализации стратегии: от самого простого, когда сотрудникам просто дается указание о реализации сформулированной стратегии, до подхода, когда необходимо подготовить

таких сотрудников, которые были бы способны сами сформулировать и реализовать хорошую стратегию. В каждом из подходов менеджер играет разные роли и использует различные методы стратегического менеджмента. Бродвин и Бурджуаз называют эти пять подходов так: командный подход, подход организационной перемены, коллаборативный подход, культурный подход и креативный подход (обзор этих пяти подходов см. в таблице).

Таблица

Сравнение пяти подходов к реализации стратегии

Факторы	Подходы				
	командный	организационные перемены	коллаборативный	культурный	креативный
Постановка задач и целей	Диктуются сверху	Диктуются сверху	Обсуждаются группами	Внедряются в культуру	Намечаются сверху, совершенствуются снизу
Что означает хороший результат по отношению к процессу стратегического планирования и реализации?	Хороший план оценивается на основании экономических критериев	Организация и структура, которые соответствуют стратегии	Приемлемый план, который находит поддержку в верхнем звене руководства	Армия людей, занятых реализацией	Разумная стратегия, которая пользуется поддержкой
Какие виды факторов используются для разрешения конфликта между альтернативными стратегиями?	Экономические	Экономические, политические	Экономические, политические, социальные	Экономические, социальные	Экономические, социальные, политические, поведенческие
Какое усилие требуется от всей организации в целом: — при планировании; — при реализации	Слабое Неизвестно	Слабое Значительное	Значительное Слабое	Значительное Слабое	Значительное Слабое
Насколько жестки требования высшего руководства к обеспечению успеха?	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Осознание лично руководителем всех стратегических возможностей и угроз	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Объем власти руководителя для обеспечения детального выполнения плана	Полный	Полный	Средний	Средний	Средний

Примечание. Использованы данные работы [6; 105]

Профессор Гарвардской бизнес-школы Томас Бонама [17; 69-76] полагает, что для успешной реализации стратегии менеджеру необходимо владеть четырьмя основными типами навыков исполнения (рис. 5).

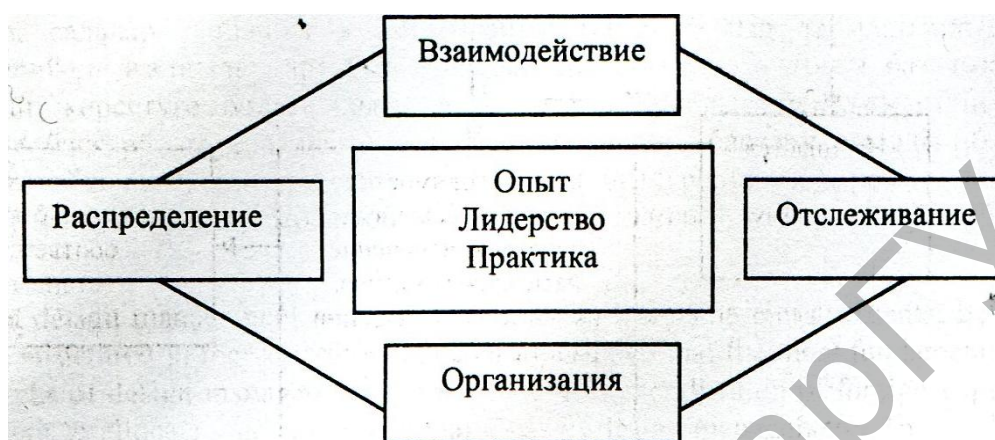


Рисунок 5 – Четыре основных навыка исполнения
(данные работы [6; 112])

Навыки взаимодействия (интерактивные навыки) выражаются в способности менеджера управлять своим поведением и поведением других для достижения цели.

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании менеджером информации для корректировки любых ситуаций и проблем, возникающих в процессе реализации. Хорошие реализаторы создают эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет реализация стратегии и в какой степени она соответствует целям организации.

Контроль реализации стратегии как заключительный этап процесса стратегического управления

Контроль — это важная часть работы любого менеджера. Он заключается в обеспечении реализации запланированных действий.

На рисунке 6 изображен алгоритм осуществления процесса контроля. Из него видно, что при несоответствии качества работы организации

намеченным планам или существующим стандартам правление предпринимает корректировочные действия с тем, чтобы все же реализовать намеченное. И напротив, если качество работы соответствует планам и стандартам, необходимость в корректировочных действиях отпадает.

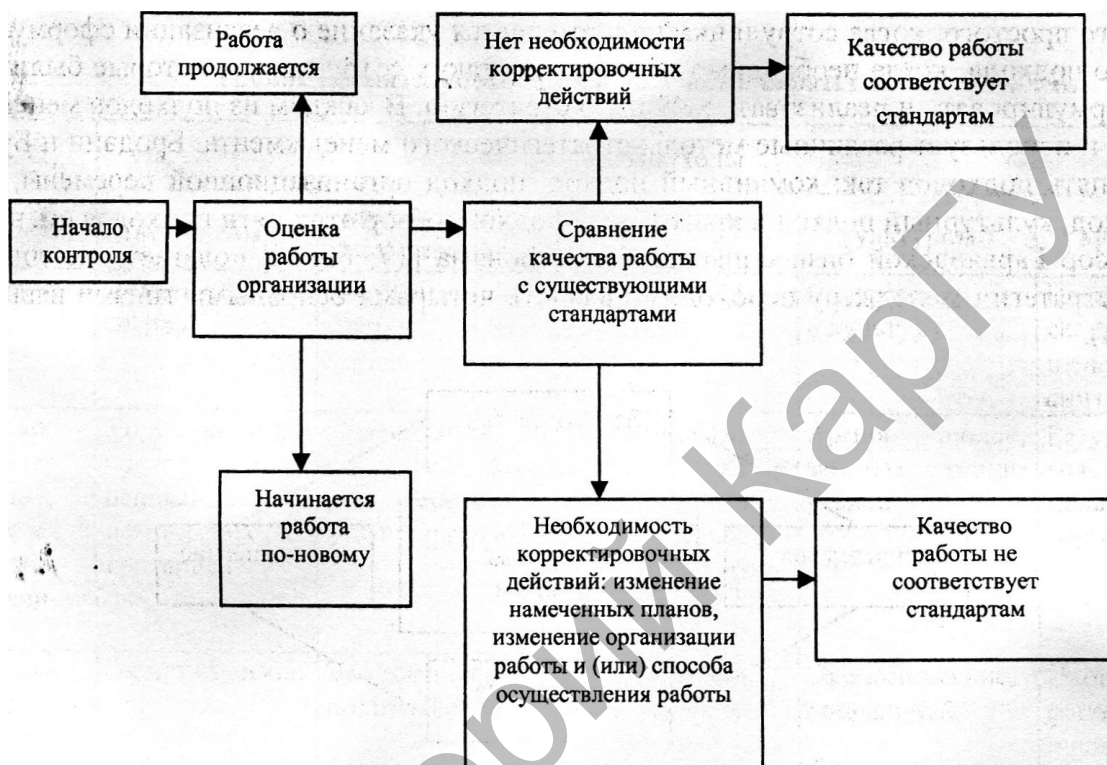


Рисунок 6 – Общая схема процесса контроля
(данные работы [6; 209])

Количественная оценка работы предприятия (фирмы) — это оценка работы, результаты которой количественно обобщаются и прорабатываются, чтобы стать основой для проведения стратегического контроля (это особый вид организационного контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования). По сути, стратегический контроль проводится для реализации всех планов, намеченных стратегическим менеджментом.

Можно привести следующие примеры количественной оценки работы фирмы: количество единиц продукции, произведенных за единицу времени, себестоимость производства, продуктивность производства, коэффициент текучести рабочей силы, уровень прогулов, уровень продаж и уровень их роста, уровень чистой прибыли, уровень выплачиваемых дивидендов, уровень доходов от акций, доля рынка, которой обладает организация.

В заключение следует отметить, что контроль реализации стратегии — это своего рода механизм обратной связи, позволяющий на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

Список литературы

1. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика - М.: Генезис, 2001. — 752 с.
2. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. — 240 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО Изд-во «Проспект», 2003. — 336 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
10. Гапоненко А.И., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во «Омега - Л», 2008. — 464 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега - Л», 2008. — 781 с.
12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. — L., 1997. — P. 7-8.
13. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
14. Герасименко В.В. Основы менеджмента. — М.: ТЕИС, 2000. — 144 с.
15. Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 160 с.
16. Brodwin D. Beurgeois. Five Steps to Strategic Action // California Management Review. — Spring, 1984. — P. 176-190.
17. Bonoma T. V. Making Your Marketing Strategy Work // Harvard Business Review. — March-April, 1984. — P. 69-76.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ОТРАСЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА²⁵

Менеджмент предприятия (фирмы, компании) предусматривает управление его разносторонней деятельностью, которая имеет объединяющую часть - производство. Другие направления деятельности предприятия предназначены обеспечивать нормальную работу по производству продукции или оказанию услуг. Для более эффективного управления предприятием разрабатываются научные основы менеджмента, выделяются отдельные, условно самостоятельные, его части.

Составляющие систему менеджмента элементы можно классифицировать по трем признакам (рис. 1):

- по категориям управления (объект управления, механизм управления, организация управления);
- по отраслям управления (общие вопросы управления, антикризисное управление, риск - менеджмент, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление качеством, тайм-менеджмент, управление персоналом, производственный и операционный менеджмент);
- по общим функциям управления (прогнозирование и планирование, организация работы, координация и регулирование, мотивация, учет, контроль и анализ).

1. Антикризисное управление. Продолжение реформ и оздоровление экономики выдвигают настоятельную необходимость введения антикризисного управления «нездоровыми» предприятиями.

Антикризисное управление предусматривает прогноз и выявление кризисных ситуаций, связанных с неплатежеспособностью предприятия, а также принятие необходимых мер по оздоровлению и реабилитации предприятия при наступлении кризисного состояния. Управленческие воздействия в рамках антикризисного управления подразделяются на оперативные и стратегические. Оперативные действия рассчитаны на определение и выполнение мероприятий по оздоровлению финансового состояния предприятия в короткие сроки. Стратегические - предусматривают проведение изменений в деятельности предприятия, обеспечивающие реабилитацию и устойчивое развитие предприятия в длительной перспективе [1,2].

²⁵ Статья опубликована в Материалах VII (седьмой) Международной научно-практической конференции «Перспективные разработки науки и техники – 2011». Том 8 «Экономические науки»/Польша, Пшемысль, 7-15 ноября 2011. – Przemysl: Nauka i studia, С. 65-74
[Польша, Пшемысль]

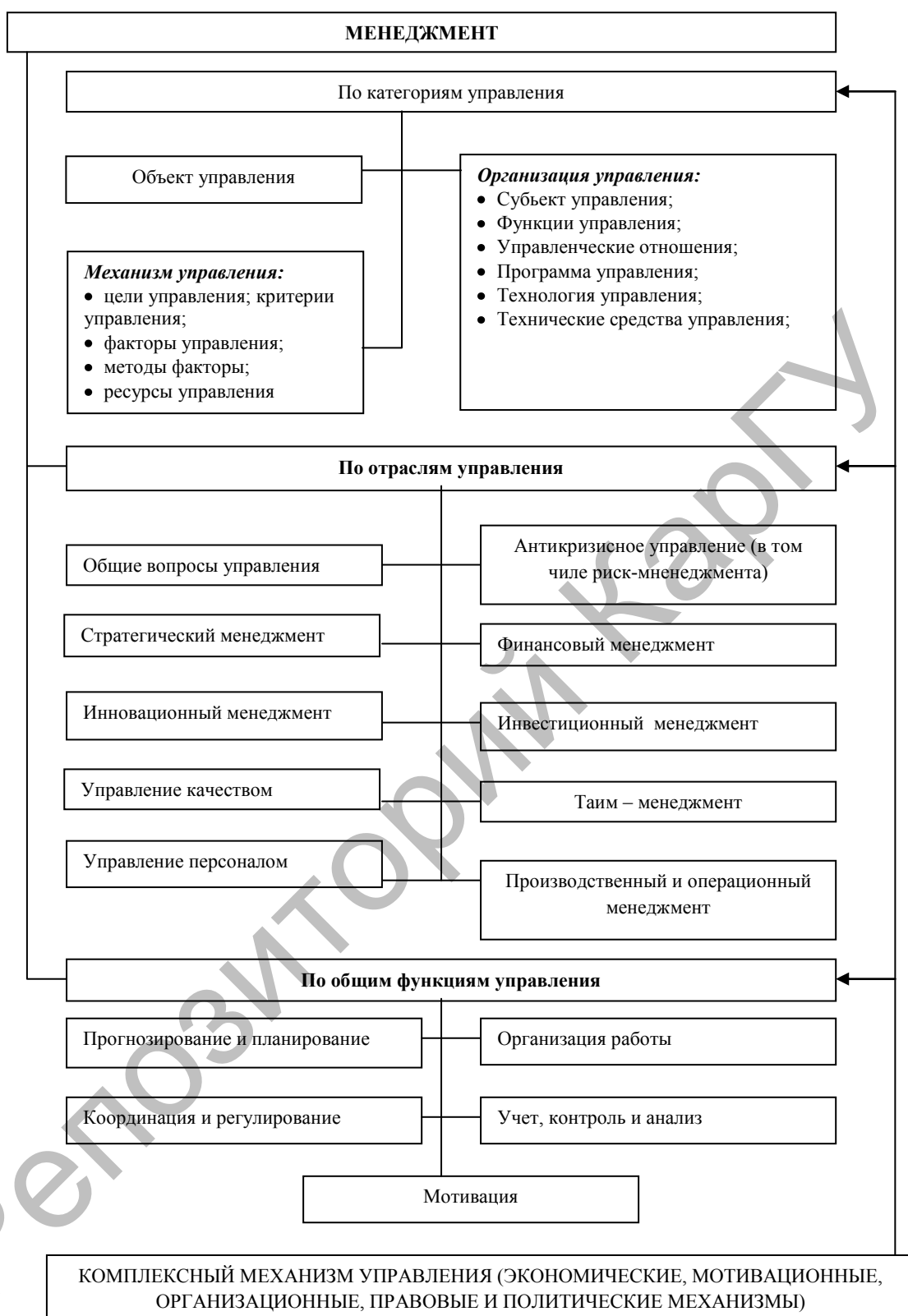


Рисунок 1 - Классификация элементов, составляющих систему менеджмента
 (Примечание – предлагается автором на основе теоретического обобщения литературных источников)

Система (механизм) антикризисного управления на предприятии должна охватывать следующие подсистемы:

- а) Подсистему диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия.
- б) Подсистему маркетинга, обеспечивающую мониторинг внешней среды и оценку изменений конъюнктуры рынка.
- в) Подсистему формирования и реализации инвестиционной политики.
- г) Подсистему управления персоналом.
- д) Подсистему производственного менеджмента.
- е) Подсистему организации ликвидации предприятия при принятии соответствующего решения.

Государственное воздействие на регулирование процессов финансового оздоровления и предотвращения банкротства, а также меры, связанные с проведением цивилизованной процедуры ликвидации должника в случае нецелесообразности его дальнейшего функционирования, относят к антикризисному регулированию.

В целом антикризисный процесс включает реорганизационные и ликвидационные процедуры, проводимые как на уровне государства (антикризисное регулирование), так и на уровне конкретного предприятия (антикризисное управление).

2. Риск - менеджмент. Управление риском (или риск - менеджмент) определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Необходимость скорейшего освоения и внедрения методов риск - менеджмента в условиях рыночной экономики обусловлена прежде всего тем, что в настоящее время отсутствуют реальные механизмы финансовой поддержки предприятий Казахстана в кризисных ситуациях. В большинстве своем они являются юридически самостоятельными хозяйствующими субъектами, что означает не только возможность определять свою финансовую и производственную политику, но и отсутствие обязательств государства по предоставлению поддержки в случае аварии, финансовых или иных трудностей.

Таким образом, самостоятельность означает одновременно и риск — риск прекращения производства или банкротства. В этих условиях отечественные предприятия обязаны сами позаботиться о создании необходимых резервов или привлечении финансирования из других источников для организации мероприятий по ликвидации убытков.

Следует отметить, что организация грамотного риск - менеджмента на предприятии является достаточно сложным делом, требующим значительных затрат материальных и человеческих ресурсов [3,4].

4. Стратегический менеджмент. Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальнорзоркость и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции предприятия на те изменения, которые происходят в его внешней среде: на рынках

товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления означает, что предприятие стало как бы близоруким и может принимать лишь краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения.

Стратегический менеджмент - это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы (предприятия) с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

Стратегия в значительной мере разрабатывается высшим руководством организации, а ее реализация предусматривает участие сотрудников всех уровней управления. Стратегический план должен быть, с одной стороны, целостным, с другой - гибким, допускающим коррекцию. Выработанная стратегия придает организации общую направленность и индивидуальность, а ее сотрудникам - четкие ориентиры в повседневных действиях.

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику Западного менеджмента в 60-е годы XX века. При этом период увлечения методами стратегического планирования в 60-е и 70-е годы сменился некоторым охлаждением, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Последняя тенденция продолжается и в наши дни [5-7].

Для отечественной практики методы стратегического управления настолько новы, насколько и хорошо знакомы, - все зависит от подхода. С одной стороны, пятилетние планы, долгосрочное планирование в экономике прочно вошли в актив хозяйственной практики прошлого. В то же время современные методы стратегического планирования, адекватные рыночным условиям и применяемые в быстро меняющейся внешней среде, в меньшей степени были известны хозяйственным руководителям советских предприятий. В 90-е годы XX столетия и в первые годы XXI века в отечественной практике наблюдается бурное распространение методов и технологий стратегического управления в целом и стратегического планирования в частности.

5. Финансовый менеджмент. Конкурентоспособность предприятию, акционерному обществу, любому другому хозяйствующему субъекту может обеспечить только правильное управление движением финансовых ресурсов и капитала, находящихся в их распоряжении. Для организации такого управления необходимо знать методологию и методику финансового менеджмента, уметь применять на практике его приемы [8, 9].

Финансовый менеджмент, или управление финансовыми ресурсами и отношениями, охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области финансов с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Роль финансового менеджмента состоит в том, чтобы помочь руководству предприятия ответить на следующие практические вопросы:

- какой объем финансовых ресурсов необходим для успешной работы хозяйствующего субъекта в условиях конкурентной среды;
- из каких источников можно получить эти финансовые ресурсы и какова их рациональная структура (соотношение между собственными, привлеченными и заемными средствами);
- каким образом осуществлять оперативное управление финансовыми ресурсами и капиталом для обеспечения финансовой устойчивости, доходности и платежеспособности предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- Финансовый менеджмент включает в себя такие разделы знаний, как:
 - финансовый анализ и система принятия решений на основе его данных;
 - планирование привлечения и использования краткосрочных финансовых ресурсов (обеспеченное краткосрочное финансирование - движение денежной наличности; необеспеченное краткосрочное финансирование - коммерческий кредит);
 - прогнозирование привлечения и использования долгосрочных финансовых ресурсов (долгосрочный кредит; долгосрочная финансовая аренда - лизинг; эмиссия корпоративных ценных бумаг и т.д.);
 - анализ и оценка эффективности реальных инвестиционных проектов;
 - управление портфелем финансовых активов;
 - дивидендная политика (для акционерных обществ);
 - оценка возможного риска;
 - контроль за выполнением решений финансового и инвестиционного характера.

5. Инновационный менеджмент. В соответствии с теорией М. Портера конкурентное развитие страны происходит на основе факторов производства, инвестиций, инноваций или благосостояния (высший уровень развития). Страны, входящие в мировое технологическое ядро (США, Япония, Германия, Великобритания, Франция), в настоящее время развиваются преимущественно на основе активизации инновационной деятельности. Поэтому экономике Казахстана необходимо с преимущественно первого и второго уровней развития переходить на третий — на основе инноваций.

Инновация — конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, научно- технического, экологического или другого вида эффекта. Отсюда инновации являются главным средством обеспечения конкурентоспособности продукции и обеспечения устойчивости успеха предприятия (корпорации) на рынке в целом. В силу этого управление

инновационной деятельностью является составной частью и одним из основных направлений стратегического управления предприятием.

Таким образом, сущность инновационного менеджмента составляет управление инновационной деятельностью предприятия с использованием принципов, функций и методов менеджмента, направленное на достижение его (предприятия) общих целей [10 - 12]. Целями инновационного менеджмента являются:

- а) Разработка и внедрение новой продукции или услуг.
- б) Модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.
- в) Совершенствование и развитие производства традиционных для предприятия видов продукции и услуг.
- г) Создание условий для обеспечения более эффективной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия.

6. Инвестиционный менеджмент. Механизм инвестирования включает такие категории управления, как субъекты и объекты инвестиционной деятельности; цели и соответствующие им критерии инвестирования; факторы, обуславливающие возможность достижения поставленных целей; методы мобилизации инвестиций; объем инвестиционных ресурсов. Механизмы инвестирования могут быть дифференцированы по методам мобилизации инвестиционных ресурсов. Основная задача инвестиционного менеджмента — формирование рациональной инвестиционной политики предприятия, направленной на повышение научно-технического уровня производства и конкурентоспособности предприятия в целом [13, 14].

7. Управление качеством. Обеспечение качества становится одним из базовых элементов менеджмента, делая его эффективным.

Управление качеством охватывает все виды деятельности и методы оперативного характера, направленные на выполнение требований к качеству и реализацию планов его совершенствования. Управление качеством предусматривает контроль качества (на соответствие стандартам и установленным показателям качества), выявление отклонений и разработку мероприятий по их устранению, и недопущению повторных отклонений и дефектов, а также организацию и контроль их реализации [15, 16].

Обеспечение качества охватывает и включает в себя все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества на предприятии, которые проводятся для создания и подтверждения достаточной уверенности как внутри предприятия, так и во внешней среде, что выпускаемая продукция или услуги, а также производственные и иные технологические процессы удовлетворяют всем сформулированным требованиям к качеству. Основное назначение процедур обеспечения качества заключается в своевременном предупреждении возникновения возможных отклонений и дефектов от установленных требований.

Улучшение качества представляет деятельность предприятия, включающую все виды конкретных действий (мероприятий),

непосредственно влияющих или способствующих повышению его эффективности и результативности, с целью получения выгоды для него и покупателей. Эта деятельность направлена на достижение постоянного и непрерывного улучшения качества продукции и всей деятельности предприятия для получения результатов, лучших по сравнению с достигнутыми, что в конечном итоге принесет пользу потребителям, предприятию и его сотрудникам, а также обществу в целом.

8. Тайм-менеджмент. Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы - людей, финансы, сырье.

В его распоряжении есть ещё один уникальнейший ресурс - время. Менеджер живет и работает в трех временных измерениях - настоящем, прошедшем и будущем.

Сколько времени отпущено для выполнения задания? Сколько времени имеется в наличии? Сколько времени менеджер может выделить для себя лично? - Возможно 1-2 часа в сутки. Это очень мало. Но такова жизнь. Как распорядиться временем?

У менеджера главными являются три набора задач:

- а) задачи коммуникативного плана (воспитание людей, их оценка, получение и передача информации, оказание влияния);
- б) задачи по стратегическому планированию и прогнозированию;
- в) задачи по оперативному управлению производством.

Каждая из названных выше задач является неотъемлемым компонентом менеджерской деятельности. И в этом отношении все они равны. Однако по объему времени реализации этих задач на практике, они различны. Так, задачи по стратегическому планированию и прогнозированию занимают меньше места в бюджете времени менеджера. Самыми объемными по времени здесь будут задачи, связанные с коммуникативной деятельностью. В связи с этим при организации своего рабочего времени менеджер должен отдать этому приоритет [17,18].

9. Управление персоналом. В последние годы кадровый менеджмент, т.е. работа с персоналом, считавшаяся прежде второстепенной, выдвинулась на первый план и превратилась в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений. К его основным принципам относятся:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;
- учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения рабочей силы;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;
- широкое сотрудничество с профессиональными союзами;

- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства.

Система кадрового менеджмента состоит из двух подсистем: тактической и стратегической. На первую возложены такие функции, как организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов); подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе; текущий учет и планирование потребностей в кадрах в рамках года на основе анализа их состояния [19, 20].

Стратегическая подсистема кадрового менеджмента ориентирована на разработку перспективной кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости.

10. Производственный и операционный менеджмент. Производство - это создание товаров и услуг. Производственный и операционный менеджмент является деятельностью, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары, услуги). Деятельность по созданию товаров и услуг существует во всех организациях. В производящих фирмах производственная деятельность по созданию товаров обычно очевидна. В этом случае мы видим конкретные товары. Для такой деятельности лучше всего использовать термин производственный менеджмент. В других организациях, которые не создают физические товары, производственные функции могут быть менее очевидны. Это может быть «скрыто» от публики и каждого из покупателей. Такую деятельность компаний называют сервисом. Производственная деятельность, которая идет в этих организациях, обычно имеет отношение к операциям или операционному менеджменту. В связи с этим человека называют операционным менеджером, если он управляет процессом (сервисным или производственным) на уровне выполнения отдельных операций или частичных производственных процессов [21 - 23].

Производственный менеджмент интегрирует в себе или вокруг себя все ранее рассмотренные виды менеджмента; инновационный, финансовый, кадровый, стратегический и др. Материальное производство — главное звено системы менеджмента. Не будет производства - не будет конечного продукта - прибыли, а также воспроизводства общественного продукта и удовлетворения потребностей населения.

Основными элементами системы производственного менеджмента являются:

- организационная структура системы управления (управляющая подсистема);
- производственная структура (управляемая подсистема);
- прогнозирование и планирование деятельности предприятия;

- организация основного производства;
- организация обслуживающего производства;
- организация подготовки производства новой продукции;
- реализация стратегии маркетинга.

К функциям производственного менеджмента относятся: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование. Если перечисленные функции представить как систему переходящих один в другой компонентов, то в его центре будет функция координации, соединенная с каждой функцией.

Литература

1. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. - СПб.: Питер, 2001. - 432 с.
2. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. - 223 с.
3. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 1999. - 239 с.
4. Балабанов И.Т. Риск—менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 192 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. - 519 с.
6. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. - М.: Генезис, 2001. — 752 с.
7. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
8. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент (участники рынка, инструменты, решения): Учебное пособие. — СПб.: Специальная Литература. — 430 с.
9. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях. Управление денежным оборотом. — М.: Финансы и статистика, 1993. - 160 с.
10. Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Инновационный менеджмент: Учебник. - М.: Высшее образование, 2007. — 505 с.
11. Гугелев А.В. Инновационный менеджмент: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 336 с.
12. Каренов Р.С. Инновационный менеджмент. - Алматы: Гылым, 1997. - 184 с.
13. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: Учебник. - М.: КНОРУС, 2009. - 160 с.
14. Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента. — СПб.: Издательский Дом «Бизнес - пресса», 2002. — 208 с.

15. Пелих А.С., Баранников М.М. Экономика машиностроения: Учебное пособие. — Ростов н/Д: «Феникс», 2004. — 416 с.
16. Маренков Н.Л., Мельникова В.П., Смоленцев В.П., Схиртладзе А.Г. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции. — М.: Национальный институт бизнеса; Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2004. - 512с.
17. Моргенстерн Д. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью: Пер. с англ. — М.: ООО «Добрая книга», 2002. — 256 с.
18. Дункан К. Ваш личный тайм – менеджмент: Пер. с англ. — Минск: «Попурри», 2009. – 224 с.
19. Управление персоналом: Учебник / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
20. Каренов Р.С. Кадровый менеджмент. - Алматы: Гылым, 1998. – 423 с.
21. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. — СПб.: «Специальная Литература» 366 с.
22. Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. - М.: Издательский Дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
23. Каренов Р.С. Производственный менеджмент. - Алматы: Гылым, 1996. – 232 с.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВОКУПНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ И УПРАВЛЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ²⁶

Наиболее популярные сегодня трактовки информационного менеджмента

В последние годы мировое сообщество переживает настоящую информационную революцию, сравнимую только с такими событиями в жизни человечества, как изобретение новых орудий труда, использование энергии пара и электричества в производственных процессах. Информация, ее создание и использование в невиданных до этого размерах посредством программно-технических средств позволили моделировать и создавать новый «виртуальный» мир как двойник мира реального, последствия которого в жизни людей в настоящее время достаточно трудно оценить.

Современные процессы информатизации, позволяющие предоставлять информацию потребителю, стали важным фактором жизни общества и средством повышения эффективности управления всеми сферами общественной деятельности.

Актуальные информационные ресурсы и правильно спроектированные автоматизированные информационные системы являются сегодня базой для продуктивной работы менеджера любого уровня и во всех предметных областях.

Информационный менеджмент - это процесс предоставления нужной информации в нужном виде и в нужное время; информации, которая выделяется из данных, генерируемых многочисленными автоматизированными системами - бухгалтерскими, учетными, складскими и др.

Сейчас за словосочетанием информационный менеджмент не стоит четко очерченной предметной области. Термином обозначают широкий спектр сфер деятельности: от технического обслуживания информационных систем до стратегического планирования. Так, в работе [1; 21-22] дается следующее определение информационного менеджмента: «Совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» - информационных систем, в продукцию на «выходе» - информационные сервисы (информационные услуги)». По мнению авторов данного издания, сегодняшнее содержание и задачи информационного менеджмента заключаются в предоставлении бизнесу информационных сервисов, и само понятие информационного

²⁶ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции «Наука и образование в современном мире». Том 3/Караганда, Карагандинский университет «Болашак», 24-25 февраля 2012 года. – Караганда: «Болашак-Баспа», 2012, С. 91-99
[Казахстан, Караганда]

менеджмента трансформируется в информационный сервис-менеджмент (ITSM).

Вообще на сегодняшний день условно можно выделить следующие наиболее популярные трактовки информационного менеджмента:

- информационное обеспечение (в широком смысле);
- информационные ресурсы и управление ими;
- информационные услуги и предпринимательство;
- информационные системы, их техническая поддержка и управление ими;
- организация научно-информационной деятельности;
- обработка и анализ информации;
- офис-менеджмент;
- организация коммуникаций;
- стратегическое планирование и менеджмент.

Нетрудно догадаться, что с таким набором значений работать решительно невозможно. Лишнее подтверждение старой истины: чем термин шире, тем он бесполезнее. А потому, как считают авторы работы [2; 4], необходимо ограничить понимание информационного менеджмента двумя значениями:

а) управление информацией - информационными потоками и информационными ресурсами, т.е. автоматизированная технология обработки информации в определенной предметной области;

б) управление с помощью информации, т.е. управленческая технология, менеджмент в собственном смысле этого слова.

Обычно выделяют три вида информационного менеджмента: управление предприятием (организацией), внутренней документацией и публикациями. Первый из видов включает вопросы организации источников информации, средств передачи, создания баз данных, технологий обработки данных, обеспечение безопасности данных.

В круг задач информационного менеджмента входят также разработка, внедрение, эксплуатация и развитие автоматизированных информационных систем и сетей, обеспечивающих деятельность предприятия (организации). В этих сетях должно быть обеспечено управление информационными ресурсами. Важное значение имеют организация и обеспечение взаимодействия с внешним информационным миром: сетями, базами данных, издательствами, типографиями и т.д.

Источники информационного менеджмента

Появление термина «информационный менеджмент» обусловлено в общем случае развитием цивилизации и появлением таких понятий, как информационное пространство и, как следствие, информационная политика и информационное общество.

Под информационным пространством понимается: интегральное электронное информационное пространство, образуемое при использовании электронных сетей; сферы современной общественной жизни мира, в которых информационные коммуникации играют ведущую роль. Под термином «информационная политика» подразумевается способ обращения с имеющимися информационными потоками и ресурсами со стороны различных институциональных субъектов (например, государства или государственных органов, либо отдельных организаций и учреждений, которые могут иметь свои представления и интересы при работе с информацией). Информация выступает здесь в качестве объекта намеренной манипуляции и выполняет чисто техническую функцию наряду с другими ресурсами деятельности: кадрами, материально-технической базой, финансами и т.д. [1; 10 - 11].

Информационное общество (Information society) - концепция постиндустриального общества; новая историческая фаза развития цивилизации, в которой главными продуктами производства являются информация и знания. Отличительные черты информационного общества [2; 8 - 9]:

- увеличение роли информации и знаний в жизни общества;
- возрастание доли информационных коммуникаций, продуктов и услуг в валовом внутреннем продукте;
- создание глобального информационного пространства, обеспечивающего:
 - а) эффективное информационное взаимодействие людей;
 - б) их доступ к мировым информационным ресурсам;
 - в) удовлетворение их потребностей в информационных продуктах и услугах.

Целевое направление информационного менеджмента - создание нового информационного общества. В общем случае структура информационного общества как целевое направление информационного менеджмента может быть представлена следующим образом (рис. 1).

Информационный менеджмент превращается в базовую технологию организации управленческой деятельности во всех сферах информационного общества.

Информационная экономика - мощный системообразующий фактор социально-экономического развития

Западные специалисты, формируя понятие единой информационной среды, в основу своей философии закладывают следующий подход к иерархии знаний: «данные - информация - знания» [3; 17].

Данные, или факты, относятся к чувственным и воспринимаемым явлениям, которые полностью независимы, а их содержание носит беспристрастный характер.

Информация расценивается как умозрительная интерпретация данных, фактов, способная искажать значения лежащих в их основе данных.

Знание еще более умозрительно. Как и информация, оно по природе своей пассивно, но наличие у индивидуума умственных способностей и технологии его реализации создает возможность превращения знания в конкретные действия.

Значение термина «знание» в настоящее время значительно расширилось: в зависимости от контекста оно означает «научный потенциал», «интеллектуальный потенциал», «информация», ноу-хау и др.



Рисунок 1 – Структура информационного общества как целевое направление информационного менеджмента
(Примечание – данные работы [2; 37])

Экономика знаний – это экономика, базирующаяся на знаниях; тип экономики, в которой производство знаний является источником ее роста [3; 19]. Информационная экономика - экономика, основанная на знаниях, в которой большая часть валового внутреннего продукта обеспечивается деятельностью по производству, обработке, хранению и распространению

информации и знаний, причем в этой деятельности участвуют более половины занятых [2; 14].

По своим свойствам информационная экономика носит глобальный характер и является основой формирования и развития информационного общества. В условиях информационного общества процессы кодирования и декодирования научно-экономической информации достигают такого уровня, при котором наблюдается ежегодное удвоение объема знаний. В этой связи для того чтобы успеть усвоить нарастающий объем информации и не отстать от темпов современной научно-технологической и экономической жизни, индивиду, специалисту и персоналу необходима возможность непрерывного обновления своих знаний. Такая возможность превращается в реальность, если проведены в жизнь основные принципы информатизации, имеется достаточно высокая информационная культура и развитый, разветвленный рынок информационных услуг.

К сожалению, страны СНГ (в том числе и Казахстан) в области информационной экономики далеко отстали от передовых стран. В странах СНГ сложилась парадоксальная экономическая ситуация, а именно: при избытке устаревших потоков информации ощущается информационный голод на новейшие потоки. Для преодоления информационного отставания правительства ряда стран СНГ путем государственного регулирования предпринимают попытки ликвидировать такой разрыв.

Информационный ресурс как базовая составляющая информационного менеджмента

В Законе Республики Казахстан «Об информатизации» [4; 7] используются следующие основные понятия, касающиеся информационных ресурсов:

- 1) информатизация - организационный, социально-экономический и научно-технический процесс, направленный на формирование и развитие электронных информационных ресурсов, информационных систем на основе использования информационных технологий;
- 2) информационные работы – деятельность по созданию электронных информационных ресурсов и информационных систем;
- 3) информационно-коммуникационная сеть - совокупность технических и аппаратно- программных средств обеспечения взаимодействия между информационными системами или между их составляющими, а также передачи электронных информационных ресурсов;
- 4) информационные услуги – деятельность по предоставлению электронных информационных ресурсов пользователям;
- 5) персональные данные (электронные информационные ресурсы персонального характера) - сведения о фактах, событиях, обстоятельствах

жизни физического лица и (или) данные, позволяющие идентифицировать его личность;

6) электронные информационные ресурсы - информация, хранимая в электронном виде (информационные базы данных), содержащаяся в информационных системах;

7) владелец электронных информационных ресурсов, информационных систем - субъект, реализующий права владения, пользования и распоряжения указанными объектами в пределах и порядке, определенных их собственником;

8) защита электронных информационных ресурсов, информационных систем - комплекс правовых, организационных и технических мероприятий, направленных на их сохранение, предотвращение неправомерного доступа к электронным информационным ресурсам, информационным системам, включая незаконные действия по получению, копированию, распространению, искажению, уничтожению или блокированию информации;

9) собственник электронных информационных ресурсов, информационных систем - субъект, в полном объеме реализующий права владения, пользования и распоряжения электронными информационными ресурсами и информационными системами;

10) государственный регистр электронных информационных ресурсов и информационных систем - систематизированный перечень, включающий свод описаний электронных информационных ресурсов и информационных систем.

Информационные ресурсы в управлении экономическими процессами охватывают:

- общегосударственный (макро) уровень;
- отраслевой уровень;
- территориальный уровень;
- уровень экономических агентов.

Задачи и цели управления на каждом из уровней определяют состав и объем необходимых информационных ресурсов и способы их использования.

Информационный процесс и коммуникации

Информационный процесс включает операции поиска, сбора, хранения, накопления, обработки, преобразования, воспроизведения и передачи информации. В основе информационного процесса лежит обмен информацией. Система управления предприятием постоянно осуществляет обмен информацией с внешней средой, с объектом управления и внутри субъекта управления. Обмен информацией в отличие от передачи данных получил в теории менеджмента название коммуникации (от англ. communication - связь) или связующего процесса. Коммуникации имеют

огромное значение для эффективной работы предприятий. По некоторым данным, 50-90% своего времени руководитель тратит на общение. В связи с этим 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают излишние коммуникации препятствием на пути достижения эффективной деятельности [5; 150].

Коммуникационный процесс как процесс обмена информацией между двумя или более людьми включает ряд последовательных этапов:

- 1) выработка информации отправителем;
- 2) кодирование информации и выбор канала связи;
- 3) передача сигнала получателю;
- 4) получение информации получателем.

Субъектами коммуникаций в системе управления предприятием могут выступать должностные лица, руководители, специалисты, служащие, органы управления, целевые рабочие группы, трудовые коллективы, социальные группы.

Важное значение для информационной системы управления предприятием имеет классификация коммуникаций по виду связей. Различают формальные и неформальные связи, вертикальные (линейные и функциональные) и горизонтальные [5; 151].

Горизонтальные коммуникации устанавливаются между равноправными элементами системы управления: бюро, отделами, управлениями, руководителями, специалистами, служащими; вертикальные – между неравноправными органами управления. Официальная информация, циркулирующая по каналам горизонтальных и вертикальных коммуникаций, называется формальной информацией. Неформальная информация передается по каналам неформальных коммуникаций и имеет форму слухов.

Типы информационных систем

Информационная система – это среда, обеспечивающая целенаправленную деятельность предприятия. То есть она представляет собой совокупность компонентов (информация, процедуры, персонал, аппаратное и программное обеспечение), объединенных регулирующими взаимоотношениями для формирования организации как единого целого и обеспечения ее целенаправленной деятельности. Миссия информационных систем (ИС) – это производство нужной для предприятия информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технической среды для осуществления управления организацией [6; 315].

Две основные категории наиболее распространенных на сегодняшний день ИС представлены в табл. 1.

ИС, относящиеся к категории операционных информационных систем, обеспечивают информационные потребности, возникающие в ходе текущей

деятельности предприятия. К таким системам относятся системы обработки транзакций (регистрируют и обрабатывают данные о бизнес-операциях), автоматизированные системы управления технологическим процессом (системы, обеспечивающие мониторинг и контроль текущих физических процессов) и офисные автоматизированные системы (сочетают в себе современные аппаратные средства и программное обеспечение).

Таблица 1

Типы информационных систем (ИС)

Операционные информационные системы
- Системы обработки транзакций
- Автоматизированные системы управления технологическим процессом
- Офисные автоматизированные системы
Управленческие информационные системы
- Информационные системы отчетности
- Системы поддержки принятия решений
- Информационные системы топ-менеджмента
- Программные средства коллективной работы
Примечание - данные работы [7; 756]

Управленческая информационная система (УИС) – это компьютерная система, обеспечивающая необходимую информацию и поддержку принятия управленческих решений. Основные элементы УИС изображены на рис. 2.

Данные для УИС поступают от операционных ИС и баз данных предприятия.

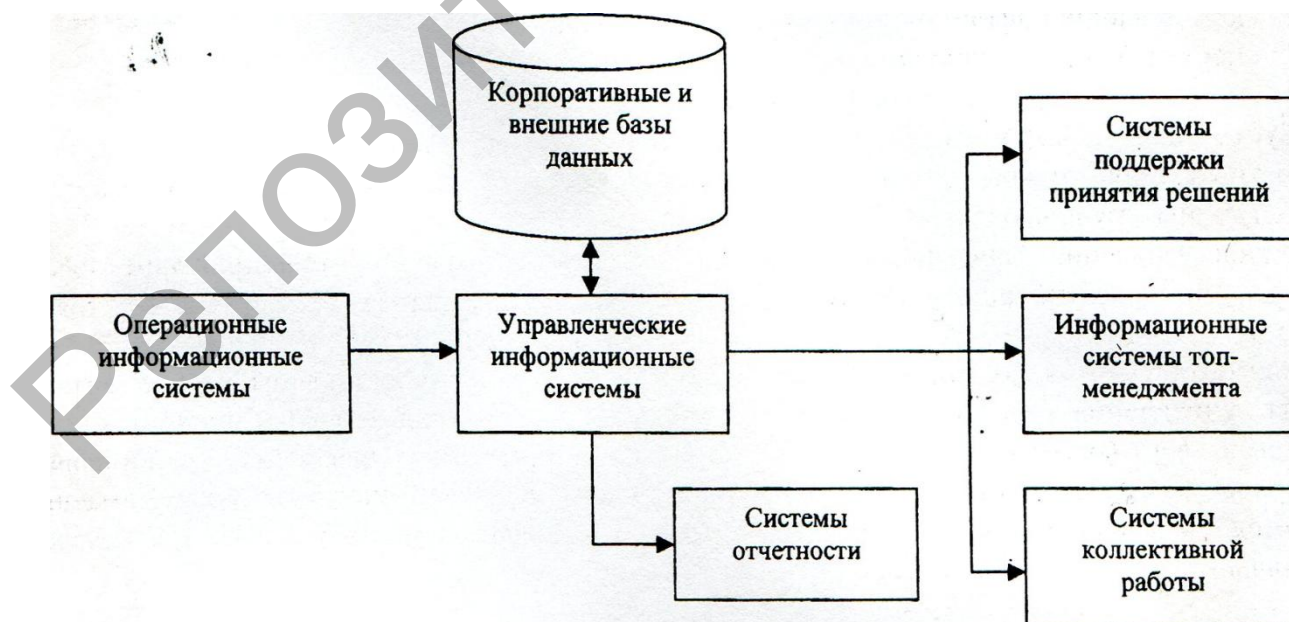


Рисунок 2 – Основные элементы УИС
(Примечание – данные работы [7; 759])

Как видно, наиболее распространенной формой УИС является информационная система отчетности, обеспечивающая менеджеров и участвующих в управлении сотрудников необходимыми для принятия повседневных решений отчетами.

Системы поддержки принятия решений – это интерактивные компьютерные ИС, в которых используются различные модели принятия решений и специализированные базы данных, обеспечивающие деятельность ответственных за принятие решений сотрудников. Программное обеспечение таких систем позволяет пользователям задавать вопросы типа «что будет, если» и тем самым оценивать последствия различных вариантов решения.

Информационные системы топ-менеджмента облегчают принятие стратегических решений на высшем уровне управления. Используемое в них программное обеспечение обеспечивает пользователям удобный доступ к большим массивам комплексных данных, предоставляет возможности их анализа и наглядной, своевременной визуализации.

Программные средства коллективной работы – это программы, применяемые в локальных вычислительных сетях или в Интернете и соединяющие людей, находящихся в одном помещении или в разных уголках земного шара. С помощью таких программ менеджеры или члены команды могут обмениваться информацией или совместно составлять один и тот же документ, график или диаграмму и при этом в режиме реального времени видеть, кто какие изменения вносит.

Информационные технологии - базовый инструмент инновационного менеджмента

Согласно определению, принятому ЮНЕСКО, информационная технология – это комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации, вычислительную технику и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы [6; 309].

Информационная технология включает в себя «козырные карты» современного информационного бизнеса: компьютеры, терминалы, компьютерное оборудование, оптическую аппаратуру, микрофильмы, лазерные диски, печатное оборудование и ксерокопирование. Это все базовые элементы инфраструктуры, определяющие основные стратегические цели развития бизнеса.

Автоматизированная информационная технология предполагает существование комплекса соответствующих технических средств,

реализующих информационный процесс, и системы управления этим комплексом технических средств (как правило, это программные средства и организационно-методическое обеспечение, увязывающее действия персонала и технических средств в единый технологический процесс) [6; 310].

Цель любой информационной технологии – получить нужную информацию требуемого качества на заданном носителе.

Связь информационного менеджмента со смежными дисциплинами

При осуществлении менеджмента в сфере обработки информации нужно опираться на широкий спектр смежных дисциплин, что представлено на рис. 3.



Рисунок 3 – Связь информационного менеджмента со смежными дисциплинами (Примечание - данные работы [8; 33])

Это нужно для того, чтобы реализовать разнообразные и в то же время единые функции управления технологическими, финансовыми, чисто информационными и интеллектуальными ресурсами, включенными в сферу обработки информации. Сюда входят и цикл специальных дисциплин подготовки менеджеров (на рис. 3 приведены справа), и дисциплины базовой подготовки специалистов по информатике и информационным технологиям. Таким образом, информационному менеджеру нужны достаточно обширные базовые представления о разнообразных сферах, алгоритмах и средствах,

особенно если учесть, что во всех этих сферах происходят существенные изменения.

Информационная деятельность менеджера и принятие управленческих решений

Текущая работа менеджера по реализации управленческих функций состоит из трех крупных стадий: 1) сбора и анализа информации (информационная деятельность); 2) подготовки и принятия управленческих решений; 3) организации исполнения принятых решений и контроля за успешностью их реализации.

Информационная (познавательная) деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора и анализа информации, в том числе им самим, а также упорядочения коммуникаций и обмена информацией в рамках предприятия, фирмы.

Значительная часть информации поступает менеджеру от его подчиненных. Поэтому его важнейшей задачей является организация оптимального коммуникативного процесса в рамках предприятия, фирмы. Обмен информацией идет по схеме: отправитель → сообщение → канал передачи → получатель → анализ сообщения. В процессе коммуникаций возможна потеря информации, ее искажения и деформация. Менеджер должен стремиться к упорядочению коммуникаций с точки зрения их регламентации: кто кому дает информацию, какого содержания, в какой форме, по какому каналу связи и с каким эффектом [9; 73].

Качественная информация является основой принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, применяемые менеджером, должны обладать следующими чертами: обоснованностью; своевременностью; комплексностью подхода; законностью; четкой формулировкой задач; посильностью исполнения решения; преемственностью и противоречивостью по отношению к ранее принятым решениям. Рациональная работа менеджера над управленческим решением состоит из ряда этапов (рис. 4).

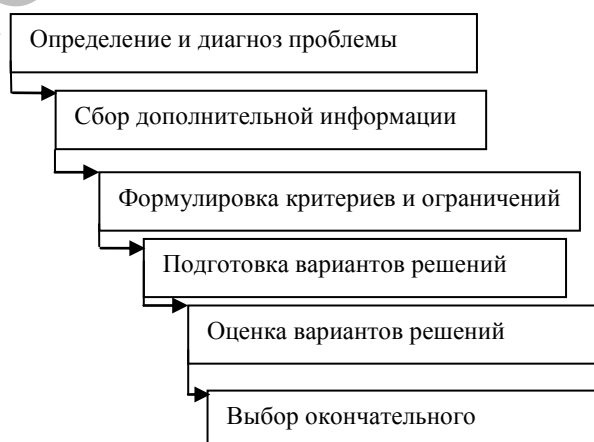


Рисунок 4 – Этапы процесса работы над решением
(Примечание – данные работы [9; 74])

Важнейшей задачей менеджера являются привлечение подчиненных к процессу сбора информации и выработки вариантов решения, организация их эффективного взаимодействия на этапе подготовки управленческого решения.

Список использованной литературы

1. Абдикеев Н.М., Бондаренко В.И., Киселев А.Д. и др. Информационный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 400 с.
2. Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 415 с.
3. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. - М.: Издательство «Омега-Л», 2009. - 415 с.
4. Закон Республики Казахстан «Об информатизации» // «Казахстанская правда», 27 января 2007 г., С. 7 - 8.
5. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. - М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
6. Менеджмент: Экзаменационные ответы. - Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 384 с.
7. Дафт Р. Менеджмент. 6-е издание: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
8. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
9. Папкин А.И. Основы практического менеджмента: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. – 288 с.

БЕСІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ПЯТАЯ

СУЩНОСТЬ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

БЕСІНШІ БӨЛІМ
ЧАСТЬ ПЯТАЯ

СУЩНОСТЬ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

НЕОБХОДИМОСТЬ НОВЫХ ПОДХОДОВ К СОВРЕМЕННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КРУПНЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ²⁷

Роль и место корпораций в мировой системе рыночной экономики

В мировой практике альтернативой индивидуальным фирмам и партнерствам выступает корпорация. Это особая форма организации бизнеса, регулируемая особым законодательством, которое отделяет имущество и ответственность корпорации от имущества и ответственности ее совладельцев.

В литературе существуют различные определения этой хозяйствующей структуры. Однако, большинство из них сводится к тому, что корпорация - это юридическое лицо, ведущее предпринимательскую деятельность, имеющее право приобретать ресурсы, владеть акциями, производить и продавать продукцию, предоставлять кредиты и брать в долг, выступать в суде как истцом, так и ответчиком. С более общих позиций можно сказать, что корпорация представляет собой предпринимательскую организацию, обладающую развитой организационной структурой, широким спектром видов деятельности, существенной долей рынка, обширными хозяйственными связями и профессиональными управляющими [1; 4].

Корпоративный бизнес отличается по своей форме от бизнеса индивидуальных предприятий и партнерств:

- а) ограниченной ответственностью; то есть акционеры не обязаны отвечать по обязательствам и долгам корпорации (потерять они могут только то, что инвестировали в компанию);
- б) простотой перехода прав владения акциями при их реализации;
- в) бессрочностью (а следовательно стабильностью) своего существования, так как переход акций из одних рук в другие не подрывает целостность корпорации.

В наше время термин «корпорация» подразумевает добровольное, согласованное объединение юридических и физических лиц в целях эффективного управления коллективной собственностью в соответствии с особенностями национального законодательства. Такая организационно-правовая форма отношений, свойственная предпринимательству стран СНГ (в том числе и Казахстана), активно развивается в форме акционерных обществ и получила новое развитие в первое десятилетие XXI столетия в форме открытых акционерных обществ (ОАО) и их различных объединений.

²⁷ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть I/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 119-133
[Казахстан, Караганда]

В зависимости от преследуемой цели корпорации можно разделить на две группы - коммерческие и некоммерческие [2; 63 - 64]. Большинство корпораций создается для выполнения деятельности, приносящей прибыль. В соответствии с мировой практикой некоммерческие корпорации получают определенные льготы или совсем освобождаются от налогов либо получают дотации и средства от государства.

В Гражданском кодексе Республики Казахстан (РК) содержатся нормы, регулирующие деятельность коммерческих и некоммерческих организаций. В соответствии с этим акционерные общества (в данной организационно-правовой форме функционирует подавляющее большинство отечественных корпораций), как известно, относятся к коммерческим, а среди некоммерческих можно выделить союзы и ассоциации.

Классическое акционерное общество (корпорация) представляет собой объединение капиталов вкладчиков (акционеров) на наиболее демократичной основе. Любой гражданин (организация), пожелавший приобрести акцию, становится совладельцем предпринимательской фирмы.

Существуют два типа акционерных обществ: закрытые и открытые [3; 18].

Закрытое акционерное общество (акционерное общество закрытого типа) - это фирма, капитал которой разделен на части и рассредоточен среди собственников (например, членов трудового коллектива), причем акции, удостоверяющие право собственности, не подлежат перепродаже. За рубежом распространение акций фирмы среди членов трудового коллектива, как правило, стимулируется государством. Так, например, в США фирмы, распространяющие акции среди трудового коллектива, имеют налоговые льготы (уменьшение ставки налога на 5-25%). Однако далеко не все члены трудового коллектива желают стать акционерами. Многие из них предпочитают сохранять статус наемного работника и не желают идти на хозяйственный и коммерческий риск (даже очень небольшой) в качестве совладельцев предприятий.

Другой разновидностью акционерной формы является **акционерное общество открытого типа**, капитал которого распространяется по открытой подписке. Купить акцию и стать акционером (и, тем самым, совладельцем предприятия) может любой человек. Акционерное общество этого типа - наиболее распространенная форма акционерного предприятия в странах с рыночной экономикой.

Действующее законодательство об акционерных обществах предусматривает трехзвенную систему управления, включающую общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган (рис. 1).

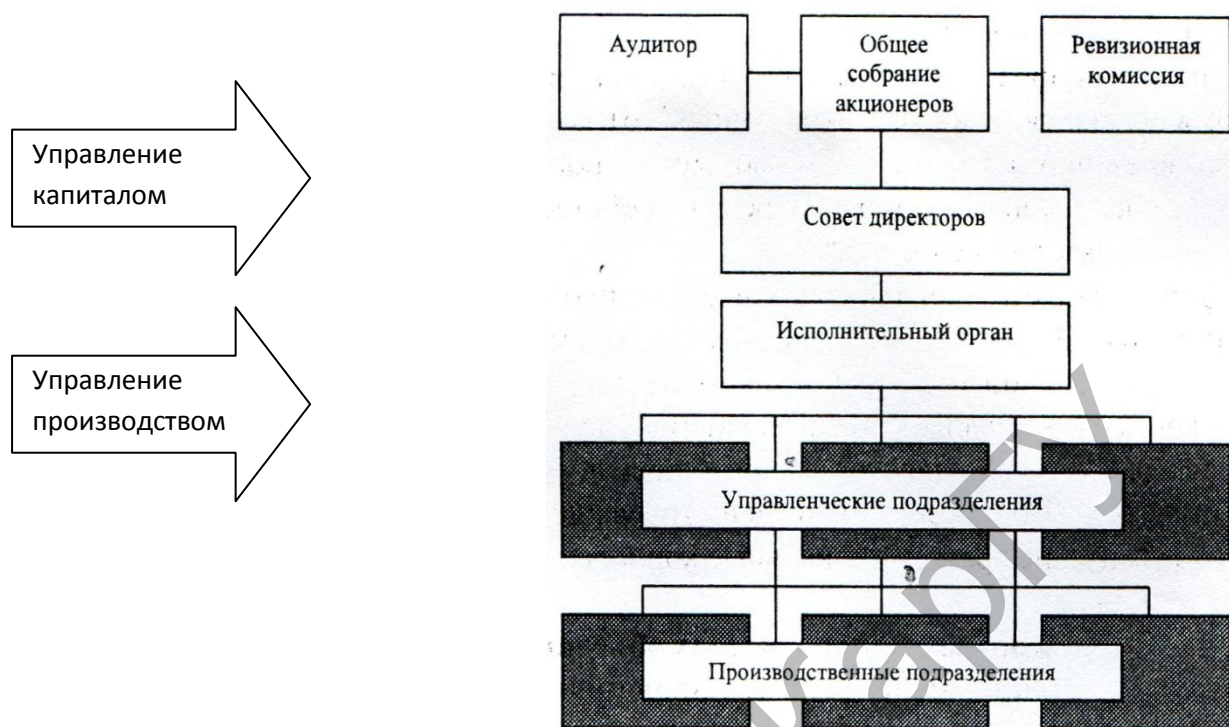


Рисунок 1 – Уровни и сферы управления в акционерном обществе
(Примечание – данные работы [4; 202])

В зависимости от конкретных условий эта система может быть упрощена или видоизменена. Так, имеется возможность использования двухзвенной системы управления, предусматривающей закрепление функций совета директоров за общим собранием, если количество акционеров - владельцев голосующих акций менее пятидесяти. Полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (трастовое управление).

Преимущества корпораций

Преимущества корпораций определили ведущую роль этой формы организации бизнеса в современной экономике [3; 19 - 20].

1. Корпорация - наиболее эффективная форма организации бизнеса в вопросах привлечения денежного капитала. Корпорациям присущ уникальный способ финансирования - через продажу акций и облигаций, т.е. через рынок ценных бумаг корпорации могут объединять в общий фонд финансовые ресурсы огромного числа отдельных лиц. Финансирование путем продажи ценных бумаг имеет преимущества и с точки зрения их покупателей.

2. Существенное преимущество корпораций - ограниченная ответственность. Владельцы корпорации (т.е. держатели акций) рискуют только той суммой, которую они заплатили за покупку акций. Их личные

активы не ставятся под угрозу, даже если Корпорация пойдет ко дну, сев на риф банкротства. Кредиторы могут предъявить иск корпорации как юридическому лицу, но не владельцам корпорации как частным лицам.

3. Благодаря своим привилегиям в области привлечения денежного капитала преуспевающей корпорации легче увеличивать объем и расширять масштабы операций, а также реализовывать преимущества объединения капиталов. В частности, корпорация способна извлекать преимущества из технологий массового производства. Подобным образом размеры корпорации позволяют осуществлять более глубокую специализацию в использовании человеческих ресурсов. В то время как управляющий единоличного предпринимательства вынужден делить свое время между производством, бухгалтерским учетом, деятельностью на рынке, крупная корпорация может привлекать специализированные кадры в каждую из этих сфер и тем самым достигать большей эффективности.

4. Поскольку корпорация является юридическим лицом, она существует независимо от ее владельцев, а в этом отношении - от ее собственных должностных лиц. Партнерства внезапно и непредсказуемо могут погибнуть, а корпорации, по крайней мере согласно законам, вечны. Передача собственности корпорации через продажу акций не подрывает ее целостности.

Крупная фирма является сегодня ядром экономики капиталистических стран. Она прошла длительный путь развития, на котором чередовались процессы горизонтальной и вертикальной интеграции производства, диверсификаций. Типичная крупная фирма - концерн - обладает значительными ресурсами. На ее базе решаются вопросы отраслевого, межотраслевого, территориального и в немалой степени национального развития. Во многих капиталистических странах главенствующие позиции занимают гигантские транснациональные корпорации (ТНК).

Формы корпоративных объединений, применяемые в мировой практике

В последние годы под влиянием изменений, которые происходят в мировой и казахстанской экономике, все большее распространение приобретают процессы интеграции корпоративных структур, которые рассматриваются как эффективное средство повышения конкурентоспособности страны.

На сегодняшний день наиболее распространенные формы корпоративных объединений, применяемые в мировой практике: это картель, корнер, синдикат, трест, концерн, консорциум, ФПГ, конгломерат, холдинг, союз, ассоциация, франчайза, пул, стратегический альянс. В основе их образования, функционирования и развития лежат тенденции концентрации и централизации капитала [2; 64].

1. Картель - одна из основных форм соглашений (в письменном или устном виде) о монополизации рынка. В отличие от концернов и трестов картельные соглашения непосредственно не затрагивают производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене патентами и т. д. Картели бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Они создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли. В современных условиях существует ряд мощных международных картелей, картельные соглашения широко используются мелким и средним бизнесом в борьбе с господствующими на рынке монополиями. В ряде стран заключение картельных соглашений запрещено антимонопольным законодательством или ограничено узкими рамками отдельных отраслей и видов производств [5; 98].

2. Корнер – форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляирования, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций [2; 66].

3. Синдикат - организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Такими отраслями являются, как правило, горнодобывающая, металлургическая и химическая. Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют производственную и юридическую самостоятельность и утрачивают коммерческую самостоятельность — сбыт продукции всеми участниками осуществляется через единый орган - сбытовую контору, организованную в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.п. Каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор со сбытовой конторой на сбыт своей продукции [2; 66].

4. Трест - объединение предприятий, фирм, в рамках которого участники, вошедшие в состав треста, теряют свою производственно-техническую самостоятельность, руководствуются в своей деятельности решениями управляющего центра [5; 98].

5. Концерн - добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизаций функций научно-технического и производственного развития, а также инвестиционной,

финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Концерны могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперированных связях. Как правило, образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний [5; 97 - 98].

6. Консорциум - временный союз юридических, независимых, самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач и не является юридическим лицом [5; 99].

7. Финансово - промышленная группа (ФПГ) - зарегистрированная в установленном порядке в ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели [2; 70].

8. Конгломератное объединение — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (продуктов, друг с другом не конкурирующих). **Конгломератное слияние** - слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом) [5; 99].

9. *Холдинг* - акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития.

Различают следующие виды холдинга: чистый и смешанный. Чистый холдинг осуществляет управление, и контроль путем консолидации пакетов акций в рамках одной компании. Смешанный холдинг создается путем формирования промышленными и иными компаниями дочерних структур или поглощения ими других компаний. Кроме управленческой и контрольной функций смешанный холдинг предполагает ведение предпринимательской деятельности [2; 70].

10. *Союз* – это объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях [2; 71].

11. *Ассоциация* – добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов. Формируется для функционирования как на временной, так и на длительной основе. Основное предназначение - координация действий, консультаций в определенных областях и сферах деятельности [2; 71].

12. Франчайза – объединение, в соответствии с которым крупная корпорация обязуется снабжать мелкую компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы [2; 71 - 72].

Виды франчайзинга: товарный, производственный и деловой.

Товарный франчайзинг основан на том, что франчайзи гарантируется право продажи товаров и услуг франчайзера внутри определенной территории, используя торговую марку. При этом франчайзи, получая определенную долю от объема продаж, одновременно несет риск, связанный с ее реализацией.

Производственный франчайзинг предусматривает предоставление компанией – франчайзером права другим предприятиям использовать свой товарный знак или торговую марку при изготовлении запатентованной продукции или продукции, производимой с использованием патентованного процесса (ноу-хау).

Деловой франчайзинг предусматривает, кроме использования торговой марки, ведение бизнеса компанией-франчайзи в соответствии с рыночной стратегией франчайзера, соблюдение технических требований и полной ответственности за экономические результаты своей деятельности.

13. *Пул* (англ. Pool - общий котел) - форма монополистического объединения компаний на временной основе, подразумевающая поступление и накопление прибыли всех участников пула в общем фонде с целью дальнейшего распределения между ними в соответствии с заранее определенными пропорциями [2; 72 - 73].

В мировой практике можно встретить следующие виды пулов:

Биржевой пул – объединение финансовых средств для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.

«Конкретный» пул – объединение инвесторов, направляющее свои инвестиции на конкретный объект.

Патентный пул – соглашение более чем двух компаний о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают доход в размере квоты, назначаемой при вступлении в пул, от прибыли, которую дает использование патента.

Торговый пул – объединение, в котором участники договариваются о накоплении и задержке на складах какого-либо товара до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.

Использование рассмотренных форм интеграции и особенности их функционирования определяются экономической целесообразностью и действующим законодательством.

Концепции и элементы корпоративного управления

Сложная система корпорации требует квалифицированного управления. Принято употреблять два определения корпоративного управления: в широком и узком смысле. В широком смысле *корпоративное управление* – это процесс установления баланса между экономическими и социальными целями корпорации; между индивидуальными, групповыми и общественными интересами. Другими словами, это формирование системы управленческих отношений между кооперированными хозяйственными единицами (включая внешние, в частности, государственные органы) с целью гармонизации их интересов [1; 6].

Обычно, *корпоративное управление* можно охарактеризовать как процесс обслуживания интересов инвесторов (акционеров).

Принципиальная схема корпоративного управления показана на рис. 2.

Кроме указанных на рис. 2 участников корпоративных отношений, к последним относятся также рядовые служащие компании, кредиторы и государственные органы управления (табл. 1).



Рисунок 2 – Принципиальная схема корпоративного управления
(Примечание – данные работы [1; 7])

Основной экономической причиной возникновения проблемы корпоративного управления как таковой является отделение владения от непосредственного управления собственностью.

В результате такого отделения неизбежно возрастает роль наемных менеджеров, осуществляющих непосредственное управление деятельностью эмитента, вследствие чего возникают различные группы участников отношений, складывающихся в связи с таким управлением, каждая из которых преследует свои собственные интересы.

В 90-е годы прошлого столетия появились концепции корпоративного управления [6; 169- 170]:

- концепция «соучастников»;
- концепция *стоимости капитала акционеров*.

Таблица 1

Функции и интересы различных участников корпоративных отношений

№ п/п	Группа участников корпоративных отношений	Функции и интересы
1	Акционеры	Являются инвесторами корпорации; заинтересованы в получении дивидендов и высоком курсе акций в случае их продажи
2	Наемные менеджеры	Осуществляют все основные функции менеджмента; заинтересованы в устойчивости компании и своего личного положения в ней
3	Персонал компании	Непосредственно осуществляет всю производственно-хозяйственную деятельность компании; заинтересован в устойчивости корпорации и своего личного положения в ней
4	Государственные органы управления	Формируют нормативно-правовую базу корпоративных отношений; заинтересованы в устойчивости компаний, их способности уплачивать и создавать рабочие места
5	Кредиторы	Участвуют в финансировании производственно-хозяйственной и иной деятельности компаний; заинтересованы в устойчивости компаний, их способности возврата полученных средств и предусмотренных договорами процентов

Примечание – данные работы [1; 7]

Концепция «соучастников» рассматривается в наиболее широкой трактовке корпоративного управления - это учет и защита инвесторов, как финансовых, так и нефинансовых, вносящих свой вклад в деятельность корпорации. При этом к нефинансовым инвесторам могут относиться служащие (специфические навыки для корпорации), поставщики (специфическое оборудование), местные власти (инфраструктура и налоги в интересах корпорации).

Корпорации, управление которыми осуществляется в соответствии с концепцией стоимости капитала акционеров, концентрируются на

деятельности, способной повысить стоимость корпорации (то есть стоимость капитала акционеров) и сокращают масштабы деятельности либо продают подразделения, которые не могут способствовать повышению стоимости компании.

С точки зрения предприятия в целом, добросовестное корпоративное управление состоит из трех элементов [6; 170]:

а) этических основ деятельности компании, заключающихся в соблюдении интересов акционеров;

б) достижения долгосрочных стратегических задач его владельцев - например, высокой прибыльности в долгосрочной перспективе, более высоких показателей прибыльности, чем у лидеров рынка, или же прибыльности, превышающей средний показатель по отрасли;

в) соблюдения всех юридических и нормативных требований, предъявляемых к компании.

При невыполнении правил добросовестного корпоративного управления компании грозят не штрафы, а ущерб репутации на рынке капиталов. Этот ущерб приведет к снижению интереса инвесторов и падению фондовых котировок. Кроме того, это ограничит возможности для дальнейших операций и капиталовложений в компанию со стороны внешних инвесторов, а также нанесет ущерб перспективам эмиссии компанией новых ценных бумаг. Поэтому в целях сохранения инвестиционной привлекательности западные компании придают большое значение соблюдению норм и правил корпоративного управления.

Модели корпоративного управления

К настоящему времени сформировались четыре модели корпоративного менеджмента: американская, немецкая, японская и так называемая предпринимательская модель, свойственная странам с переходной экономикой.

Американская модель. Основные черты этой модели сформировались в англоговорящих странах: США, Великобритании, Канаде, Австралии, Новой Зеландии.

Разработанные в США принципы корпоративного управления являются общепризнанными стандартами, которые определяют характер корпоративного управления во всех странах. Без них невозможно свободное и справедливое функционирование рынка инвестиций. Сущность этих принципов сводится к максимальной открытости и справедливости процесса корпоративного управления, обеспечивающим равные условия доступа к релевантной информации для всех участников этого процесса.

Американские эксперты выделяют шесть основных взаимосвязанных принципов [7; 32 - 34].

1. *Отчетность. Обязательства перед акционерами.* Члены совета директоров и менеджмент корпорации должны быть подотчетны акционерам. Совет директоров несет особую ответственность за развитие стратегического планирования в корпорации таким образом, чтобы повышение стоимости акций на долговременной основе было доминирующим фактором в ее деятельности. Другой обязанностью совета директоров является постоянная оценка своего соответствия, так же как и соответствия команды менеджеров задачам стратегического планирования.

Надзор. Советы директоров должны располагать возможностью эффективного мониторинга деятельности менеджмента, а инвесторы должны иметь возможность осуществления надзора над правлениями.

Оплата руководящих работников компании. Одной из наиболее эффективных форм отчетности является увязывание интересов менеджмента с интересами акционеров. Оплата труда управляющих должна быть связана с долгосрочной деятельностью компании.

2. *Прозрачность. Открытость. Свобода, действенность и конкурентоспособность рынка основаны на открытости.* Инвесторы должны чувствовать уверенность в рынке и в информации, которую он предоставляет, а также в компаниях, в которые они вкладывают свои средства.

Стандарты отчетности. В настоящее время различные рынки применяют разные стандарты отчетности. Это делает невозможным эффективный анализ ситуации мировым инвестором. Компании должны стремиться к использованию общепризнанных международных стандартов отчетности.

Отчет о соответствии принципам взаимоотношений с акционерами. На некоторых рынках разработаны или разрабатываются кодексы принципов взаимоотношений с акционерами. Компании, которые работают на рынках, принявших эти кодексы, должны отчитываться перед акционерами в том, как они придерживаются этих правил, и обосновывать любые отклонения от них.

3. *Справедливость. Справедливое отношение.* Компании, действующие на рынке, должны обеспечивать одинаковое отношение ко всем акционерам, включая и иностранных инвесторов.

Одна акция/один голос. В принципе каждая акция акционерного капитала корпорации должна давать ее владельцу право одного голоса на собраниях акционеров,

4. *Методика голосования.* Материалы для голосования по доверенности. Материалы для голосования по доверенности должны быть четкими, краткими и должны предоставлять акционерам адекватную информацию, позволяющую принимать на ее основе решения по рассматриваемым вопросам. Материалы для голосования по доверенности должны распределяться таким образом, чтобы поощрять активное участие акционеров в деятельности корпораций.

Подсчет голосов. Результаты голосования независимо от его формы (личное или по доверенности) должны быть аккуратно подсчитаны и обнародованы.

Технологии. Следует применять новые, более простые и дешевые технологии в процессе голосования по доверенности. Такие технологии имеются на любом рынке.

5. Кодексы принципов. Разработка. Все корпорации должны разработать соответствующий кодекс принципов взаимоотношений с акционерами, которыми руководствуются директора и менеджмент корпорации. Эти кодексы должны четко регламентировать отношения с акционерами и обязательства перед ними. Такой кодекс должен стать нормой практики корпоративного управления на рынке.

Применение. После разработки кодекса практики корпоративного управления компании должны строго придерживаться его и докладывать акционерам о любых отклонениях.

Пересмотр и совершенствование кодекса. Участники рыночных операций должны периодически пересматривать кодексы, с тем чтобы стандарты корпоративного управления находились на мировом уровне конкурентоспособности.

6. Стратегическое планирование. Директора и менеджмент корпораций должны обладать долгосрочным стратегическим видением, которое, по сути, предусматривает наращивание акционерной стоимости.

Немецкая модель. В данной модели по сравнению с американской больше внимания уделяется интересам наемного персонала. Кроме совета управляющих (директоров) имеется наблюдательный совет, половину которого избирают работники предприятия из своего числа при количестве работников более 2000 чел. Имеется также совет рабочих, сформированный из рядового персонала, который на совещательных началах участвует в решении кадровых и социальных вопросов.

Немецкая модель типична для стран центральной Европы и базируется на принципах социального партнерства. Считается, что цели предприятия не могут замыкаться только на интересах акционеров; все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений. К этим сторонам относятся, кроме акционеров, трудовой коллектив, менеджеры, поставщики и потребители продукции, банки, общественные организации.

Характерной чертой германской модели является активное участие банков в процессах управления корпорацией [1; 10 - 11].

Японская модель. Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово - промышленной сети (или кейрецу).

Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным

клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги. Основной банк, как правило, является главным держателем акций корпорации.

Многие японские корпорации имеют крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами, неформальными деловыми контактами. Они называются «кейрецу».

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х годов XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк (основной внутренний акционер); связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кейрецу (еще один основной внутренний акционер); правление и правительство. Следует обратить внимание на то, что взаимодействие между участниками направлено на установление деловых контактов, а не на установление баланса сил, как в англоамериканской модели [2; 94].

Предпринимательская модель. Данная модель характерна для стран с переходной экономикой (в частности, для стран СНГ и прежде всего для России). Формально в этой модели присутствуют все необходимые атрибуты. Однако на практике многое обстоит не так, как должно было бы быть.

Например, отличительными признаками системы корпоративного управления в России в настоящее время являются следующие [6; 185- 186]:

- относительно высокая по сравнению с мировой практикой доля менеджеров на крупных предприятиях;
- довольно низкая доля банков и других финансовых институциональных инвесторов;
- фактически отсутствует такая национальная группа институциональных инвесторов, как пенсионные, акционерные фонды, являющиеся важнейшими субъектами рынка в развитых странах с рыночной экономикой;
- неразвитый рынок ценных бумаг обеспечивает низкую ликвидность акций большинства предприятий и невозможность привлечения инвестиций из сферы малого бизнеса;
- с другой стороны, отсутствие развитого рынка ценных бумаг снижает актуальность обеспечения для предприятий достойной репутации на рынке и прозрачности информации;

– во многих случаях отношения с кредиторами или акционерами более важны для руководителей предприятия, чем отношения с собственниками;

– важнейшей особенностью остается «непрозрачность» отношений собственности: характер приватизации и постприватизационного периода привели к тому, что фактически невозможно провести четкую границу между реальным и номинальным собственником.

Изменение стратегии некоторых компаний в направлении обеспечения финансовой «прозрачности» имело следствием чрезмерный рост расходов на переход к международной системе счетов. Более ста крупнейших предприятий СНГ (в основном российских) являются транснациональными и остро ощущают необходимость перехода на международные стандарты учета. Реформа системы бухучета и финансовой отчетности потребует существенных материальных затрат и времени.

Помимо приведенных выше моделей корпоративного управления, отражающих геополитические реалии, существуют еще две модели, различающиеся степенью концентрации акций на руках акционеров. Это инсайдерская и аутсайдерская модели [1; 13].

Таблица 2

Сравнительная характеристика инсайдерской и аутсайдерской моделей корпоративного управления

№ п/п	Показатель	Модель	
		Инсайдерская	Аутсайдерская
1	Степень концентрации капитала	Высокая	Низкая
2	Степень активности акционеров	Высокая	Низкая
3	Основной контроль деятельности компании	Внутренний	Внешний
4	Характерное поведение акционеров	Долгосрочное сотрудничество	Конкуренция интересов
5	Типичные структуры управления	Двухуровневые советы, холдинги	Одноуровневые советы с доминированием инсайдеров
6	Степень защиты интересов мелких акционеров	Невысокая	Высокая
7	Прозрачность информации о деятельности компании	Невысокая	Высокая
8	Активность рынка ценных бумаг	Невысокая	Высокая
Примечание – данные работы [1; 14]			

В модели инсайдеров акции сосредоточены в руках относительно узкого круга их владельцев и основные рычаги внутреннего контроля

принадлежат именно им. Акционерами корпорации при этом могут быть финансовые структуры, частные лица, семьи, объединения. Элементы внешнего контроля особого значения в этом варианте не имеют. По мере роста компании контрольные полномочия обычно передаются другим заинтересованным сторонам - представителям миноритарных (мелких) владельцев акций, работникам корпорации.

Модель аутсайдеров характерна для компаний со значительной распыленностью капитала. Контроль над фирмой при этом осуществляется косвенным образом - извне (через рынки капиталов, путем слияний, банкротств, посредством института независимых директоров). Данная модель в большей, чем инсайдерская, степени способствует динамичному росту финансовых рынков, так как обеспечивает большую доступность информации о деятельности компании и повышенное внимание к интересам акционеров (табл. 2).

Достоинства и недостатки представленных моделей во многом определяются особенностями законодательства и традиций разных стран.

Законодательно-нормативная база корпоративного управления в Казахстане

В нашей стране предпосылки для развития института корпоративного управления созданы нормами Законов «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года и «О рынке ценных бумаг» от 2 июля 2003 года, а также подзаконных нормативных правовых актов государственного органа, осуществляющего регулирование на рынке ценных бумаг.

Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415-ІІ «Об акционерных обществах» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 25 августа 2009 года) определяет правовое положение, порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации акционерного общества; права и обязанности акционеров, а также меры по защите их прав и интересов; компетенцию, порядок образования и функционирования органов акционерного общества; полномочия, порядок избрания и ответственность его должностных лиц [8; 60 - 105].

Кроме того, действует «Типовой устав акционерного общества», утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 16 сентября 2008 года № 852 (с изменениями и дополнениями от 23 декабря 2008 года №1230) [8; 166 - 174].

Закон Республики Казахстан от 2 июля 2003 года № 461-ІІ «О рынке ценных бумаг» регулирует общественные отношения, возникающие в процессе выпуска, размещения, обращения и погашения эмиссионных ценных бумаг и иных финансовых инструментов, особенности создания и деятельности субъектов рынка ценных бумаг, определяет порядок регулирования и надзора за рынком ценных бумаг в целях обеспечения

безопасного, открытого и эффективного функционирования рынка ценных бумаг, защиты прав инвесторов и держателей ценных бумаг, добросовестной конкуренции участников рынка ценных бумаг [2; 83].

Однако положений законодательства недостаточно для того, чтобы обеспечить надлежащее корпоративное управление и поведение, а внесение в законодательство соответствующих поправок (изменений и дополнений) всегда значительно запаздывает. Очевидно, что законодательство не регулирует, да и не может регулировать все вопросы, возникающие в связи с корпоративным управлением.

Основным назначением корпоративного законодательства является установка общих обязательных правил. Законодательство не должно, да и не может, стремиться урегулировать детально все вопросы деятельности корпораций. Чрезмерная детализация юридических норм будет препятствовать работе корпораций, поскольку каждая из них уникальна и нюансы ее деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве. Поэтому в мировой практике законодатели стараются избегать регулирования соответствующих отношений (причем, далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве) либо устанавливают общие правила, имеющие диспозитивный характер, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора того или иного варианта поведения.

Немаловажное в этом отношении значение имеет также тот момент, что многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, лежат за пределами юридической сферы - в сфере морали, где нормы поведения носят этический, а не юридический характер. Поэтому положения в законодательстве сами по себе всегда недостаточны для того, чтобы добиться надлежащего корпоративного поведения и управления. Технологические факторы – это, прежде всего, диверсификация производства и научно-технического потенциала, снижение издержек, увеличение объемов и серийности производства. Рыночные факторы формирования ИКС в основном связаны со стратегией сокращения числа транзакций, т.е. количества договоров и контрактов, что может дать экономию на налоговых платежах. Управленческие факторы включают в себя координацию организационных, технологических и рыночных факторов и оптимизацию управленческой структуры.

К числу специфических казахстанских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести, в частности, изменение характера взаимоотношений между предприятиями в ходе проводимой экономической реформы.

Корпоративный сектор, как известно, является основой современной экономики. Крупные корпорации и объединения обеспечивают технологический прогресс, экономический рост и социальную защищенность граждан в индустриально развитых странах. Например, ТНК производится до

50% мировой промышленной продукции и контролируется половина международной торговли [9; 19].

Неопровержимые факты таковы, что национальная экономика развитых государств базируется на крупных интегрированных корпоративных структурах, вокруг которых выстраиваются сети предприятий среднего и малого бизнеса. Поэтому сегодня никто не оспаривает тот факт, что экономика Казахстана нуждается в крупных корпоративных структурах, способных стать корпусом национальной экономики и в перспективе выдерживать конкуренцию на мировых рынках.

В будущем создание условий для подъема и устойчивого развития казахстанской экономики на основе реализации Государственной Программы форсированного индустриально-инновационного развития страны в 2010 - 2014 гг. в решающей степени будет зависеть от деятельности крупных корпораций. Корпоративные объединения должны стать основными проводниками промышленной политики и способствовать достижению стратегических целей экономики Казахстана до 2020 г.

В Казахстане путем формирования общенациональных корпораций предоставляется возможность ускорить создание малых предприятий (мини-заводов), изготавливающих комплектующие изделия и перерабатывающих различные виды сырья. Мини-заводы перспективны не только в пищевой промышленности, но и в машиностроении. Их создание обеспечит увеличение выпуска конечной продукции с относительно меньшими затратами. Организация крупных корпораций в топливно- энергетическом комплексе, металлургии, химической промышленности, машиностроении позволит укрепить межотраслевые и межхозяйственные связи, что будет способствовать эффективной работе ныне обособленных предприятий регионов республики, увеличению выпуска продукции и повышению ее рентабельности. Такие корпоративные структуры путем усиления диверсификации производства, улучшения организации и управления, развития функций маркетинга создадут условия для эффективного функционирования всех хозяйственных систем; экономические рычаги рыночной системы могут быть использованы более комплексно и рационально; появятся реальные возможности для успешного решения стратегических задач на основе применения перспективного направляющего планирования.

Процесс формирования и развития интегрированных корпоративных структур в Казахстане

В нашей стране первоначальный интерес к корпоративному управлению объективно возник лишь по окончании массовой приватизации 1992-1994 гг. А с 2000- 2001 гг. вопросы эффективного корпоративного управления стали одной из самых модных тем в Казахстане, предметом

многих конференций и семинаров. Крупнейшие корпорации, еще 2-3 года назад фигурировавшие как злостные нарушители прав акционеров, срочно принимают «кодексы корпоративного управления», создают «отделы по работе с акционерами», вводят в советы директоров «независимых директоров», обеспечивают «прозрачность».

Столь повальное увлечение корпоративным управлением имеет несколько причин [2; 104]. В настоящее время у правительства РК ограничен набор способов активности в сфере институциональных реформ. К тому же у крупнейших казахстанских эмитентов завершается консолидация акционерного капитала. Кроме того, экспансия и формирование новых интегрированных структур (групп) потребовали дополнительных ресурсов, и формальные стандарты корпоративного управления стали необходимым условием для создания бесконфликтного имиджа программ реорганизации и получения доступа к действительно внешним источникам финансирования за рубежом.

Идея создания крупных корпоративных структур в Казахстане имела место и в прошлом, в условиях централизованной плановой экономики. Так, известна крупномасштабная практика образования производственных и научно-производственных объединений в агропромышленных и территориально-производственных комплексах в СССР, в т.ч. в Казахстане в 1970-1991 гг. Однако, все эти формы интегрированных корпоративных структур (ИКС) в условиях господства государственной собственности и жесткой централизации управления не смогли обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, использование рыночных механизмов конкурентоспособности.

С переходом к рынку важными факторами, которые обусловили процесс формирования и развития интегрированных корпоративных структур (ИКС) в Казахстане, стали [9; 18]:

- организационные;
- технологические;
- рыночные;
- управленческие.

Организационные факторы в условиях нашей республики связаны с появлением акционерной собственности, отсутствием условий развитой конкуренции и формированием финансового капитала.

Список литературы

1. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2004. – 368 с.
2. Абдильдин С.А., Успанова М.У., Керимова У.К., Иркитбаева А.Б. Корпоративное управление. – Алматы: Издательство «Агроуниверситет», 2007. – 184 с.
3. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. — М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 336 с.
5. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: «Издательство «Питер», 2000. – 160 с.
6. Менеджмент: Экзаменационные ответы: Серия «Сдаем экзамен». - Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 384 с.
7. Шейн В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 280 с.
8. Предпринимательство в Республике Казахстан. Сборник нормативных актов. – Алматы: ЮРИСТ, 2009. – 204 с.
9. Яновская О.А., Никифорова Н.В. Корпоративное управление: Учебник. – Алматы: Экономика, 2005. – 320 с.

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ²⁸

Осознание необходимости в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» в развитых странах Запада

Становление теории управления проектами как науки относится ко второй половине XX в., хотя ее зачатки можно встретить во времена строительства египетских пирамид.

Необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» (Project Management) была осознана в развитых странах Запада с рыночной экономикой в 50-х годах XX века. Это было вызвано массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться, в первую очередь, соответствием его окончательной стоимости объему выделенных ассигнований, величиной экономии и размерами прибыли. Последнее, в свою очередь, зависело от комплексности (системности) решения множества задач, составляющих в совокупности предмет управления.

Важно отметить то, что толчком к практической реализации нового подхода в управлении стали методы и техники сетевого планирования, разработанные в США во второй половине 50-х гг. XX в. Однако широкое распространение теория управления проектами получила только с появлением персональных компьютеров и развитием специализированных программ. Сегодня без управления проектами уже невозможно представить деятельность инновационных предприятий, реализацию крупных международных программ в сферах строительства, космических разработок и многих других. Управление проектами создает преимущества, необходимые для успешной деятельности предприятий в конкурентной рыночной среде.

Основные этапы становления и развития проектного менеджмента за рубежом

Начало развития методов управления проектами можно отнести к 1917 г. Именно в это время широкое распространение получили работы Гантта.

От описания общего развития теории и практики управления целесообразно перейти к изложению основных факторов, непосредственно связанных с тем явлением, которое сегодня называется проектным управлением [1-4].

²⁸ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть I/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 419-427
[Казахстан, Караганда]

1. Зарождение управления проектом (30 - 50-е годы XX столетия). Истоки появления отдельных разделов дисциплины управления проектами связаны с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов авиационной и нефтегазовой отраслях в США в 30-х годах XX в. Еще в 1937 г. американским ученым Гуликом было предложено использование матричной организации управления сложными проектами. Практическое применение в полном объеме она получила в 1953 - 1955 гг. для реализации специальных совместных проектов по вооружению воздушных сил и морского флота США.

Это были первые и наиболее организованные механизмы для достижения интеграции при управлении сложными и крупными проектами. Как следствие интеграции, сложилась практика проектного менеджмента, включающая такие элементы, как предварительное определение требуемых результатов, тщательное предварительное планирование во избежание будущих изменений плана, назначение главного подрядчика, ответственного за разработку и выполнение проекта.

В 1956 г. была образована исследовательская группа для разработки методов и средств проектного менеджмента. М. Уолкер, исследуя возможности более эффективного использования принадлежащей фирме «Дюпон» вычислительной машины Univac, объединил свои усилия с Д. Келли из группы планирования капитального строительства фирмы «Ремингтон Рэнд». Они попытались применить эту ЭВМ для составления плана-графика строительства. В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием вычислительной техники. Первоначально он был назван методом Уолкера - Келли, а позже получил название метод критического пути - МКП (Critical Path Method – CPM) [5; 15]. Этот метод был опробован при планировании строительства завода химического волокна в к Луисвилле (штат Кентукки, США).

Дальнейшее развитие методы сетевого планирования и управления получили в процессе создания корпорацией «Локхид» и одной частной консалтинговой фирмой метода PERT-анализа, или метода анализа и оценки (пересмотра) программ, использованного для реализации программы «Поларис». PERT-анализ выполняется на основе оптимистической, ожидаемой и пессимистической оценок времени выполнения задач. «На его разработку и шлифовку ушло полтора десятка лет. Создание метода было инициировано грандиозным проектом (60 тыс. операций) разработки ракетной системы «Поларис». Только основных подрядчиков проекта было 3800. Использование метода PERT-анализа позволило руководству программы оперативно определять, что и кто должен делать в каждый момент времени. Вычислялась вероятность своевременного завершения отдельных операций. Управление программой оказалось эффективным и успешным - проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока» [6].

Разработанные в эти годы методы и техника сетевого планирования дали мощный толчок развитию управления проектами.

В 1959 году комитетом NASA был сформулирован системный подход к управлению проектами по стадиям его жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу.

2. Развитие методов сетевого планирования (60-е годы XX века). В этот период развитие методологии управления проектами концентрируется почти исключительно на методах и средствах CPM, PERT, LESS, PACT, SPECTRO, SCANS, RAMPS и др.

Так, LESS – это построение графика работ, требующего минимальных затрат. При этом определяется такое время выполнения каждой из работ, чтобы проект был выполнен с минимальными затратами. PACT – основная идея этого метода анализа и управления заключается в прогнозе возможных изменений производства, выполненном с таким опережением, которое вполне достаточно для того, чтобы успеть внести коррективы. SPECTRO – система управления сетевого типа, использующая ЭВМ. Эта система обеспечивает оперативное получение информации, необходимой руководству для построения плана-графика, оценки его и выработки управляющих решений, позволяет видоизменять планы и определять влияние этих изменений на весь ход выполнения работ до момента их фактической реализации.

SCANS – автоматизированная система сетевого планирования и управления, объединяющая построение сетевых графиков, определение необходимых затрат, использование трудовых ресурсов наиболее выгодным способом.

RAMPS – распределение ресурсов при построении графиков для нескольких взаимно связанных разработок. Эта система учитывает ограничения такого рода, как количество имеющихся в распоряжении ресурсов, приоритеты и объединение различных видов ресурсов [7; 11 - 12].

В это время фирма IBM разрабатывает пакет программ для управления проектами (PMS) на базе метода PERT/COST. Сетевые методы управления проектами получают широкое распространение в мире.

В 1964 г. американский ученый С. Эльмахраби разрабатывает методы построения и расчета стохастических альтернативных сетевых моделей, активно используемых в управлении научно-исследовательскими проектами, связанными с поисковой и творческой деятельностью.

В 1965 г. как дискуссионная группа менеджеров международных проектов была организована Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association - IPMA; Цюрих, Швейцария). Первый международный конгресс этой организации, участники которого представляли 30 различных стран, проходил в 1967 г. в Вене. С тех пор подобные конгрессы стали проводиться регулярно [8; 44-45].

Дальнейшее развитие в 60-е годы получает организационная интеграция. Как матричная форма она появилась в самом начале 60-х годов. А к концу 60-х годов были классифицированы виды возможных интеграционных механизмов и условия, при которых они должны быть использованы. В этот период также была разработана целостная система материально-технического обеспечения и система сетевого планирования GERT, использовавшая новое поколение сетевых моделей.

3. Развитие системного подхода к управлению проектом (70-е годы прошлого столетия). В данный период разрабатываются методы и средства, основанные на системном подходе и теории систем, эффективно применяемые при структуризации проблем и оптимизации функций целеполагания. Прежде всего это ПАТТЕРН-метод, используемый для построения структуры целей и задач, наиболее адекватно соответствующих выявленным проблемам. Этот метод стал эффективно использоваться при управлении научно-исследовательскими проектами.

Концептуализацию и практическое применение получают системные методы управления финансами в контексте управления проектно-ориентированной деятельностью, в частности, система «планирование - программирование - бюджет» (Planning Programming Budgeting System - PPBS), которая представляет собой систему управления предприятием на базе системного подхода к управлению проектами и программами [9; 72 - 73].

В 70-е годы XX в. разрабатываются методы управления конфликтами, которые при управлении проектами учитывают экономические, экологические, общественные и другие факторы. В это же время развиваются методы управления качеством, что в итоге, совместно с сетевым моделированием, способствует совершенствованию методологии управления проектами.

В 70-е годы крупномасштабные проекты столкнулись с неожиданной оппозицией защитников окружающей среды (атомные электростанции, транспортные сети, нефтегазовые проекты, химия, мелиорация и др.). Это послужило толчком для разработки «внешнего» окружения проектов и формального включения внешних факторов - экономических, экологических, общественных и других - в процессы управления проектами.

4. Управление проектом как сфера профессиональной деятельности (80-е годы XX века). В начале 80-х годов не признавалось, что эффективность проектного менеджмента даже при успешном воплощении проекта была очень низкой. Полеты в космос, разработка систем вооружений, атомная энергетика, большая часть нефтяного и газового сектора, развитие инфраструктуры, строительство, проекты развития стран третьего мира - отчеты по большинству проектов содержали данные о превышении затрат, невыполнении сроков проектов, показывали высокий уровень неудач.

В середине 80-годов ситуация стала улучшаться. В проектный менеджмент была привнесена реалистичность; были сведены воедино проблемы проектного менеджмента и проблемы обеспечения проектов финансами и другими ресурсами [10; 26].

В 80-е годы интенсивно развивается деятельность по выявлению и обобщению лучшего опыта управления проектами. В 1987 г. в США была опубликована коллективная работа сотрудников Американского института проектного управления (Project Management Institute - PMI) «Свод знаний по проектному управлению» (Project Management Body of Knowledge – PMBoK; последнее издание вышло в 2004 г.), в которой определены место, роль и структура методов и средств управления проектом и их вклад в общее управление. Управление проектом окончательно сформировалось как междисциплинарная сфера профессиональной деятельности.

Многие государства (такие, как Великобритания, Германия, Австралия, Франция) утверждают национальные стандарты в области управления проектом. Активное развитие получают международные ассоциации по управлению проектом, основной целью которых является повышение интенсивности обмена знаниями в этой области.

5. Новые направления и сферы применения управления проектом (90-е годы - настоящее время). За последние годы многие предприятия поняли, что использование проектно - ориентированного управления жизненно необходимо для обеспечения конкурентоспособности операционной деятельности. Для отдельных предприятий решение проблемы внедрения управления проектами стало одним из самых серьезных испытаний.

Основные фазы этого процесса показаны в табл. 1.

Таблица 1

Фазы внедрения управления проектами

Начальная фаза	Фаза принятия высшим руководством	Фаза принятия линейным руководством	Фаза роста	Фаза зрелости
Осознание потребности	Поддержка высшим руководством	Поддержка линейным руководством	Использование фаз жизненного цикла	Развитие систем контроля времени и затрат
Осознание преимуществ	Понимание управления проектами	Передача на рассмотрение линейному руководству	Развитие методологии управления проектами	Интеграция систем контроля времени и затрат
Осознание сфер применения	Поддержка проектов	Обучение линейных руководителей	Приверженность планированию	Развитие программы повышения квалификации с целью
Осознание того, что необходимо сделать	Желание изменить способ ведения дел	Желание направить работников на переподготовку	Выбор системы мониторинга проекта	совершенствования навыков управления проектами
Примечание - данные работы [11; 260]				

На начальной фазе предприятие осознает необходимость внедрения управления проектами. Обычно это происходит на нижних и средних уровнях, где осуществляется практическая реализация проектов. Затем данная ситуация оценивается, а результирующая информация передается на высший уровень управления.

На *фазе принятия решения* высшим руководством переход к управлению проектами должен быть официально озвучен и поддерживаться руководством предприятия. На *фазе принятия линейным руководством* должна быть обеспечена поддержка внедрения новой системы управления линейными руководителями. На фазе роста развивается методология управления проектами - планирование, контроль, происходит выбор прикладных компьютерных программ. На *фазе зрелости* предприятие применяет инструменты управления проектами, внедренные на предыдущей фазе [11; 259 - 260].

Теоретическое обобщение литературных источников [12 - 15] показывает, что продолжается развитие новых направлений управления проектом (проектного менеджмента), к числу которых можно отнести:

а) совершенствование подходов к проектированию и внедрению проектноцелевых организационных структур;

б) осознание возможностей и полезности применения управления проектом в нетрадиционных сферах: в социальных и экономических; в крупных международных проектах и др.;

в) изучение возможностей использования проектного управления в государственном управлении и в межгосударственных и общественных международных проектах и программах;

г) разработку и ввод в действие международных и национальных программ сертификации менеджеров проектов;

д) осознание необходимости и возможности процессов глобализации, унификации и стандартизации в области управления проектом, а также начало их реализации;

е) выработку новых стандартов в области управления проектом, в том числе стандарта «Уровни зрелости системы управления проектом»;

ж) начало разработки и использования в управлении проектом новых информационных технологий на основе всемирной компьютерной сети Интернет;

з) дальнейшее совершенствование информационных технологий управления проектом;

и) интенсивное развитие методов управления проектными рисками;

к) совершенствование управления персоналом проекта на основе современных достижений социально-психологических наук, в первую очередь достижений в области управления командой.

Основные моменты развития управления проектом за рубежом представлены на рисунке.

В последние годы особенно интенсивно развиваются методы управления проектами в строительстве с ориентацией на заказчика (владельца). В практику входят методы управления конфигурацией (изменениями). Развивается управление качеством, что позволяет лучше управлять инновационными проектами. Осознаются высокая роль и значение партнерства и слаженной работы команды проекта. Управление риском выделяется в самостоятельную дисциплину в рамках проектного менеджмента. Последнее поколение быстродействующих персональных компьютеров и новые информационные технологии, разработанные на их основе, предоставляют широкие возможности для более простого и эффективного использования методов и средств проектного менеджмента для таких целей, как планирование, составление графиков работ, контроль и анализ времени, стоимости, ресурсов. Эти методы начинают широко использовать не только крупные, но и средние и мелкие фирмы в самых разнообразных сферах хозяйственной деятельности (рис.1).

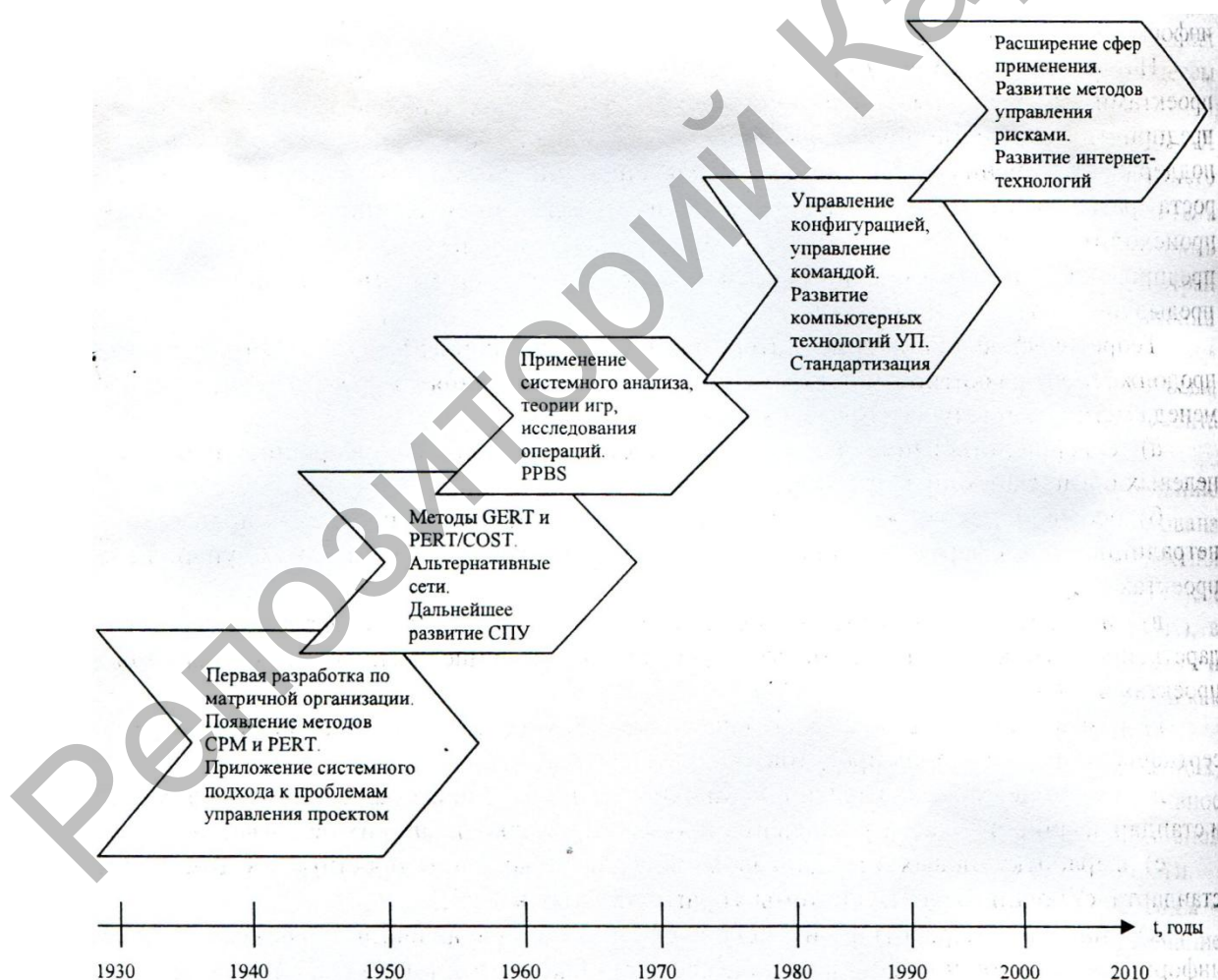


Рисунок – Развитие управления проектом за рубежом (начиная с 30-х годов XX века по настоящее время) (Примечание – данные работы [9; 75])

Проектный менеджмент окончательно сформировался как междисциплинарная сфера профессиональной деятельности.

Проблемы вхождения Казахстана в мировое сообщество управления проектом

Открытие «мира управления проектом» в Казахстане сопровождается интенсивным обменом научными методами и практическим опытом с зарубежными специалистами, изучением самых последних мировых достижений, установлением деловых контактов. Эти события, безусловно, дали серьезный толчок для дальнейшего развития отечественных подходов к проектному управлению.

Без преувеличения можно сказать, что сегодня в Казахстане происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны - ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Так, сложившаяся парадигма мирового хозяйства, в особенности современный глобальный экономический кризис, обуславливает целесообразность стратегического планирования развития экономики Республики Казахстан. Стало очевидным, что государственное вмешательство в экономику ни в коей мере не наносит ущерба становлению цивилизованного рынка. Наоборот, укрепление рыночных отношений и обеспечение равной конкуренции требуют проведения целенаправленной и последовательной государственной политики по обеспечению экономической свободы.

В этой связи с 2010 г. страна приступила к реализации Стратегического плана - 2020 [16; 15 - 42], ключевым приоритетом которого является устойчивый рост экономики за счет форсированной индустриализации и развития инфраструктуры. В основу устойчивого и сбалансированного развития страны в ближайшие 10 лет должны быть положены ускоренная диверсификация, повышение конкурентоспособности национальной экономики, а также комплексный рост производительности труда. При этом ключевым фактором повышения производительности труда является введение инноваций.

Для достижения перечисленных целей разработаны Государственная программа форсированного индустриально-инновационного развития и Карта индустриализации страны. С их помощью планируется изменить экономическую модель Казахстана и перейти от экстенсивной, сырьевой направленности к индустриально-инновационному развитию и, наконец, войти в группу 50 конкурентоспособных стран мира.

Все многообразие процессов, происходящих при этом, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных,

экономических проектов. Если, с одной стороны, научиться этими проектами управлять, а с другой стороны, руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациям профессиональных управляющих проектами, то проводимые в стране реформы будут идти еще успешнее.

Вместе с тем понятно, насколько сложно разработать и реализовать на практике систему управления, адекватную жизненным реалиям. Поэтому было бы преувеличением сказать, что методология проектного менеджмента является панацеей от всех проблем.

Можно выделить следующие главные изменения, произошедшие за последние 20 лет в экономической жизни Казахстана, которые являются предпосылками для успешного применения на практике проектного подхода к управлению:

- ликвидация планово-распределительной системы, начало формирования правовой системы регулирования;

- изменение отношений собственности (разгосударствление предприятий, акционирование, приватизация и т.д.);

- изменение методов и средств управления - в частности, переход на идеологию программного управления;

- развитие новых информационных технологий;

- активное привлечение к реализации инвестиционных проектов иностранных подрядчиков и инвесторов, которые традиционно широко используют методологию проектного менеджмента;

- создание новых рыночных структур, работающих с проектами (инвестиционные фонды, финансовые компании, коммерческие банки и др.).

При этом, не преследуя цели так или иначе критиковать зарубежные разработки, можно отметить, что Республика Казахстан имеет собственную специфику хозяйственной жизни. И это необходимо учитывать при построении систем управления. Нынешний потенциал и научное наследие прошлого дают нашей стране все основания иметь полноценную отечественную школу управления проектом. Это не будет изобретением велосипеда. Представляется вполне очевидным, что создание самостоятельного национального сообщества в области проектного управления существенно повысит эффективность управления проектом в нашей стране.

Обобщая вышесказанное можно констатировать тот факт, что в ближайшем будущем актуальными задачами развития управления проектом в Казахстане могут стать:

- популяризация и развитие актуальных методов и концепций, выработанных в ранние периоды в рамках программно-целевого управления, методов сетевого планирования и управления, организационного инструментария управления проектом и пр.;

организация интеллектуально и финансово независимых научно исследовательских объединений, осуществляющих в первую очередь практическую деятельность на рынке управленческого консалтинга;

разработка и продвижение программных продуктов на базе зарубежных прототипов с учетом отечественной хозяйственной специфики;

выработка полноценного национального стандарта в области управления проектом;

формирование общественных структур, заинтересованных в развитии национальных школ проектного управления;

активное участие в международном сотрудничестве в области управления проектом по наиболее современным направлениям с целью изучения передового опыта, его критического переосмысления и творческого воплощения в казахстанских условиях.

В связи с изменением экономических принципов управления народным хозяйством Республики Казахстан возникает острая необходимость во всемерном развитии теории и практики проектного менеджмента.

Список литературы

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Омега - Л, 2005. – 664 с.
2. Пайпе С. Проектный менеджмент: ускоренный курс: Пер. с нем. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 192 с.
3. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2003: Учебный курс. - СПб.: Питер, 2004. – 604 с.
4. Бузыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. - М.: Бусыгин, 2003. – 518 с.
5. Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве: Пер. с англ. – М.: Издательство «Мир», 1979. - 639 с.
6. Компьютеры, сети, Интернет: Энциклопедия / Под общей редакцией Ю.Н. Новикова. – СПб.: Питер, 2003. - 801 с.
7. Разумов И.М., Белова Л.Д., Ипатов М.И., Проскуряков А.В. Сетевые графики в планировании: Учебное пособие. - М.; «Высшая школа», 1975. - 215 с.
8. Васильева Л.Н., Муравьева Е.А. Методы управления инновационной деятельностью: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2005. - 320 с.
9. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Коллектив авторов под редакцией М.А. Разу. - М.: КНОРУС, 2006. - 768 с.

10. Проектный менеджмент: Учебно-консультационный курс. - М.: ГУ «МИВТ - Центр»; Лаборатория Базовых Знаний, 2007. - 287 с.

11. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Издательство АСВ; СПб.: ГАСУ, 2006. - 312 с.

12. Бузырев В.В., Васильев В.Д., Зубарев А.А. Выбор инвестиционных решений и проектов: оптимизационный подход. - СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2001. - 286 с.

13. Бэгьюли Ф. Управление проектом: Пер. с англ. - М.: ФАИР - ПРЕСС, 2004. - 208 с.

14. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов / Сертификационная комиссия СОВНЕТ. - М.: КУБС, 2001. - 256 с.

15. Управление проектами: Практическое руководство. - М.: ЮРКНИГА, 2003. - 288 с.

16. Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года: Утвержден Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года №922 // Мысль. - 2010.-№3. - С. 15-42.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ (ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА) НА МАКРОУРОВНЕ, МЕЗОУРОВНЕ И МИКРОУРОВНЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ²⁹

Возникновение теории инвестиций и инвестиционного менеджмента

Западная экономическая наука рассматривает теорию инвестиций как центральную с микро- и макроэкономических позиций. С микроэкономических позиций в теории инвестиций основным является процесс принятия инвестиционных решений на уровне предприятий, предоставление в распоряжение предпринимателей конкретных научно обоснованных методов формирования оптимальной инвестиционной политики. В макроэкономике (Дж. Кейнс) проблема инвестирования рассматривается с позиций государственной инвестиционной политики, политики доходов и занятости.

За всю историю развития современной экономической мысли теория инвестиций претерпевала различные модификации. По существу, все эти гипотезы стремились дать ответ на следующие вопросы: в какой мере и при каких условиях инвестиции способствуют экономическому росту и какими факторами определяются конъюнктурные колебания инвестиций?

Среди множества типов инвестиционных функций можно выделить несколько групп, основывающихся на разных гипотезах о поведении инвесторов. К основным из них относятся: акселерационная теория инвестиций; теории, основанные на мотивах прибыли; гипотеза об определяющей роли ликвидности при принятии инвестиционных решений; теория, рассматривающая взаимосвязь размеров инвестиций и величины нормы процента; неоклассическая теория инвестиций [1; 7-8].

Целью производства в рамках акселерационной теории служит рост объема производства. Между тем рост выпуска продукции рассматривается предпринимателем лишь как средство получения прибыли. Само по себе увеличение производства нереально в рыночной экономике, если оно не влечет за собой каких-либо преимуществ для инвестора. В целом акселерационная трактовка инвестиционного процесса дает одностороннюю зависимость между рассматриваемыми величинами и поэтому не способна дать охватывающую характеристику инвестиционного процесса.

С других позиций подходят к изучению динамики инвестиционного процесса теории, рассматривающие мотив прибыли в качестве ведущей цели

²⁹ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть II/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 54-73 [Караганда, Казахстан]

инвестора. С точки зрения теории максимизации прибыли инвестиции в частном секторе реализуются только тогда, когда наряду с ожиданиями повышения сбыта оправдываются ожидания достаточной величины прибыли. Таким образом, прибыль рассматривается как исходный пункт для принятия инвестиционных решений.

Дальнейшим развитием гипотез, основанных на мотиве прибыли как определяющего показателя инвестиционной деятельности, стала гипотеза ликвидности. В рамках этой гипотезы наличие собственных средств для возможности самофинансирования капиталовложений рассматривается как предпосылка для инвестиционных расходов. Гипотеза ликвидности позволяет учесть различия в использовании собственных средств и заемного капитала. Она исходит из того, что прежде всего изыскивается возможность для самостоятельного финансирования. Решение прибегнуть к внешним источникам принимается после того, как будут исчерпаны все внутренние источники.

Старейшей гипотезой, объясняющей взаимосвязь объема производства и инвестиционной активности, является теория, определяющая агрегированные инвестиционные затраты через рыночную норму процента.

Неоклассическая теория инвестиционного поведения хозяйствующих субъектов определяет оптимальную величину используемого капитала в зависимости от размеров производства, цены продукта и издержек использования капитала.

При условии, что известны чистая стоимость фирмы, издержки использования капитала, можно рассчитывать оптимальную величину капитала с учетом коэффициента эластичности капитала, объема производства, индекса цен.

Экономическое содержание инвестиций и инвестиционной деятельности предприятий

В Законе РК «Об инвестициях» используются следующие основные понятия [2;6]:

- инвестиции – все виды имущества (кроме товаров, предназначенных для личного потребления), включая предметы лизинга с момента заключения договора лизинга, а также права на них, вкладываемые инвестором в уставный капитал юридического лица или увеличение фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности;

- инвестиционная деятельность - деятельность физических и юридических лиц по участию в уставном капитале коммерческих организаций либо по созданию или увеличению фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности;

- инвестиционные преференции - преимущества адресного характера, предоставляемые в соответствии с законодательством Республики Казахстан

юридическим лицам Республики Казахстан, осуществляющим реализацию инвестиционного проекта;

- инвестиционный проект – комплекс мероприятий, предусматривающий инвестиции в создание новых, расширение и обновление действующих производств;

- инвестиционный спор – спор, вытекающий из договорных обязательств между инвесторами и государственными органами в связи с инвестиционной деятельностью инвестора;

- инвестор – физические и юридические лица, осуществляющие инвестиции в Республике Казахстан;

- государственные натурные гранты – имущество, являющееся собственностью Республики Казахстан, безвозмездно передаваемое в собственность либо в землепользование юридическому лицу Республики Казахстан для реализации инвестиционного проекта;

- контракт – договор на осуществление инвестиций, предусматривающий инвестиционные преференции;

- модельный контракт – типовой контракт, утверждаемый Правительством Республики Казахстан и используемый при заключении контрактов;

- уполномоченный орган – центральный исполнительный орган, которому предоставлены права, непосредственно связанные с заключением и контролем за исполнением контрактов;

- юридическое лицо Республики Казахстан – юридическое лицо, в том числе юридическое лицо с иностранным участием, созданное в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

Сфера приобретения и реализации инвестиционных товаров по равновесным ценам представляет собой рынок инвестиций [3; 208]. Инвестиционная деятельность осуществляется на рынке инвестиций, который состоит из нескольких относительно самостоятельных сегментов (рис. 1).

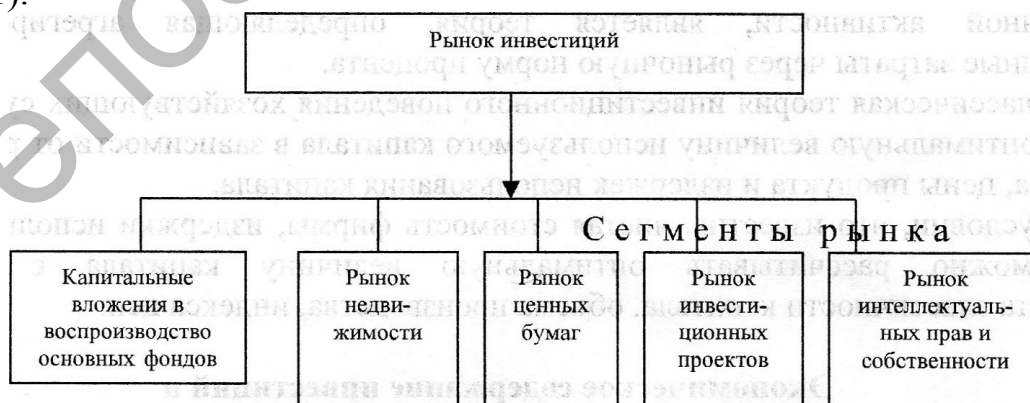


Рисунок 1 – Структура рынка инвестиций
(Примечание – данные работы [4; 202])

Приведенные на рис. 1 сегменты рынка инвестиций отличаются друг от друга объектами вложения средств, что предопределяет различные методы работы в этих сегментах, разный уровень рискованности инвестиций.

Инвестиционная деятельность на предприятии реализуется в ходе осуществления инвестиционной политики. Особенности инвестиционной политики зависят от комплекса факторов, среди которых главенствуют технические, экономические, а также социальные и экологические. В зависимости от технического состояния основных фондов предприятия и его финансово-экономического положения приоритет отдается либо капиталообразующим, либо портфельным инвестициям [5; 63].

Инвестиционная политика (или стратегия) - составная часть общей финансовой стратегии предприятия, которая заключается в выборе и реализации наиболее рациональных путей расширения и обновления производственного потенциала [6; 13].

Формирование инвестиционной политики происходит в несколько этапов:

- определение периода времени, на который разрабатывается стратегия инвестиций (данный период зависит от степени стабильности развития экономики данной страны и колеблется обычно от 2 до 15 лет);
- формирование комплекса целей инвестиционной политики (данный комплекс должен быть органично вписан в общую стратегию производственно-экономического развития и этап жизненного цикла компании);
- определение конкретных путей достижения целей инвестиционной стратегии (в первую очередь способов формирования инвестиционных ресурсов);
- календарный план реализации инвестиционной стратегии по периодам времени (обычно по годам).

Очевидно, что главным вопросом в процессе разработки инвестиционной политики компании является вопрос формирования инвестиционных ресурсов. Цель формирования таких ресурсов - обеспечить устойчивую, бесперебойную и эффективную инвестиционную деятельность корпорации на всех ее этапах и в предусмотренных объемах.

Инвестиции как экономическая категория выполняют ряд важнейших функций, без которых немислимо нормальное развитие экономики любого государства. Инвестиции на макроуровне являются основой для:

1. сокращения издержек и модернизации производства;
2. создания и поддержания макроэкономических условий экономического роста;
3. ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества и обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции;
4. гражданского строительства, развития здравоохранения, культуры, высшей и средней школы, а также решения других социальных проблем;

5. смягчения или решения проблемы безработицы;
6. обеспечения обороноспособности государства и решения многих других проблем.

Если из общего объема инвестиций, или «валовых инвестиций»(В), вычесть амортизационные отчисления (А), то получим «чистые инвестиции» (Ч). При этом возможно возникновение следующих макроэкономических пропорций [7; 9 - 10]:

а) $Ч < 0$, или $А > В$, что приводит к снижению производственного потенциала, уменьшению объемов продукции и услуг, ухудшению состояния экономики;

б) $Ч = 0$, или $В = А$, что свидетельствует об отсутствии экономического роста;

в) $Ч > 0$, или $В > А$, что обеспечивает расширенное воспроизводство, экономический рост за счет роста доходов, темпы которого превышают темпы роста объема чистых инвестиций.

Инвестиции играют исключительно важную роль и на микроуровне, где они необходимы, прежде всего, для достижения следующих целей:

- расширения и развития производства;
- недопущения чрезмерного морального и физического износа основных фондов;
- повышения технического уровня производства;
- повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции конкретного предприятия;
- приобретения ценных бумаг и вложения средств в активы других предприятий.

В конечном итоге, они необходимы для обеспечения нормального функционирования предприятия в будущем, стабильного финансового состояния и максимизации прибыли.

Таким образом, инвестиции являются важнейшей экономической категорией и играют значимую роль как на макро-, так и на микроуровне для простого и расширенного воспроизводства, структурных преобразований, максимизации прибыли и на этой основе решения многих социальных проблем.

Типология инвестиций

Для учета, анализа и повышения эффективности инвестиций необходима их научно обоснованная классификация как на макро-, так и на микроуровне. Продуманная классификация инвестиций позволяет не только их грамотно учитывать, но и анализировать уровень их использования со всех сторон и на этой основе получать объективную информацию для разработки и реализации эффективной инвестиционной политики.

Типология инвестиций может быть осуществлена по различным классификационным признакам. Таковыми могут быть: характер активов, в приобретение которых вкладываются средства; характер участия в

управлении инвестиционным портфелем; форма собственности; место приложения; степень риска и др.

Исходя из экономического содержания инвестиций, можно определить их направления [8; 299]:

- строительство новых производственных зданий и сооружений; закупки нового оборудования, техники и технологии;
- дополнительные закупки сырья и материалов;
- строительство жилья и объектов социального назначения.

Соответственно этим направлениям различают типы инвестиций:

- производственные инвестиции;
- инвестиции в товарно-материальные запасы;
- инвестиции в жилищное строительство.

В данном случае речь шла о валовых инвестициях, которые обеспечивают производство общего объема капитальных товаров в течение определенного периода времени, обычно года.

Валовые инвестиции состоят из двух составляющих: амортизации и чистых инвестиций. Амортизация представляет собой инвестиционные ресурсы, необходимые для возмещения основного капитала, восстановления до исходного уровня, предшествовавшего производительному использованию. Чистые инвестиции - это вложения с целью увеличения основного капитала посредством строительства зданий и сооружений, производства и установки дополнительного оборудования.

Наряду с инвестициями в отрасли материального производства значительная их часть направляется в социально-культурную сферу, в отрасли науки и образования и т. д. Эти инвестиции обеспечивают приумножение человеческого капитала.

Все инвестиции по признаку назначения делятся на три основные группы: финансовые, реальные, инвестиции в нематериальные активы [9; 12 - 16].

Финансовые инвестиции - это вложение капитала в акции, облигации и другие ценные бумаги, связанные непосредственно с титулом собственника, дающим право на получение доходов от собственности, а также банковские депозиты. Финансовые инвестиции могут быть как дополнительным источником капитальных вложений, так и предметом биржевой игры на рынке ценных бумаг.

В современных условиях одним из основных видов финансовых инвестиций являются портфельные инвестиции - вложение капитала в группу проектов, например приобретение ценных бумаг предприятий. Формирование и управление оптимальным инвестиционным портфелем является главной задачей инвестора и осуществляется посредством операций купли-продажи ценных бумаг на фондовом рынке (рынок ценных бумаг).

Реальные (прямые) инвестиции - долгосрочные вложения средств в отрасли материального производства - это вложение капитала частных фирм или государства в производство продукции и предполагает образование реального капитала (здания, сооружения, товарно-материальные запасы и др.).

Понятие нематериальных активов недавно вошло в употребление нашей экономической наукой.

К нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объектов смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных и др.;

- из патентов на изобретения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания и лицензионных договоров на их использование;

- из прав на ноу-хау и др.

Кроме того, к нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами и организационные расходы.

Воспроизводство может осуществляться в одной из следующих форм инвестиций (подразделение реальных инвестиций) [7; 13], [9; 17 - 21]:

- новое строительство, или строительство предприятий, зданий, сооружений, осуществляемое на новых площадках и по первоначально утвержденному проекту;

- расширение действующего предприятия - строительство вторых и последующих очередей действующего предприятия, дополнительных производственных комплексов и производств, строительство новых либо расширение существующих цехов с целью увеличения производственной мощности;

- реконструкция действующего предприятия - осуществление по единому проекту полного или частичного переоборудования и переустройства производств с заменой морально устаревшего и физически изношенного оборудования с целью изменения профиля выпуска новой продукции;

- техническое перевооружение — комплекс мероприятий, направленных на повышение технико-экономического уровня производства отдельных цехов, производств, участков;

- поддержание мощности действующего предприятия предусматривает мероприятия, связанные с постоянным возобновлением выбывающих в процессе производственной деятельности основных фондов: подготовка новых горизонтов на шахтах и участков на разрезах без увеличения проектной мощности предприятия в целом; проведение отдельных горных выработок на действующих горизонтах; вскрытие и

подготовка запасов полезных ископаемых к разработке; мероприятия по расконсервации запасов (если эти работы не предусмотрены в проекте реконструкции); устройство отвалов породы, рудонакопителей и их расширение; строительство отдельных зданий и сооружений, необходимых для поддержания достигнутого уровня добычи полезных ископаемых и не входящих в состав проектов реконструкции (расширения) предприятий. В основном это относится к добывающим отраслям и производствам (топливным отраслям, горнорудным предприятиям черной и цветной металлургии, промышленности строительных материалов и т.д.), где в процессе их производственной деятельности происходит постоянное обновление фронта работ.

По уровню инвестиционного риска выделяют следующие виды инвестиций [6;12]:

Безрисковые инвестиции характеризуют вложение средств в такие объекты инвестирования, по которым отсутствует реальный риск потери ожидаемого дохода или капитала, и практически гарантированно получение реальной прибыли.

Низкорисковые инвестиции характеризуют вложения капитала в объекты, риск по которым ниже среднерыночного уровня.

Среднерисковые инвестиции выражают вложения капитала в объекты, риск по которым соответствует среднерыночному уровню.

Высокорисковые инвестиции определяются тем, что уровень риска по объектам данной группы обычно выше среднерыночного.

Наконец, **спекулятивные инвестиции** выражают вложение капитала в наиболее рискованные активы (например, в акции молодых компаний), где ожидается получение максимального дохода.

В зависимости от государственной принадлежности инвесторов и формы собственности инвестиции делятся на [5; 11 - 12]:

- государственные;
- частные;
- иностранные;
- совместные.

Государственные инвестиции представляют собой часть национального дохода в виде средств государственного бюджета, местных бюджетов, вкладываемых в развитие экономики, отвлекаемых от текущего государственного потребления в целях обеспечения поддержания производства, социальной сферы и экономического роста.

Частные инвестиции включают в себя вложения средств, осуществляемые негосударственными предприятиями и организациями (акционерными обществами, товариществами, компаниями, кооперативами, их ассоциациями и т.д.), а также вложения физических лиц.

Под *иностранными инвестициями* понимаются вложения средств, осуществляемые иностранными компаниями, а также иностранными

государствами в лице уполномоченных ими на то органов управления и международными общественными организациями.

Совместные инвестиции могут быть как внутренними совместными (совместные вложения государства и негосударственных юридических и физических лиц), так и совместными инвестициями отечественных и зарубежных инвесторов.

Инвестиции в целом есть вложения денег, ресурсов на продолжительные сроки. Но эти сроки могут быть весьма разными, в связи с чем в экономической теории и практике различают долгосрочные и краткосрочные инвестиции. Между ними не существует четкого разделительного рубежа, но условные границы деления назвать можно [10; 207 - 208].

Краткосрочными считаются вложения на период порядка месяца или нескольких месяцев. Это означает, что в течение этого срока происходит отвлечение вложенных средств, после чего они становятся фактором производства и начинают давать отдачу, приносят доход, прибыль. Долгосрочные инвестиции сопряжены с вложением средств на год или несколько лет, иногда на десятилетия. Например, вложения в человеческий фактор, в образование способны дать отдачу только после завершения обучения и практического приложения полученных знаний, что занимает многие годы.

По характеру участия в инвестиционном процессе инвестиции подразделяются на следующие виды [7; 11]:

- прямые, предполагающие непосредственное участие инвестора в выборе объекта инвестирования и вложении средств. При этом инвестор непосредственно вовлечен во все стадии инвестиционного цикла, в том числе в прединвестиционные исследования, проектирование и строительство объекта инвестирования, а также производство конечной продукции;
- косвенные, осуществляемые через различного рода финансовых посредников (инвестиционные фонды и компании), аккумулирующих и размещающих по своему усмотрению наиболее эффективным образом финансовые средства. Такие посредники участвуют в управлении объектами инвестирования, а получаемые доходы распределяют среди клиентов.

С точки зрения направленности действий различают [11; 8 - 9]:

Инвестиции на основе проекта (начальные инвестиции), или нетто - инвестиции, осуществляемые при основании или покупке предприятия.

Инвестиции на расширение (экстенсивные инвестиции), направляемые на увеличение производственного потенциала.

Реинвестиции, то есть связывание вновь свободных инвестиционных средств посредством направления их на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания состава основных фондов предприятия. К таковым можно отнести:

инвестиции на замену, в результате которых имеющиеся объекты заменяются новыми;

инвестиции на рационализацию, направляемые на модернизацию технологического оборудования или процессов;

инвестиции на изменение программы выпуска (пропорционального состава программы выпуска);

инвестиции на диверсификацию, связанные с изменением номенклатуры продукции, созданием новых видов продукции и организацией новых рынков сбыта;

инвестиции на обеспечение выживания предприятия в перспективе, направляемые на НИОКР, подготовку кадров, рекламу, охрану окружающей среды. Брутто - инвестиции состоят из нетто - инвестиций и реинвестиций.

По региональному признаку выделяют инвестиции внутри страны и за рубежом [12; 19].

Под *инвестициями внутри страны* (внутренними инвестициями) подразумевают вложения средств в объекты инвестирования, размещенные в территориальных границах данной страны.

Под *инвестициями за рубежом* (зарубежными инвестициями) понимают вложения средств в объекты инвестирования, размещенные за пределами территориальных границ данной страны (к этим инвестициям относятся также приобретения различных финансовых инструментов других стран - акций зарубежных компаний, облигаций других государств и т. п.).

Представленная классификация инвестиций необходима для лучшего понимания современных концепций инвестиционного проектирования, разносторонней оценки происходящих процессов. Она отражает наиболее существенные признаки инвестиций и при необходимости может быть углублена в зависимости от предпринимательских или исследовательских целей.

Сущность инвестиционного менеджмента

В фундаментальном учебнике по курсу «Инвестиции» отмечается: «Инвестиционный менеджмент, также известный как управление портфелем, это процесс управления денежными средствами. Он может быть: 1) активным или пассивным; 2) использовать прямые или косвенные приемы; 3) быть относительно контролируемым или неконтролируемым» [13; 843].

В работе [14; 221] дается следующее определение: «Управление инвестициями (инвестиционный менеджмент) представляет собой процесс управления всеми аспектами инвестиционной деятельности и включает в себя:

– управление инвестиционной деятельностью в государственных масштабах, что предполагает регулирование, контроль, стимулирование и сдерживание инвестиционной деятельности законодательными и регламентирующими методами;

– управление отдельными инвестиционными проектами, включающее деятельность по планированию, организации, координации, мотивации и контролю на протяжении жизненного цикла проекта, применяя систему современных методов и техники управления, обеспечивающую наиболее эффективную реализацию определенных в инвестиционном проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качеству и удовлетворению участников инвестиционного проекта;

– управление инвестиционной деятельностью отдельного хозяйствующего субъекта — предприятия, предполагающее управление инвестиционным портфелем предприятия (его формирование, мониторинг, оценки качества, реинвестирования и пр.), управление оборотным капиталом (краткосрочные инвестиции) и пр.

– управление инвестиционной деятельностью включает такие стандартные функции управления, как:

- анализ и прогнозирование;
- стратегическое, текущее и операционное планирование;
- мониторинг (контроль) и регулирование деятельности.

Конкретное содержание этих функций существенно различается в зависимости от уровня субъекта управления: управление инвестициями на уровне государства; управление инвестициями на уровне отдельных регионов страны и управление инвестициями на уровне хозяйствующих субъектов - предприятий.

В этой связи в теории управления инвестиционными процессами выделяется три уровня иерархии инвестиционного менеджмента в национальной экономике: макроуровень (уровень страны в целом), мезоуровень (уровень отдельных регионов) и микроуровень (уровень отдельной корпорации, фирмы, предприятия) [15; 134].

Главная задача теории, изучающей инвестиционные процессы, - исследование путей и направлений их активизации, разработка методологии адекватной экономической оценки инвестиций на всех перечисленных уровнях иерархии инвестиционного менеджмента, позволяющей определять и обосновывать для потенциальных инвесторов наиболее эффективные направления вложения их капиталов, а для участников инвестиционного процесса, инициирующих инвестиционные проекты и предложения и реализующих их, - варианты наиболее эффективного использования инвестиций.

Цели и задачи инвестиционного менеджмента

Цели инвестиционного менеджмента отражены на рис. 2.

Главными направлениями инвестирования компании-лидеров являются: рост конкурентоспособности. Это главное направление

инвестирования, потому что неконкурентоспособные компании становятся банкротами;

рост доходности инвестируемого капитала. Принцип эффективного менеджмента гласит: если ваши небольшие проекты неэффективны, то и крупные проекты не могут быть эффективными;

развитие производственного, кадрового и экономического потенциалов компании (фирмы, предприятия). Предусматривает инновационную замену оборудования, включает инвестирование средств в человеческий капитал, интеллектуальные технологии, банки и базы данных, рост финансового и инвестиционного потенциалов.

В процессе реализации вышеуказанных целей инвестиционный менеджмент направлен на решение следующих важнейших задач [12; 30 - 32].

Обеспечение высоких темпов экономического развития компании (фирмы) за счет эффективной инвестиционной деятельности. Стратегия развития любой компании и фирмы с момента ее создания предполагает постоянный экономический рост за счет увеличения объемов деятельности, а также отраслевой, ассортиментной и региональной диверсификации этой деятельности. Этот экономический рост обеспечивается в первую очередь за счет инвестиционной деятельности, в процессе которой реализуются долгосрочные стратегические цели компании (фирмы). Между эффективностью инвестиционной деятельности и темпами экономического развития компании (фирмы) существует прямая связь (рис. 2).

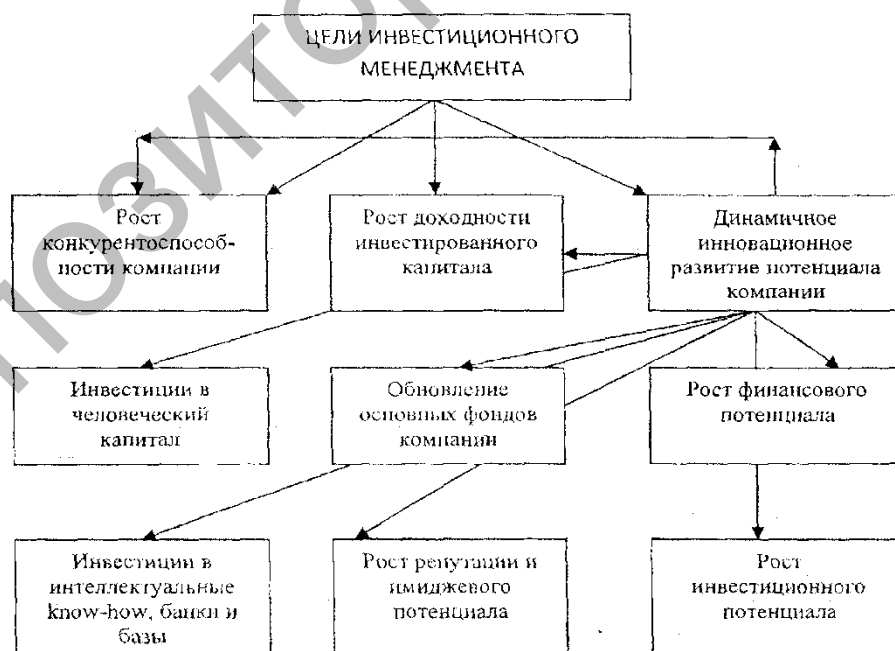


Рисунок 2 – Цели инвестиционного менеджмента
(Примечание – данные работы [16; 64])

Обеспечение максимизации доходов (прибыли) от инвестиционной деятельности. Прибыль является основным показателем, характеризующим результаты не только инвестиционной, но и всей хозяйственной деятельности компании (фирмы). Однако для целей экономического развития компании (фирме) нужна не балансовая, а чистая прибыль, остающаяся в ее распоряжении, т.е. очищенная от налогов и других обязательных платежей. Поэтому при наличии альтернативных решений в направлениях инвестирования следует при прочих равных условиях выбирать те, которые обеспечивают в конечном итоге наибольшую сумму чистой прибыли в расчете на вложенный капитал.

Обеспечение минимизации инвестиционных рисков. Инвестиционные риски весьма многообразны и сопутствуют практически всем формам инвестиционной деятельности и направлениям инвестирования. При определенных неблагоприятных обстоятельствах эти риски могут вызвать потерю не только прибыли и дохода от инвестиций, но и части инвестируемого капитала. Поэтому при принятии управленческих решений, связанных с реализацией отдельных инвестиционных проектов, необходимо существенно ограничивать инвестиционные риски и связанные с ними финансовые потери.

Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности компании (фирмы) в процессе осуществления инвестиционной деятельности. Инвестиционная деятельность связана с отвлечением финансовых средств в больших размерах и, как правило, на длительный период. Это может привести к снижению платежеспособности компании (фирмы) по текущим хозяйственным операциям, несвоевременному выполнению платежных обязательств перед партнерами, государственным бюджетом и других их видов, т.е. созданию предпосылок для банкротства. Кроме того, финансирование отдельных инвестиционных проектов часто осуществляется за счет значительного привлечения заемных средств. Резкое повышение доли заемных средств в активах компании может привести к снижению финансовой устойчивости в долгосрочном периоде. Поэтому, формируя источники инвестиционных ресурсов, следует заранее прогнозировать, какое влияние это окажет на финансовую устойчивость компании (фирмы) и ее текущую платежеспособность.

Изыскание путей ускорения реализации инвестиционных программ. Намеченные к реализации инвестиционные программы должны быть выполнены как можно быстрее исходя из следующих соображений: прежде всего, высокие темпы реализации каждой инвестиционной программы способствуют ускорению экономического развития компании (фирмы) в целом; кроме того, чем быстрее реализована инвестиционная программа, тем быстрее начинает формироваться дополнительный денежный поток в виде прибыли от инвестиций и амортизационных отчислений; ускорение реализации инвестиционных программ сокращает сроки использования

кредитных ресурсов (в части тех инвестиционных проектов, которые финансируются с привлечением заемных средств); наконец, быстрая реализация инвестиционных программ способствует снижению инвестиционных рисков, связанных с неблагоприятным изменением конъюнктуры инвестиционного рынка, ухудшением инвестиционного климата в стране.

Основные функции инвестиционного менеджмента

С учетом системы задач, стоящих перед инвестиционным менеджментом, определяются его функции. Основными функциями инвестиционного менеджмента являются [12; 32 - 35]:

Исследование внешней инвестиционной среды и прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка. В процессе реализации этой функции исследуются правовые условия инвестиционной деятельности в целом и в разрезе отдельных форм инвестиций; анализируется текущая конъюнктура инвестиционного рынка и факторы, ее определяющие; составляется прогноз конъюнктуры инвестиционного рынка в разрезе отдельных его сегментов, связанных с деятельностью компании (фирмы).

Разработка стратегических направлений инвестиционной деятельности компании (фирмы). В процессе реализации этой функции исходя из общей стратегии экономического развития компании (фирмы) и прогноза конъюнктуры инвестиционного рынка формируется система целей инвестиционной деятельности и основные ее направления на долгосрочный период, определяются приоритетные задачи, решаемые в ближайшей перспективе.

Разработка стратегии формирования инвестиционных ресурсов компании (фирмы). В процессе реализации этой функции прогнозируется общая потребность в инвестиционных ресурсах, необходимых для реализации разработанной инвестиционной стратегии по отдельным этапам ее осуществления; определяется возможность формирования инвестиционных ресурсов за счет собственных источников (прибыли, амортизационных отчислений и т.п.); исходя из ситуации на денежном рынке (прежде всего, нормы ссудного процента) определяется целесообразность привлечения для реализации инвестиционной стратегии заемных средств; изучается возможность использования привлеченных средств (прежде всего, путем акционирования отдельных инвестиционных программ).

Поиск и оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и отбор наиболее эффективных из них. В процессе реализации этой функции изучается текущее предложение на инвестиционном рынке; отбираются для изучения инвестиционные проекты, наиболее соответствующие инвестиционной стратегии компании (фирмы); проводится тщательная их экспертиза; по каждому инвестиционному проекту

рассчитывается уровень доходности и другие показатели экономической эффективности и по этому критерию производится ранжирование рассматриваемых вариантов возможного инвестирования.

Оценка инвестиционных качеств отдельных финансовых инструментов и отбор наиболее эффективных из них. В процессе реализации этой функции рассматриваются соответствующие предложения этих инструментов на рынке; оцениваются отдельные показатели их инвестиционных качеств; проводятся расчеты их реальной рыночной стоимости; отбираются наиболее эффективные из них. Основу таких финансовых инструментов составляют в настоящее время акции и другие ценные бумаги (так называемые «фондовые инструменты»).

Формирование инвестиционного портфеля и его оценка по критериям доходности, риска и ликвидности. В процессе реализации этой функции с учетом возможного к привлечению объема инвестиционных ресурсов и рассчитанных показателей доходности и уровня рисков по каждому инвестиционному проекту и финансовому инструменту производится их отбор для непосредственной реализации. На первом этапе формирования инвестиционного портфеля оптимизируются пропорции между реальными и финансовыми инвестициями в целом; на втором этапе - в разрезе каждой из форм подбираются наиболее эффективные (по соотношению доходности и риска) инвестиционные проекты (финансовые инструменты для инвестирования). На третьем этапе оценивается ликвидность портфеля. Сформированный инвестиционный портфель можно рассматривать как реализуемую в текущем периоде совокупность инвестиционных программ.

Текущее планирование и оперативное управление реализацией отдельных инвестиционных программ и проектов. В процессе реализации этой функции для обеспечения оперативного управления сформированным инвестиционным портфелем разрабатываются различные виды текущих планов, среди которых наиболее важную роль играют календарные планы реализации отдельных инвестиционных проектов и бюджеты этих проектов.

Организация мониторинга реализации отдельных инвестиционных программ и проектов. В процессе реализации этой функции формируется система первичных наблюдаемых показателей, связанных с реализацией каждой инвестиционной программы и отдельных инвестиционных проектов; определяется периодичность сбора и анализа информации; выявляются причины отклонений реализуемых инвестиционных проектов от намеченных сроков, объемов, эффективности и т.п.

Подготовка решений о своевременном выходе из неэффективных инвестиционных проектов (продаже отдельных финансовых инструментов) и реинвестировании капитала. Вследствие изменения конъюнктуры инвестиционного рынка, финансового состояния компании, просчетов в формировании инвестиционного портфеля и других факторов фактическая или ожидаемая эффективность отдельных инвестиционных проектов

(финансовых инструментов) может оказаться намного ниже расчетной. В этом случае принимается решение о выходе из таких инвестиционных проектов (продаже отдельных финансовых инструментов), и определяются формы этого выхода (реализация, акционирование и т.п.). Соответственно осуществляется корректирование инвестиционного портфеля путем подбора других инвестиционных проектов или финансовых инструментов, куда реинвестируется высвобождаемый капитал.

Основные задачи инвестиционного менеджмента на макроуровне

Главными задачами инвестиционного менеджмента на макроуровне являются:

- формирование и осуществление государственной инвестиционной политики;
- формирование нормативно-законодательного поля инвестиционных процессов в отечественной экономике;
- формирование инвестиционного климата казахстанского государства;
- определение состава участников инвестиционного рынка Казахстана и правил его функционирования;
- определение приоритетов государственной инвестиционной политики и др.

Для определения приоритетов инвестиционных потоков, являющегося одной из главных задач инвестиционного менеджмента на макроуровне национальной экономики, необходим прогноз развития инвестиционной сферы. Это целесообразно по крайней мере по трем причинам:

Во-первых, инвестиционная сфера и тесно связанное с ней капитальное строительство призваны обеспечить ускоренное создание и обновление основных фондов национальной экономики, предназначенных для стабилизации и развития производства и решения насущных социально-экономических проблем. Роль этой сферы деятельности особенно важна в период структурной перестройки экономики страны и вывода ее из кризисного состояния.

Во-вторых, поскольку сущностью инвестиционно-строительной деятельности является осуществление различных инвестиционных программ и проектов, то именно эта сфера, как во всем мире, так и в нашей стране, является традиционной сферой эффективного управления проектами. Именно здесь накоплен богатый опыт и имеется целый арсенал методов и средств управления проектами, которые уже сейчас могут быть успешно использованы.

В-третьих, в условиях проводимых реформ сама инвестиционная сфера претерпевает коренные изменения. К важнейшим из них относятся:

- структурная перестройка экономики страны, в том числе и инвестиционной политики;
- трансформирование производственных и организационных структур организаций и предприятий;
- разрушение структур централизованного управления и регулирования инвестиционной деятельности, строительного комплекса и его материально-технического обеспечения;
- изменение хозяйственных механизмов и переход на экономические методы управления;
- демонополизация производства и сбыта и появление новых рынков и конкуренции;
- изменение системы управления и регулирования в этой сфере и многое другое.

Проблемы инвестиционного менеджмента на мезоуровне и микроуровне

Мезоуровень национальной экономики или уровень отдельного региона должен рассматриваться, с одной стороны, как самостоятельный с точки зрения теории инвестиционного менеджмента, аспект управления инвестициями, с другой, - как связующее звено между макро- и микроуровнем, поскольку именно в регионах реализуется государственная инвестиционная политика, развитая и дополненная региональной политикой в отношении инвестиций.

Региональный инвестиционный климат отражает степень благоприятности ситуации, складывающейся в регионе в отношении инвестиционных процессов. Его уровень определяется посредством расчета обобщенных оценок территорий, служащих базой для принятия соответствующих инвестиционных решений инвесторами. Обобщенная оценка инвестиционных процессов региона должна включать анализ накопленного на его территории экономического потенциала, а также оценку уровня его использования в разрезе отдельных субъектов потенциала (предприятий) и в разрезе профильных для конкретного региона направлений его использования (отраслей и подотраслей).

Центральным звеном инвестиционной политики в системе региональной экономики является поддержка и стимулирование создания новых форм ассоциированного предпринимательства - финансово-промышленных структур, позволяющих в рамках единой организационно-правовой формы объединять поставщиков и потребителей продукции.

Практика подтверждает, что можно говорить об определенных инвестиционных преимуществах финансово-промышленных групп (ФПГ), а также о дополнительных источниках ресурсного обеспечения инвестиционных программ ФПГ, которые появляются за счет

интенсификации использования наличного экономического потенциала. Желание получить инвестиции - основная цель создания большинства регистрируемых ФПГ. Участники ФПГ сохраняют самостоятельность в вопросах принятия решений и вопросах собственности, а преимущество интеграции заключается прежде всего в возможности более эффективного распределения ограниченных финансовых ресурсов. Увеличение отдачи группы от имеющихся в ее распоряжении производственных фондов происходит главным образом за счет [15; 145]:

экономии на издержках за счет кооперации в снабженческо-сбытовой и маркетинговой деятельности, снижения потребности в оборотных средствах;

повышения текущей конкурентоспособности в связи с укреплением партнерских отношений между технологически связанными предприятиями. Здесь существенно улучшение ритмичности производства как фактора, расширяющего возможности сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Третьим уровнем иерархии инвестиционного менеджмента в казахстанской экономике является микроуровень - уровень отдельного предприятия, корпорации, фирмы, компании. Подъем отечественной экономики неразрывно связан с активизацией инвестиционных процессов на микроуровне, поскольку именно здесь основное предназначение инвестиций - поднятие и развитие производства, увеличение его мощностей, технологического уровня. Приоритетное значение имеет приток инвестиций в реальный сектор экономики, в том числе - в базовые отрасли народного хозяйства, прежде всего капиталовложения в модернизацию и расширение их основных фондов. Именно здесь решаются задачи структурной перестройки экономики и повышения ее эффективности, формируются условия для устойчивого экономического роста.

Проблема принятия решения об инвестициях на микроуровне состоит в оценке плана предполагаемого развития событий с точки зрения того, насколько содержание плана и вероятные последствия его осуществления соответствуют ожидаемому результату. Для реализации данной проблемы разрабатываются и осуществляются инвестиционные проекты. В самом общем смысле инвестиционным проектом называется план или программа вложения капитала с целью последующего получения прибыли. Проблема управления проектами должна охватывать весь инвестиционный цикл - от момента зарождения инвестиционной идеи до ее полной реализации [17-19].

Управление проектами как системный процесс имеет ряд характерных отличий от традиционного производственного управления. Производственное управление имеет дело с более предсказуемыми ситуациями, большинство функций повторяется с периодичностью, заранее известной, и сам процесс управления построен на этой одинаковости. Управление проектами, наоборот, должно способствовать созидательным

изменениям. В проекте значительно труднее находиться в рамках бюджета и сроков.

Проект как социально-экономическая система имеет следующие признаки, которые должны учитываться в целях эффективного управления:

- наличие активного человеческого элемента, нестационарность;
- стохастичность поведения;
- трудности определения предельных возможностей системы;
- способность изменять структуру, сохраняя целостность и жизнеспособность;
- способность формировать варианты поведения;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям (внешним и внутренним управляющим воздействиям);
- способность и стремление к целеобразованию.

Для реализации системного подхода к управлению проектами необходима систематизация и классификация проектов, поскольку проявление перечисленных особенностей проекта как системы будет иметь различные последствия в зависимости от вида проекта, его категории. Возможны разные подходы к классификации и систематизации, но представляется целесообразным остановиться на подходе, в соответствии с которым за основу классификации принимается следующее [15; 152 - 153]:

тип проекта - по сферам деятельности (технические, организационные, социальные, смешанные);

класс проекта - по составу проекта (монопроект - отдельный проект независимо от его типа, масштаба, предметной области и других признаков; мультипроект — комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий определенных подходов к управлению и к оценке их комплексной эффективности; мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей, включающие в себя ряд моно- и мультипроектов, - образовательные, экологические, социальные, организационные и другие проекты, объединенные программой развития региона);

масштаб проекта - по размерам проекта, количеству участников и степени влияния на окружение (мелкие, средние и крупные);

длительность проекта - по срокам реализации (кратко-, средне- и долгосрочные);

вид проекта - по характеру предметной области и целям, в том числе проекты изменений - проекты, независимо от вида, типа, масштаба, которые развиваются внутри уже функционирующего предприятия и направлены на изменение показателей его деятельности.

Проблема целеполагания в рамках проекта является важнейшим этапом инвестиционного менеджмента на микроуровне. Возможен пересмотр целей, исключение каких-то подцелей, усложняющих процесс достижения суперцели.

Оценка рынка инвестиций Казахстана

В настоящее время инвестиционный рынок Республики Казахстан представлен следующими группами участников:

отечественные предприятия, на производственной базе которых реализуются инвестиционные проекты. Они вкладывают свои финансовые средства и основные фонды в осуществление инвестиционного проекта: здания и производственные помещения, технологическое оборудование, землю, на которой расположено предприятие, включая свободные участки под создание новых производственных мощностей, квалифицированный персонал;

инвесторы – банки и другие финансовые организации - казахстанские и зарубежные, осуществляющие кредитование проекта и взаиморасчеты между его участниками;

зарубежные компании, предоставляющие технологии и оборудование, свои сбытовые сети на мировом рынке, управленческий опыт, опыт подготовки и переподготовки персонала;

проектные и строительные организации, обеспечивающие выполнение проектных и строительно-монтажных работ;

администрация – республиканская, отраслевая, местная, создающая определенный налоговый режим для участников инвестиционного процесса.

Изучение рыночной конъюнктуры инвестиций имеет для инвесторов решающее значение, учитывая большой риск неполучения планируемой прибыли или, как крайний случай, полной потери инвестируемого капитала.

Для успешной работы на инвестиционном рынке корпорация, компания (фирма, предприятие) должна постоянно отслеживать динамику происходящих на нем процессов. Эти процессы проходят в отдельных сегментах указанного рынка четыре основных стадии: подъем, бум, стабильность, спад. Разумеется, что на отдельных рынках эти стадии не совпадают по времени, что делает возможным «перелив» капитала из менее эффективных в более прибыльные проекты.

Оценка инвестиционного рынка включает в себя вопросы, отраженные в таблице.

Имеется два пути увеличения инвестиций:

мобилизация ресурсов в руках государства и рост государственных капиталовложений;

привлечение в крупных масштабах частных инвестиций (более естественен для рыночной экономики), но для них нужен и благоприятный инвестиционный климат, чтобы стимулировать сбережения.

Казахстану удалось избежать резкого падения инвестиций в период мирового финансового кризиса. В 2008 г. (кризисный год) в стране был всплеск притока инвестиций (19,8 млрд. долларов США), что стало возможным благодаря Антикризисной программе Правительства РК [20; 2].

В 2009 - 2010 гг. наметился незначительный спад притока инвестиций. Но с 2011 г. ситуация изменилась. С целью смещения акцентов с добывающего сектора в развитие несырьевых отраслей, в частности - создание экспортно ориентированных и высокотехнологичных производств, с 25 января 2010 г. начата реализация Государственной программы форсированного индустриально — инновационного развития Республики Казахстан (ГП ФИИР РК). Она представляет собой свод политических и стратегических направлений развития страны на 2010 - 2014 гг. [21; 2 - 14].

Таблица 1

Показатели состояния рынка инвестиций

Уровень субъекта экономики	Показателей
Страна в целом	динамика валового внутреннего продукта; динамика объема промышленного производства; уровень законодательного регулирования инвестиционных процессов; состояние фондового и финансового рынков; уровень правовой защиты частной собственности; уровень криминализации бизнеса; степень социально-политической стабильности
Отдельный регион	географическое положение; наличие коммуникаций; природно-климатические условия; наличие квалифицированных кадров; социально-политическая обстановка; развитость инфраструктуры
Отдельная отрасль	технический уровень; обеспеченность квалифицированными кадрами; востребованность продукции; рентабельность производства; уровень менеджмента; длительность жизненного цикла продукции; степень концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства; степень экспортной ориентации
Отдельная компания	организационно-технический уровень; качество продукции (услуг); уровень менеджмента; рентабельность производства; фондоотдача; оборачиваемость активов; ликвидность активов; платежеспособность; законопослушность; степень открытости;
Примечание – данные работы [4; 204-205]	

ГП ФИИР РК заложила основные направления развития республики и индикативные показатели, включая инвестиционное направление. В ее рамках определены 12 приоритетных отраслей. Это развитие металлургии, нефтеперерабатывающей отрасли, химической и фармацевтической промышленности, машиностроения, агропромышленного комплекса, туризма, легкой промышленности, информационных, коммуникационных и космических технологий, а также энергетики. И ко всем направлениям инвесторы проявляют очень большой интерес.

Ключевым механизмом реализации всех направлений ГП ФИИР является Карта индустриализации Казахстана. Она позволяет государству совместно с бизнесом выработать правильные инвестиционные решения и обеспечить взаимосвязь реализации проектов частного сектора с развитием инфраструктуры и ресурсным потенциалом страны. В рамках Карты сформирован перечень из 294 проектов на сумму 8,1 триллиона тенге с созданием 161 тысячи постоянных рабочих мест и 207 тысяч рабочих мест на период строительства. Это 131 проект, относящийся к республиканской Карте индустриализации, и 163 проекта - к ее части, реализуемой в регионах страны [22; 6].

В целях продвижения инвестиционного имиджа Республики Казахстан создан интерактивный веб-портал для инвесторов на 12 языках мира, на котором размещена информация об инвестиционных возможностях Казахстана, в том числе база данных по всем инвестиционным проектам на территории страны.

Построение системной работы с инвесторами подразумевает усиление роли межправительственных комиссий в части привлечения инвестиций, создание специальной Комиссии по инвестициям, так называемого инвестиционного омбудсмана. А также организацию работы с иностранными инвесторами по принципу «одного окна». С данным направлением успешно справляется АО «Казнекс-инвест». Комитетом по инвестициям РК проводится большая работа для увеличения активности отечественных и зарубежных инвесторов для достижения главной цели - построения конкурентоспособного, индустриально сильного, инновационного Казахстана.

Состояние инвестиционного климата в Казахстане и пути его радикального улучшения

Понятие «инвестиционный климат» отражает степень благоприятности ситуации, складывающейся в той или иной стране (регионе, отрасли) по отношению к инвестициям, которые могут быть направлены в страну (регион, отрасль). Оценка инвестиционного климата основывается на анализе факторов, определяющих инвестиционный климат и способствующих

экономическому росту. Обычно для этого применяются выходные параметры инвестиционного климата в стране (приток и отток капитала, уровень инфляции и процентных ставок, доля сбережений в ВВП), а также входные параметры, определяющие значение выходных и характеризующие потенциал по освоению инвестиций и риск их реализации [15; 141].

На сегодняшний день большинство партнеров и независимых экспертов разделяют мнение о том, что среди всех стран СНГ в Казахстане наиболее благоприятный инвестиционный климат. В защиту этого тезиса приводятся следующие аргументы [23; 1,5]:

Во-первых, Казахстан имеет выгодное геополитическое положение, предоставляющее инвесторам потребительский рынок почти в полмиллиарда человек (Центральная Азия, КНР и РФ). Кроме того, в рамках созданного Таможенного союза Казахстану, России и Беларуси открывается рынок емкостью в 170 миллионов человек. И это обстоятельство создает для иностранных компаний большие возможности и перспективы.

Во-вторых, немалую роль играет наличие богатых минеральных ресурсов. Сегодня Республика Казахстан на 9-м месте в мире по запасам нефти, на 8-м - по запасам угля и молибдена, на 5-м - по запасам железной руды, на 3-м - по запасам цинка, на 2-м - по запасам урана, на 1-м месте — по запасам хрома.

В-третьих, немаловажную роль играет бизнес-климат страны, поддерживаемый благоприятным инвестиционным законодательством, привлекательными мерами поддержки инвестиций, а также экономической и политической стабильностью. Разработаны системные меры и программы поддержки бизнеса, отраженные в четырех комплексных программах: «Инвестор-2020», «Производительность-2020», «Экспорт- 2020» и «Дорожная карта бизнеса-2020». В этих документах предусмотрены различные инструменты стимулирования: от предоставления сервисной поддержки экспортерам и инвесторам до поддержки финансовыми и фискальными мерами.

Республика готова предложить иностранным инвесторам, реализующим проекты в приоритетных отраслях экономики, полный спектр инвестиционной поддержки - это участие в уставном капитале, предоставление заемного финансирования, лизинг, использование возможностей СЭЗ, использование инвестиционных преференций, аналитическое обеспечение, экспортная поддержка.

В период с 1993 г. по настоящее время в экономику Казахстана привлечено инвестиций на сумму более 120 млрд. долларов США, из которых 52 млрд. долларов - за последние два с половиной года. Это более 80% прямых иностранных инвестиций, вложенных в государства Центральной Азии [23; 5].

Сегодняшняя структура участия стран - инвесторов в экономику Казахстана выглядит так: Нидерланды - 25,6 миллиарда долларов (21,6% от

общего объема инвестиций), США - 20,2 миллиарда долларов (17,1%), Великобритания - 9,8 миллиарда долларов (8,3%), Франция - 6,6 миллиарда долларов (5,6%), Италия - 5 миллиардов долларов (4,2%). Сейчас в целях диверсификации источников инвестиций рассматриваются альтернативные страны - ОАЭ, Турция, Южная Корея и др. Ведется работа над привлечением в Казахстан альтернативных инструментов финансирования, а также с иностранными компаниями по вопросам их привлечения в несырьевые отрасли экономики Казахстана. Среди них - японская «Тойота Цсушо Корпорэйшн»; южно-корейские «Хёндай», «ПОСКО», «Сеул Семикондакторс»; немецкая «Функе Групп»; турецкая «Холдинг Чалык»; арабская «Аль-Хиляль», проявившая интерес к финансированию отечественных проектов; французские - CEIS, EADS Eurocopter [22; 6].

Если проанализировать инвестиционные контракты, то становится очевидным, что самое большое их число заключено в сфере транспорта и связи - 32 контракта. Их общая сумма составляет около триллиона тенге. Затем идут производство и распределение электроэнергии, газа и воды - 17 контрактов на 684 миллиарда тенге. Гостиницы и рестораны - 13 контрактов на 64 миллиарда тенге. В химической промышленности - 10 контрактов на 102 миллиарда тенге. В целях государственной поддержки и стимулирования инвестиций за последние два года заключено свыше 20 инвестиционных контрактов на предоставление инвестиционных преференций на общую сумму около 38,96 миллиарда тенге в таких отраслях, как сельское хозяйство, электроэнергетика, пищевая промышленность, воздушный и морской транспорт, металлургия и машиностроение. В целом за период с 1997 г. по настоящее время всего заключено 936 контрактов [23; 5].

Согласно поставленным задачам, к концу 2014 г. в Казахстан будут привлечены не менее семи стран, чья доля прямых инвестиций в экономику нашей страны составит 5% и более [22; 6]. Об этом говорил Президент страны в своем Послании народу Казахстана «Новое десятилетие - новый экономический подъем - новые возможности Казахстана»: «Очевидно, что для реализации наших планов по диверсификации одних лишь государственных ресурсов будет недостаточно. Ее основным источником должны стать прямые иностранные инвестиции.

Одними из основных вопросов в ходе моих международных поездок были вопросы инвестиций в Казахстан. Многие государства видят смысл вкладывать ресурсы в нашу экономику.

Сегодня решены вопросы о привлечении инвестиций из Китая, Южной Кореи, Объединенных Арабских Эмиратов, а также французских, итальянских, российских компаний в размере 20 миллиардов долларов.

Эти средства пойдут в несырьевой сектор, обеспечат ввод в действие десятков объектов индустриальной программы, инфраструктуры и совместных предприятий.

Решены вопросы привлечения инвестиций на автомагистраль «Западный Китай - Западная Европа» в размере около 3 миллиардов долларов и на газопровод с запада на юг страны - 2 миллиардов долларов.

И все это - помимо инвестиций в сырьевой сектор, которые составят более 10 миллиардов долларов. Как видите, проведена огромная работа по обеспечению этой программы финансовыми и материальными ресурсами» [21; 6].

В целях создания привлекательных условий для прямых инвестиций в несырьевые экспортно-ориентированные и высокотехнологичные производства и интеграции в мировую торговую систему через продвижение экспорта обработанных товаров разработана Программа по привлечению инвестиций, развитию специальных экономических зон и стимулированию экспорта. В рамках этой Программы к концу 2014 г. планируется привлечь 18 целевых инвесторов из списка компаний, включенных в Global-2000 (на сегодняшний день привлечено более 10 компаний, среди которых «Шеврон», «Сименс», «Майкрософт», «Дженерал Электрик», «Кока-Кола», «Данон», «Хенкель», TeliaSonera Group и др.). Ставится задача улучшить позиции Казахстана в рейтинге Doing Business по индикатору «Защита инвесторов» (в настоящее время Казахстан занимает 44-е место из 183). В целом планируется, что доля несырьевого экспорта в общем объеме экспорта составит не менее 40% к 2015 г. [20; 2].

В заключение хотелось бы особо отметить то, что инвестиции - это одна из главных составляющих индустриализации Казахстана. Поэтому усовершенствование системы привлечения прямых иностранных инвестиций и последовательность в действиях как сегодня, так и в будущем являются весьма актуальными.

Литература

1. Закон Республики Казахстан «Об инвестициях» // «Индустриальная Караганда», 21 января 2003 года, С. 6.
- 2.
3. Финансы предприятий: Учебник / Под редакцией М.В. Романовского. – СПб.: «Издательский Дом «Бизнес-пресса», 2000. - 528 с.
4. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2004 - 368 с. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: Учебник. - М.: КНОРУС, 2009.- 160 с.
5. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. - 160 с.
6. Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учебное пособие. - Киев: Абсолют - В, Эльга, 1999. - 304 с.

7. Экономическая теория: Учебник / Под редакцией А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. – СПб.: Издательство СПб ГУЭФ; Издательство «Питер Ком», 1999. - 544 с.
8. Маховикова Г.А., Котлер В.Е. Инвестиционный процесс на предприятии. - СПб.: Питер, 2001. - 176 с.
9. Курс экономики: Учебник / Под редакцией Б.А. Райзберга. - М.: ИНФРА - М, 1999. - 716 с.
10. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Информационно - издательский Дом «Филинь», 1996. - 272 с.
11. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. - 448 с.
12. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 1998. - XII, 1028 с.
13. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2004. - 351 с.
14. Менеджмент: Экзаменационные ответы. Серия «Сдаем экзамен». - Ростов н/Д: «Феникс», 2002. - 384 с.
15. Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента. - СПб.: Издательский Дом «Бизнес - пресса», 2002. - 208 с.
16. Пайпе С. Проектный менеджмент: ускоренный курс: Пер. с нем. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 192 с.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Омега - Л, 2005. – 664 с.
18. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Издательство АСВ; СПб.: СПбГАСУ. 2006. – 312 с.
19. Севостьянова И. Казахстан диверсифицирует источники инвестиций // «Панорама», №18, 13 мая 2011 года, С. 2.
20. Новое десятилетие – новый экономический подъем - новые возможности Казахстана: Послание Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева народу Казахстана // Мысль. - 2010. - №3. - С. 2 - 14.
21. Сериков А. Инвестиции как составляющая индустриализации // «Казахстанская правда», 28 декабря 2010 года, С. 6.
22. Рау А. Нам есть что предложить инвесторам // «Казахстанская правда», 28 мая 2011 года, С. 1, 5.

КОНЦЕПЦИЯ И БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА³⁰

Смысловое толкование термина «проект»

Проект - целенаправленное, ранее проработанное и запланированное создание или изменение какой-либо системы, или какой-либо ее части, которое потребует интеграции и координации деятельности всех участников этого процесса. Он, как система, имеет ряд свойств [1; 170]:

проект обладает своей определенной внутренней структурой (средой); внутренняя структура проекта может корректироваться в процессе его реализации и развития;

проект создается, существует и развивается в определенном окружении (во внешней среде), которая динамически изменяясь, оказывает влияние на внутреннюю среду проекта;

проект может быть разделен на элементы при сохранении связей между ними.

Однако в экономической литературе термин «проект» трактуется не столь однозначно. Можно привести еще несколько известных формулировок [2; 218 - 220]:

Толковый словарь Вебстера: «Проект (от лат. projectus – брошенный вперед; англ. preject') – это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие».

Свод знаний по управлению проектами (Project Management Institute, США): «Проект - некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта».

Английская Ассоциация проект-менеджеров: «Проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

DIN 69901 (Германия): «Проект - это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления».

Мировой Банк в «Оперативном руководстве» № 2.20: «Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями...». Для Банка целями

³⁰ Статья опубликована в Материалах Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству». Часть II/Караганда, КарГУ им. Е.А. Букетова, 4-5 ноября 2011 года. – Караганда: Издательство Гласир, 2011, С. 453-467 [Казахстан, Караганда]

являются: увеличить или реконструировать производительные возможности экономической и социальной инфраструктур, повысить их сохранность и использование; оказать техническую помощь в подготовке, реализации и руководстве проекта, в обучении кадров; представить финансовые средства, услуги и содействие при подготовке и реализации проектов.

В Д. Шапиро в книге «Управление проектами» (СПб., 1993): «Под проектом понимается процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, переводящей ее из одного состояния в другое».

Ж.-Ф. Фельдманн (Высшая коммерческая школа, Гренобль, Франция): «Проект - это последовательность взаимосвязанных действий, требующая вовлечения нескольких участников; проект должен быть разовым (уникальным во времени); он должен иметь общую цель, которая может быть описана как сознательное изменение сложившейся ситуации».

А. Поулименакоу (Школа экономики и политологии, Лондон, Великобритания): «Проект - единственное в своем роде четко определенное усилие, направленное на получение определенных результатов в многофункциональном окружении в течение установленного срока и по установленной цене с привлечением группы людей, обладающих разносторонними навыками и знаниями, которые работают под специальным руководством».

Брайан Твисс в книге «Управление научно-техническими нововведениями»: «Каждый проект должен начинаться с четкой постановки цели, в достижении которой он и заключается и относительно которой оценивается успех проекта. Обычно это и называется «определение проекта». Поскольку окончательный успех определяется на рынке, цели должны быть четко определены рыночной потребностью, хотя возможна модифицированная оценка этой потребности в терминах, вероятнее всего достижимых на практике».

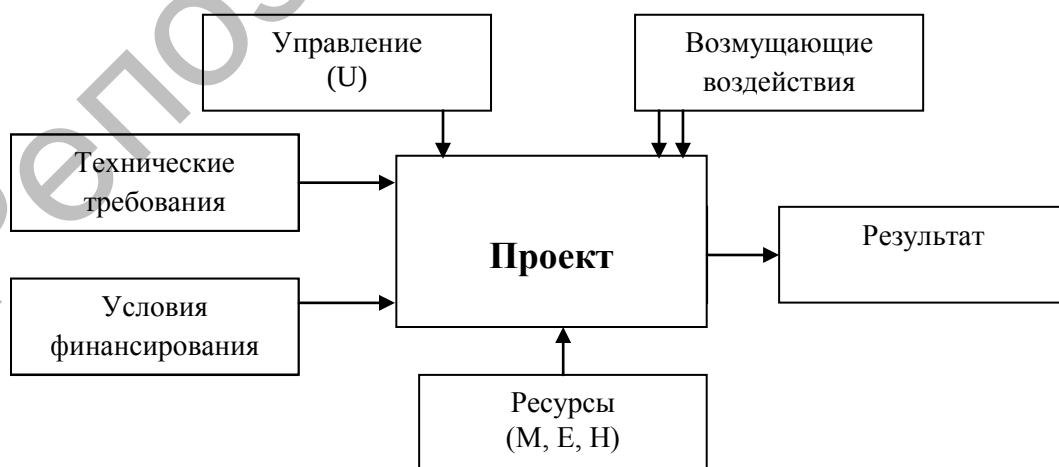


Рисунок 1 – Формализованное представление проекта
(Примечание – данные работы [2; 220])

В системном плане проект может быть представлен «черным ящиком» (рис. 1), входом которого являются технические требования и условия финансирования; итогом работы является достижение требуемого результата.

Выполнение работ обеспечивается наличием необходимых ресурсов: материалов и финансов (М), оборудования (Е), человеческих ресурсов (Н). Эффективность работ достигается за счет управления (U) процессом реализации проекта, которое обеспечивает распределение ресурсов М, Е, Н, координацию выполняемой последовательности работ и компенсацию возмущающих внутренних (V) и внешних (W) воздействий.

Классификация разнообразных проектов по различным основаниям

Многообразие проектов классифицируется по определенным признакам (рис. 2).

Важно указать следующие классификационные признаки.



Рисунок 2 – Классификационные признаки проектов
(Примечание – данные работы [2; 229])

Класс проекта. С точки зрения масштабности решаемых задач (класса проекта) проекты подразделяются следующим образом: монопроекты – самые распространенные, имеющие определенную цель, одно направление и ограниченные по финансам, ресурсам, времени, качеству; мультипроекты могут объединять ряд монопроектов, но предполагается, что они

осуществляются в одной организации (например, мультипроектом является реконструкция предприятия для выпуска новых видов продукции); мегапроекты – это крупные целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных монопроектов, объединенных общей целью, они могут осуществляться и охватывать ряд организаций (фирм). Примером мегапроекта может служить проект создания и функционирования финансово-промышленных групп.

Тип проекта определяется по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект: организационный, экономический, социальный, технический, смешанный.

Организационные проекты. Реформирование предприятия, реализация концепции управления, создание новой организации или проведение форума как проекты характеризуются следующим:

- цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно трудно определить, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;

- срок и продолжительность задаются предварительно; ресурсы предоставляются по мере возможности;

- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировок по мере прогресса проекта.

Экономические проекты. Такие проекты (приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов и т.п.) обладают следующими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в ранее рассмотренных случаях;

- главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;

- то же самое относится и к срокам проекта;

- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;

- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере прогресса проекта.

Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

Социальные проекты. Этот вид проектов (реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений) обладает наибольшей неопределенностью и имеет свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований; ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

В техническом проекте зафиксированы технические решения, технический образ нового продукта, объекта.

Смешанный проект предполагает различные комбинации перечисленных выше проектов.

Вид проекта устанавливается по характеру предметной области проекта: инвестиционный (создание или реновация основных фондов, требующих вложения инвестиций), инновационный (разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем), научно-исследовательский, учебно-образовательный, комбинированные.

Инвестиционные проекты. Это проекты, которые характеризуются следующим:

- определены и фиксированы цель, расходы, срок завершения и продолжительность;

- требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта зависят в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта;

- требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта.

Научно-исследовательские и инновационные проекты. Под исследовательским проектом нужно понимать выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-культурное, народнохозяйственное, политическое значение. В исследовательских проектах излагаются научно обоснованные технические, экономические или технологические решения.

Различают инициативные научные проекты; проекты развития материально-технической базы научных исследований; проекты создания информационных систем и баз данных (ИС и БД); издательские проекты, проекты организации экспедиционных работ и др.

Под учебно-образовательным проектом следует понимать выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих значение в сфере образования.

Комбинированный проект предполагает различные сочетания перечисленных выше проектов. Длительность проекта определяется по

продолжительности периода осуществления проекта: краткосрочные (до 2 лет), среднесрочные (до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Сущность управления проектами

Любой проект, воплощаемый в жизнь, проходит ряд фаз (стадий). Разумеется, чтобы провести проект через все фазы, им необходимо управлять.

Основу современной концепции управления проектами составляет взгляд на проект как на целенаправленное изменение исходного состояния системы (например, предприятия), связанное с затратой времени и средств. Управление процессом этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам в рамках бюджетных и временных ограничений, - это и есть управление проектом.

Таким образом, «Управление проектами» - синтетическая дисциплина, объединяющая [3-4]:

специальные знания, т.е. знания в той сфере деятельности, к которой относятся проекты (научные исследования, строительство, реклама и т.д.);

надпрофессиональные знания – знания общих методов и средств, при помощи которых можно осуществлять управление проектами, к какой бы сфере человеческой деятельности они ни относились.

В работе [4; 19] сделана попытка дать определение сущности управления проектами, отличающееся от предложенного Институтом управления проектами США несколько большей строгостью: «Управление проектами - методология (говорят также искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта».

Э.М. Коротков выделяет несколько определений сущности и специфики управления проектами [5; 142 - 146]:

Управление проектом можно рассматривать как особый тип управления, требующий определенной комбинации всех его параметров - структура системы управления, распределение функций, построение специализированной технологии управления и использование своеобразных механизмов управления. Конечно, приобретает особые черты и организация управления.

Управление проектами – это тип комплексного решения проблем и решение проблем комплексного типа.

Управление проектами – это тип управления, построенный по следующим приоритетам: проблемно обозначенный объект управления; механизм управления, ориентированный на комплексное решение проблем, даже в условиях организационно разобщенных подразделений; механизм управления, адекватный объекту управления, т.е. структуре проблемы; процессы управления, отражающие последовательность решения проблемы и связанность ее структурных элементов во времени и пространстве; система управления, включающая специализированные звенья управления проектом. Чаще всего это система матричного типа, позволяющая осуществлять управление несколькими проектами или совмещать управление проектами и управление процессами непроектного типа, процессами стабильно-производственного типа.

Управление проектом – это процесс согласования работ по: а) содержанию; б) ресурсам; в) времени выполнения; г) пространственного размещения. При этом в управлении должны действовать принципы оптимизации ресурсов или усилий, экономии времени, своевременности достижения промежуточных и конечного результатов, качества работ.

Управление проектом – это, как правило, инновационное управление, т.е. чаще всего оно ориентировано на получение нового продукта или услуги, или на выполнение новых условий получения известного продукта, или на внесение изменений в существующий порядок работ, создание нового. Этим оно и отличается от традиционного управления – управления фирмой, предприятием.

Управление проектом - это процессы, ограниченные временем начала и завершения проекта, выделением и полным использованием ресурсов.

Управление проектом является таким управлением, которое рационально сочетает в себе три качества: гибкость, прогностичность и интегрированность по конечному результату.

Кроме отмеченных выше, существует еще множество определений понятия «управление проектом». Наиболее известные из них [2; 233 - 234]:

Институт управления проектами (Project Management Institute), США: «Управление проектом (УП) – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта».

Английская Ассоциация проект-менеджеров: «Управление проектом – это управленческая задача по завершению проекта вовремя, в рамках установленного бюджета, в соответствии с техническими спецификациями и требованиями. Менеджер проекта является ответственным за достижение этих результатов».

DIN 69901, Германия: «Управление проектом – это единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта».

Систематизировав вышеприведенные определения, можно сделать вывод о том, что управление проектом представляет собой методологию организации, планирования и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта (говорят также - проектного цикла), направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

Управляемыми параметрами проекта являются [6; 14–15): объемы работ и виды работ по проекту; стоимость проекта, издержки, расходы по проекту;

временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;

ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;

качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и т.д.

В последнее время на Западе распространение нашло так называемая «процессная» концепция управления проектами (рис. 3).

Как видно из рис. 3, суть процессной концепции состоит в том, что сложная интегрированная природа управления проектом (УП) описывается через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи. В данном случае под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления.

Построение функциональной схемы проекта в терминах замкнутых систем управления

На рис. 4 представлена функциональная схема проекта в терминах замкнутых систем управления. Схема подчеркивает важность обратной связи по текущим параметрам проекта и текущим рыночным потребностям.

Из рис. 4 следует, что проект и процесс его реализации являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область.

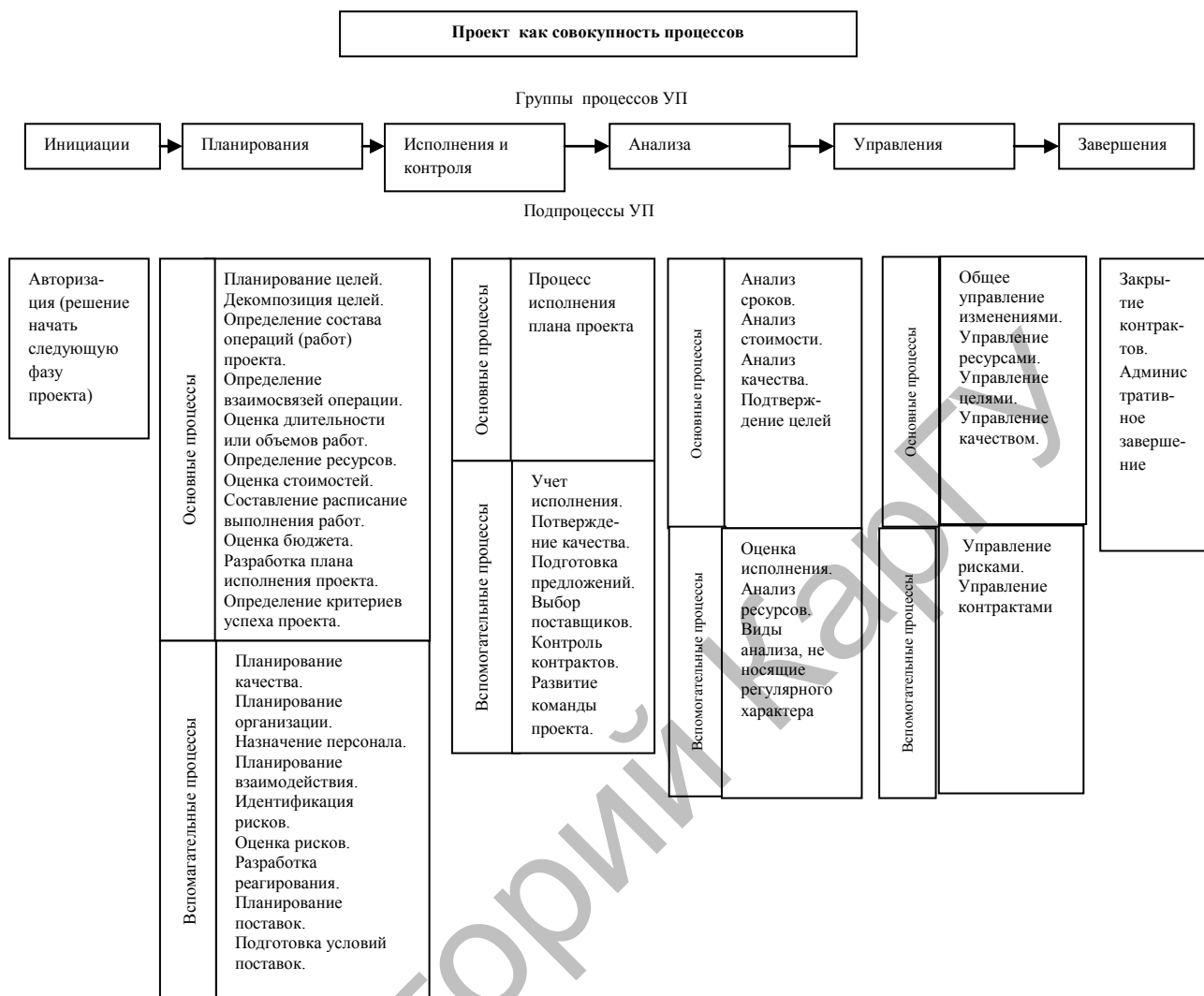


Рисунок 3 – Классификация процессов управления проектами
(Примечание - данные работы [4; 20])

Для эффективного проектного менеджмента система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации (говорят также - декомпозиции) сводится к разбивке проекта и системы его управления на следующие компоненты [6; 15]:

фазы жизненного цикла проекта, этапы, работы, задачи, единичные рабочие процессы;

отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту; организационную структуру исполнителей работ по проекту; структуру распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту;

функциональные области управления проектом, функционирующие практически во всех фазах управления проектом;

общие системные функции управления проектом, реализуемые на всех этапах осуществления проекта и во всех функциональных областях.

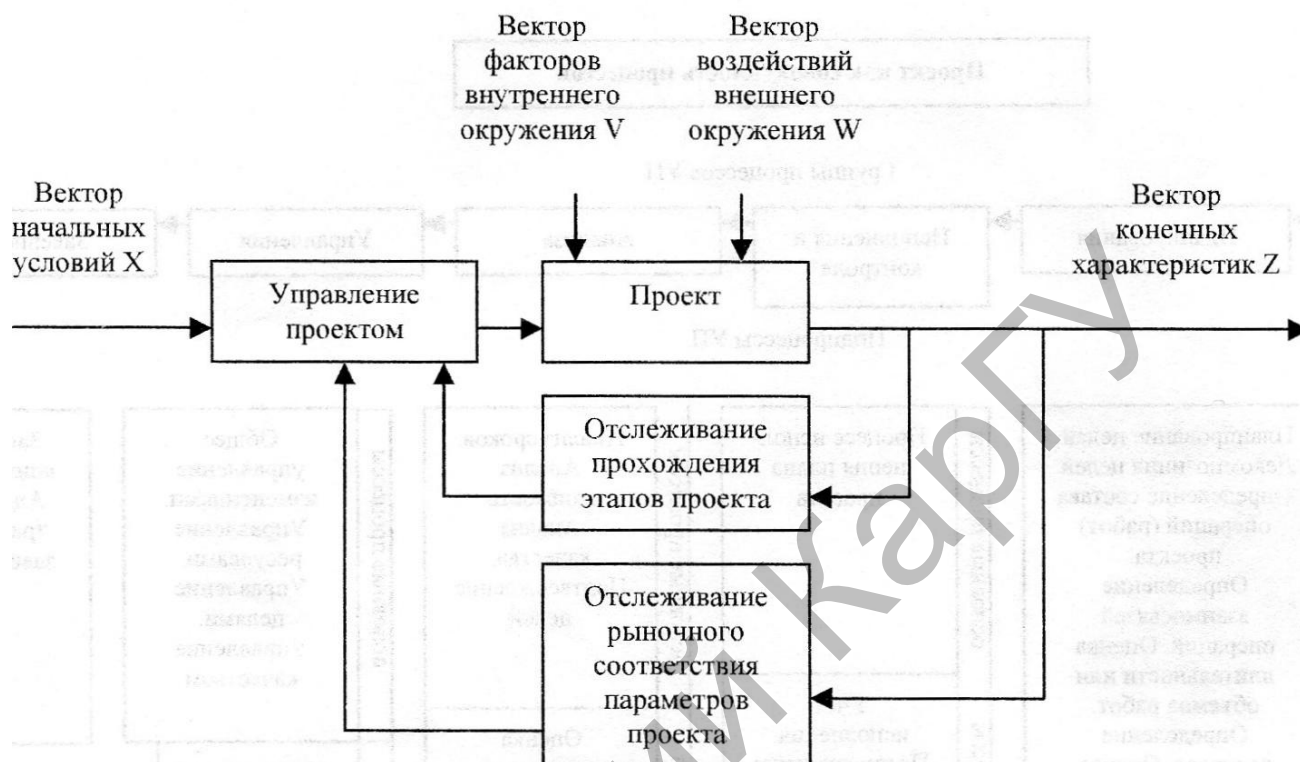


Рисунок 4 – Проект как объект управления
(Примечание - данные работы [2; 221])

Основной структурной единицей, объединяющей участников проекта, является команда проекта - специальная рабочая группа, которая входит организационно в состав одного из участников проекта (а иногда становится и самостоятельным участником проекта) и осуществляет управление инвестиционным процессом в соответствующем проекте.

Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект.

Искусство эффективного управления проектами

Известно, что подлинно самостоятельной дисциплиной управление проектами стало благодаря знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, благодаря методам и средствам, успешно используемым для самых различных проектов.

Методы управления проектами позволяют [4; 18]: определить цели проекта и провести его обоснование;

выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);

определить необходимые объемы и источники финансирования; подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;

определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

рассчитать смету и бюджет проекта;

планировать и учитывать риски;

обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Основная задача менеджера в выполнении проекта: обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием. Именно эти три момента: время, бюджет и качество работ - находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект.

«Тремя китами» эффективного проектного менеджмента являются концепции жизненного цикла проекта, команды проекта и финансирования проекта [6; 18-19].

Концепция **жизненного цикла проекта** исходит из необходимости организации единого неразрывного процесса достижения цели проекта.

Концепция **команды проекта** предполагает построение единой организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации.

Концепция **финансирования проекта** призвана обеспечить соответствие финансовых затрат проекта объемам и качеству выполненных работ.

Для того чтобы справиться с ограничениями по времени, используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта, и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета контролируется, с тем чтобы не дать затратам выйти из-под контроля. Для успешного выполнения работ требуется их адекватное ресурсное обеспечение. Для этого существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, методы, использующие матрицы ответственности, или диаграммы загрузки ресурсов).

Целесообразность перехода к проектному управлению

Опыт ФРГ, Японии, Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами есть мощное

средство выхода из экономического кризиса и метод решения крупных научных, производственных и социальных проблем. Именно этот метод является средством управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах, в условиях нестабильности и неопределенности, когда недостаточно проработаны вопросы законодательства, в условиях слабо контролируемого роста цен и дефицита ресурсов, отказа государства от непосредственного руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, в условиях появления собственников и частных инвесторов, нестабильной налоговой системы и т.д. [6; 20].

Не зря сегодня руководители многих предприятий в полной мере ощутили преимущество управления проектами (табл. 1).

Радикальное изменение системы организации инвестиционной деятельности предприятия (компании) требует осуществления специальной программы перевода его управленческих структур на систему управления по проектам. Реализация программы должна позволить практически решить проблему перехода к проектноориентированной форме управления деятельностью предприятия.

Основные подходы к принципам современного управления проектами, являющиеся основой дальнейшего совершенствования его теории

Успешное практическое применение теории подразумевает непрерывный процесс ее внутреннего развития. Современные предприятия выдвигают перед управлением проектами новые требования, которых не было еще 10 лет назад. Теория реагирует на эти требования, предлагая усовершенствованные, более интегрированные подходы к управлению проектами, в которых все больше внимания уделяется вопросам менеджмента.

Рассмотрим некоторые основные подходы и принципы современного управления проектами, которые являются основой дальнейшего совершенствования теории:

Подход, основанный на внутреннем развитии проектов. Все больше внимания в управлении проектами уделяется специалистам, которые занимаются практической реализацией проекта.

Дело в том, что проектам свойственен ряд проблем. «Подводные камни» большинства проектов: слабое управление коммуникациями, ресурсами, требованиями; неопределенные критерии успеха проекта; нереалистичный бюджет; плохое или даже отсутствующее управление рисками; недостаточно ясные процессы контроля и управления изменениями и т.д.

Решение этих проблем часто лежит в квалификации, опыте, личных способностях руководителей проектов. Успех реализации национальных

проектов для первых лиц - это в равной мере владение базовыми и продвинутыми навыками проектного и операционного менеджмента, стратегическое видение окружения проекта, отработанные лидерские качества.

В табл. 1 дается характеристика преимущества управления проектами.

Таблица 1

Преимущество управления проектами

Точка зрения в прошлом	Современный взгляд
Управление проектами: требует дополнительных людских ресурсов и увеличения накладных расходов; может повлечь снижение рентабельности; приведет к увеличению количества изменений объемов проекта; увеличит организационную нестабильность и конфликты; это просто обман потребителей; создает новые проблемы; целесообразно только в больших проектах; ведет к ухудшению качества; создаст проблемы с распределением полномочий и обязанностей; обращает внимание на субоптимизацию только внутри проекта; позволяет разработать способы доставки товаров до потребителей; снижает конкурентоспособность предприятия из-за своей высокой себестоимости	Управление проектами: позволяет выполнить больший объем работы за меньшее время с привлечением меньшего количества людей; рентабельность увеличивается; обеспечит лучший контроль изменений объемов проекта; повышает эффективность через улучшение организационного поведения; позволяет более тесно работать с потребителями; решает многие проблемы; выгодно всем проектам; способствует улучшению качества; снижает возможности для возникновения борьбы за власть; позволяет людям принимать лучшие решения относительно предприятия; позволяет разработать способы решения проблем; улучшит наш бизнес
Примечание – данные работы [7; 260]	

Следует иметь в виду, что только слаженная, творческая работа персонала способствует возникновению новых инновационных идей, которые придают проектам необходимую в современных условиях гибкость. При этом внутреннее развитие проектов включает:

- индивидуальное развитие сотрудников;
- развитие команд управления, корпоративной культуры и производственно-хозяйственных отношений на их основе;
- общепромышленное развитие и проведение политики, направленной на стимулирование программ совершенствования управления проектами.

Подход, основанный на высокой интеграции различных сторон управления проектами, заключается в концентрации усилий на стратегическом плане предприятия. Связь управления проектом со стратегическим планом является залогом долгосрочного успеха предприятия.

Обычно для получения более глобальных преимуществ и превосходств (в отрасли, бизнесе) программы проектов объединяются в портфели, преследующие достижение целей уже последнего, стратегического уровня.

Именно цели стратегического уровня являются ключевой задачей реализации проектов. За их достижением стоит весь комплекс инструментов проектного управления. Нужно правильно определять цели проектов и подпроектов в их составе, уметь управлять содержанием проектов (промежуточных - на уровне проектов; среднеприоритетных - на уровне программ; ключевых - на уровне портфелей).

Реорганизация управления проектами в соответствии с данным подходом может потребовать самых различных изменений - от тренинга управляющих проектами и работников до изменения всей системы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Интеграция включает: а) интеграцию проекта и стратегического плана; б) интеграцию в рамках управления конкретным проектом.

Подход, основанный на модели развития управления проектами (РМММ - Project Management Maturity Model). Эта модель помогает развивать стратегическое планирование целей проекта.

В целом необходимы правильное, современное планирование проектов от начала до этапа завершения, четкий контроль выполнения намеченных задач. Реализация проекта - это многоуровневые последовательности работ, продолжительные цепочки согласований, взаимозависимостей, сложные схемы бюджетирования. В связи с этим в рамках проектов особенно необходима верная приоритезация их составляющих - «подпортфелей», программ, подпроектов, а также ресурсов в проектах; нужна балансировка целей.

Различную степень развития управления проектами как раз отражает модель РМММ, состоящая из 5 базовых уровней (рис. 5).

Уровень 1. Общий язык. На этом уровне предприятие осознает значение управления проектами с использованием базовых принципов на основе общепринятых профессиональных терминов и языка.

Уровень 2. Общие процессы. Предприятие осознает необходимость определения и развития общих процессов таким образом, чтобы успех в реализации одних проектов способствовал более совершенному управлению другими проектами. Возможно использование инструментов и методов управления проектами, применяемых в других сферах управления предприятием.

Уровень 3. Единая методология. Предприятие осознает синергетический эффект объединения всех корпоративных методологий в одну, центром которой является управление проектами.

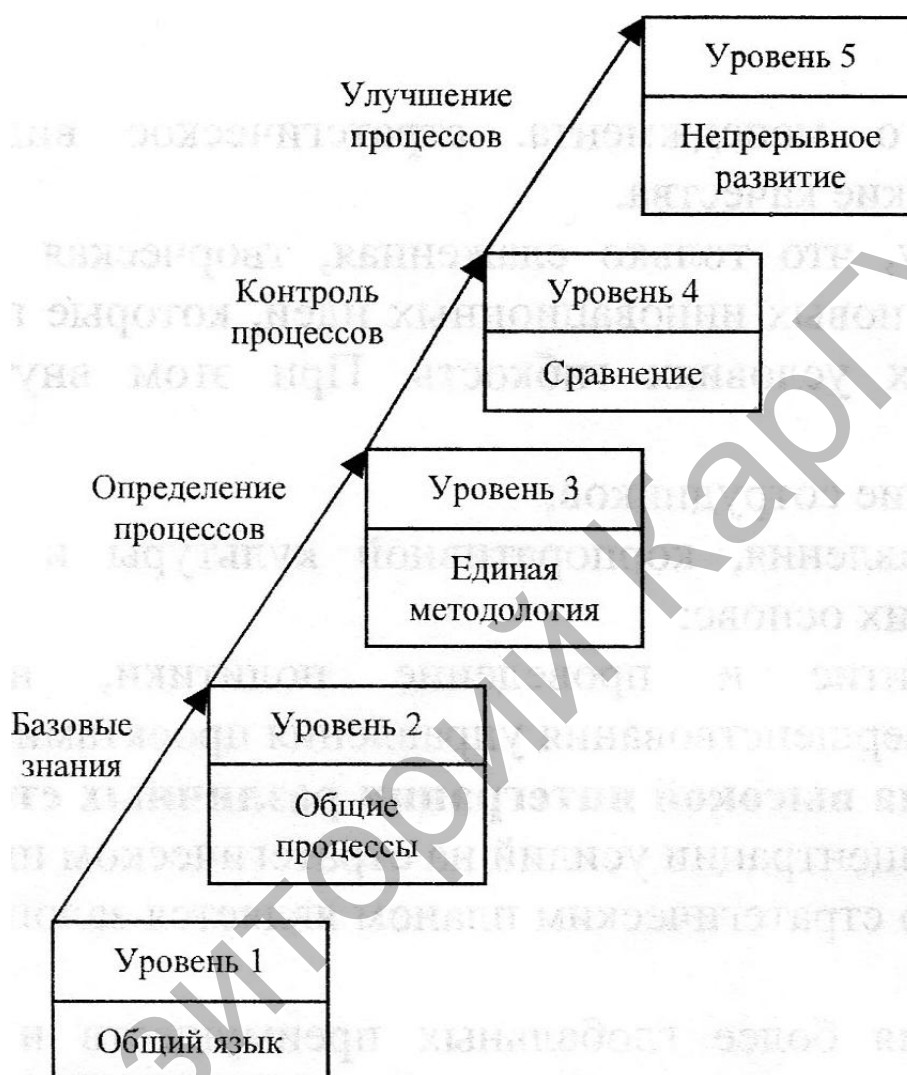


Рисунок 5 – Пять уровней развития управления проектами
(Примечание – данные работы [7 - 8])

Уровень 4. Сравнение. Предприятие осознает, что совершенствование процессов - необходимое условие обеспечения конкурентных преимуществ. Сравнение должно производиться на постоянной основе. Предприятие также должно выбрать объекты сравнения (с кем сравнивать) и предметы сравнения (что сравнивать).

Уровень 5. Непрерывное развитие. На этом уровне оценивается информация, полученная на основе сравнительного анализа, и принимаются решения по совершенствованию единой методологии.

Данная схема развития может усовершенствоваться с учетом потребностей конкретных предприятий. И это развитие способствует

выполнению стратегического планирования с целью повышения эффективности управления проектами [7; 264-265].

4. Маркетинговый подход к управлению проектами ориентирован на создание идеального товара, максимально удовлетворяющего потребителей. При этом очень важен системный подход, при котором согласуются все ключевые характеристики товара, его разработка, производство, сбыт и т. д. [7; 265].

В целом маркетинговый подход в менеджменте (управление маркетингом) — это анализ, планирование, претворение в жизнь бизнес-плана и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п. Вообще маркетинговый подход к управлению проектами можно назвать предпроектным. Именно предварительные исследования намечают результаты, задают сроки и эффективность реализации проекта по созданию товара.

Совершенствование управления проектами и его внедрение в казахстанских условиях

Если в странах с развитой рыночной экономикой совершенствование управления проектами и его внедрение происходят практически одновременно, то в Казахстане можно выделить две ключевые тенденции: а) осознание и принятие западных принципов управления проектами; б) интеграцию казахстанской системы управления проектами в мировую.

Обе тенденции проявляются практически одновременно. Наиболее продвинутыми являются профессиональные сообщества, передовые проектно-ориентированные предприятия и центры подготовки кадров. Остальные предприятия только рассматривают возможность внедрения управления проектами в свою практическую деятельность. Переход к управлению проектами в рамках традиционных проектно-ориентированных отраслей неизбежен, однако процесс перехода может продолжаться длительное время, пока не будет подготовлено достаточное количество профессиональных кадров. За это время произойдет перелом в понимании взаимодействия и развития бизнес-процессов от традиционной к проектно-ориентированной методологии. Любое управление основано на решениях и действиях людей, поэтому подготовка и переподготовка кадров является базисом внедрения управления проектами в Казахстане.

Кроме того, в современных условиях для успешного управления проектами необходимы качества, которые не требовались еще 10-20 лет назад. Самыми первыми управляющими проектами были инженеры, хорошо разбиравшиеся в технике и технологии производства. По мере усложнения и

роста масштабов проектов стало очевидно, что эффективному управляющему не достаточно общего понимания технологии. На первое место выдвинулись черты делового человека. Современный управляющий проектом должен обладать [7; 265]:

а) отраслевыми знаниями и хорошо ориентироваться в бизнес-среде - внешнем и внутреннем окружении, отражающем специфику хозяйствования предприятия;

б) знаниями в области управления рисками, так как зачастую характер принимаемых решений зависит от степени риска, которую он считает допустимой для проекта;

в) знаниями в области интеграции различных бизнес-процессов, предприятия и проектов, стратегии и отдельных целей и т. д.

Уже профессия «руководитель проекта» официально признана в нашей республике и входит в государственный реестр. Примером подготовки мощного кадрового потенциала стал Казахский национальный технический университет имени К. Сатпаева. Здесь приступили к созданию вуза инновационного типа, а также готовят специалистов по управлению проектами. При составлении учебных планов кафедры университета изучают опыт ведущих вузов мира и учитывают мнение работодателей. Успешно осуществляется международное сотрудничество. Так, университет выполняет несколько магистерских программ с вузами США, Голландии, Швеции, Франции, ФРГ и КНР. Совместно с корейским агентством по международному сотрудничеству внедряется проект организации информационного тренинг-центра стоимостью 4,5 миллиона долларов.

Большой интерес для нашей страны представляет магистерская программа по управлению нефтегазовыми проектами, предложенная казахстанско-французским Центром нефти «КазФраМунай». В рамках проекта на стажировку во Францию, Германию и США ежегодно направляются преподаватели и молодые ученые университета.

В будущем решение проблемы освоения основ управления проектами государственными служащими и руководителями государственных организаций и предприятий Казахстана требуют комплексного подхода. Государственный стандарт в области управления проектами мог бы стать значительным шагом в повышении эффективности управления национальными проектами в республике.

В подавляющем большинстве государств есть собственные стандарты управления проектами. Например, помимо традиционного PMBOK(г) (США) это: NASA Project Managament (также США), PRINCE, BSI BS 6079 и OSCEng (Великобритания), DIN 69901 и V-Modell (Германия), Hermes method (Швейцария), ANCSPM (Австралия), CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада), P2M (Япония), C-PMBOK (Китай), South African NQF4 (ЮАР) и т. д. Также существуют стандарты с расширенной географией применения: IPMA (основное распространение - Евросоюз), MSA EN 9200:2004 (Европа),

ISO 10006:2003 и GAPPS (международные стандарты). Наиболее распространенным в мире сегодня является стандарт PMI PMBOK(г). В государствах СНГ (в России, Казахстане и др.) управление проектами изучают и ведут в основном по нему.

Однако в качестве национального стандарта он недостаточно пригоден: у отечественных специалистов есть справедливые замечания к логике его построения, пожелания к более детальному раскрытию ролей, уменьшению «западности».

На рис. 6 представлена схема процессов маркетингового подхода управления организацией.

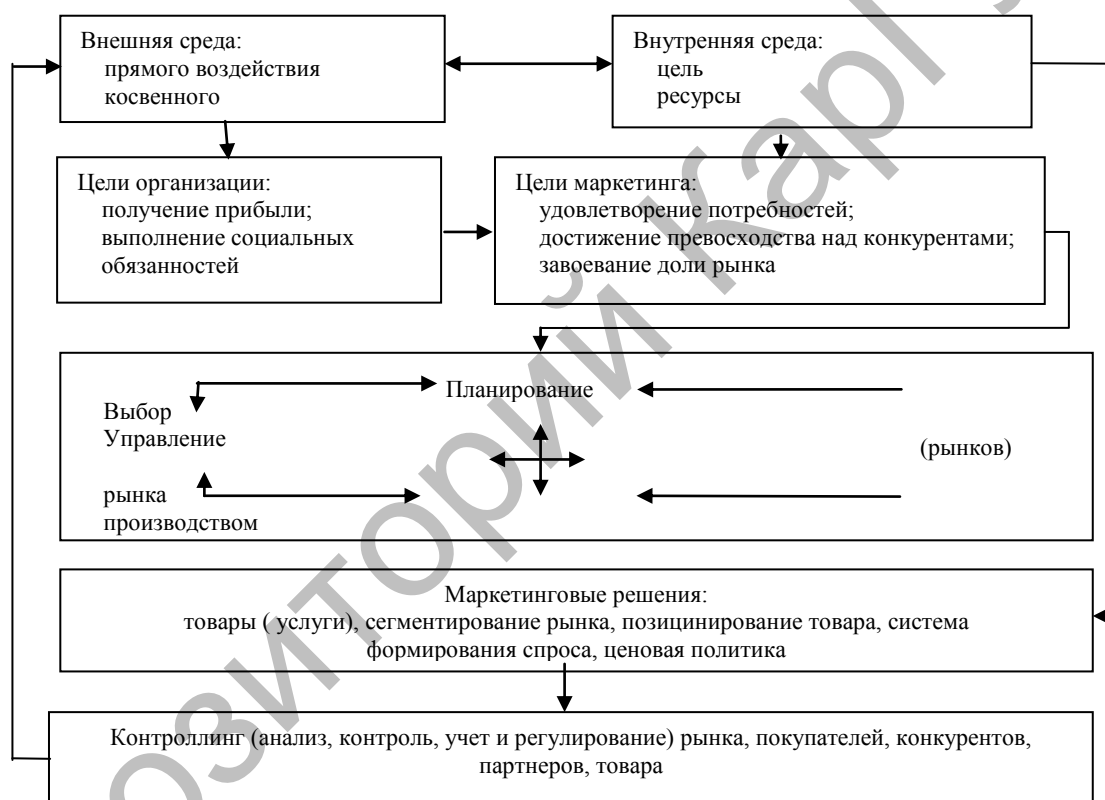


Рисунок 6 – Схема маркетингового подхода управления предприятием
(Примечание – данные работы [9; 35])

В перспективе необходимость в создании общепринятого стандарта в области управления проектами, описывающего весь жизненный цикл проекта в Республике Казахстан, очевидна:

- унификация методологии управления проектами (разные компании по-разному трактуют положения различных стандартов);
- единая регламентная база;
- единые принципы планирования и контроля проектов;
- единый подход к реализации национальных и государственных проектов. Исходя из этого стандарт должен быть:

регламентирующим: стандартные роли в проектах - спонсор, заказчик, технический эксперт и т.д., стандартные процедуры, требования к плану, классификация проектов; стандартные шаблоны документов; обязательным для исполнения в госорганах; рекомендуемым для негосударственных компаний; совместимым с ведущими международными стандартами.

Для эффективного управления проектами в Казахстане нужны решения по портфельному управлению, дающие возможность видеть, понимать и контролировать инвестиции через отбор и реализацию проектов, оптимизацию использования ресурсов и совместную работу исполнителей. Все это существенно ускоряет реализацию планируемых изменений, снижает риски.

Информационная система управления портфелями проектов, внедренная на государственном уровне, - это повышение эффективности коммуникаций, особенно в условиях высокой географической распределенности сторон, участвующих в реализации проектов.

Литература

1. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 415 с.
2. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009. - 416 с.
3. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами/Под общей редакцией В.Д. Шапиро. - СПб.: ДваТрИ, 1996. - 610 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие. М.: Омега - Л, 2005. - 664 с.
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Издательско-Консалтинговая Компания ДеКА, 1997. - 304 с.
6. Проектный менеджмент: Учебно-консультационный курс. - М.: ГУ «МИВТ-Центр»; Лаборатория Базовых Знаний, 2007. - 287 с.
7. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. - М.: Издательство АСВ; СПб.: СПб ГАСУ, 2006. - 312 с.
8. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling/8th ed. New York: John Wiley&Sons, 2003. 891 p.
9. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 288 с.

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. МАРКЕТИНГ КАК ФИЛОСОФИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	7
МАРКЕТИНГ КАК НОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	8
СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА.....	12
ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА.....	17
ТИПЫ МАРКЕТИНГА, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ СОСТОЯНИЕМ СПРОСА	21
НАПРАВЛЕНИЯ И ВАРИАНТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....	25
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ	32
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	51
НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА.....	52
МЕНЕДЖМЕНТ НА РУБЕЖЕ ВЕКОВ	59
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА МЕНЕДЖМЕНТА.....	63
СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	73
ЭВОЛЮЦИЯ, ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ И РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	81
ФРЕДЕРИК УИНСЛОУ ТЕЙЛОР И НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	107
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО И СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	122
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	123
МЕЖДУНАРОДНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ.....	149
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В МИРЕ И КАЗАХСТАНЕ	158
ОСМЫСЛЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С СУЩНОСТЬЮ И ХАРАКТЕРОМ РЕФОРМИРУЕМОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	172

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ.....	185
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ	186
ЗНАЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	191
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ И ПЕРЕДОВЫЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ НАРАБОТКИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ (ФИРМ, ПРЕДПРИЯТИЙ)	202
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ, ФИРМЫ).....	224
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВОЗНИКНОВЕНИЕ ЕГО НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ: ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ..	241
МЕТОДЫ, ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИЯМИ (ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА) В МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СФЕРАХ.....	262
НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТАЙМ - МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА	283
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ С УЧЕТОМ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В ЭТОЙ ОБЛАСТИ	299
ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ОТРАСЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА	324
ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВОКУПНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ И УПРАВЛЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	334
ЧАСТЬ ПЯТАЯ. СУЩНОСТЬ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ..	346
НЕОБХОДИМОСТЬ НОВЫХ ПОДХОДОВ К СОВРЕМЕННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КРУПНЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	347
ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	366
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ (ИНВЕСТИЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА) НА МАКРОУРОВНЕ, МЕЗОУРОВНЕ И МИКРОУРОВНЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	377
КОНЦЕПЦИЯ И БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	403

Академик Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды мемлекеттік университетінің
Ғылыми Кеңесі бекіткен

*Рекомендовано к опубликованию решением Ученого Совета Карагандинского
государственного университета имени
академика Е. А. Букетова*

**Рашит Саттарович
АЛЬ-КАРЕНИ (КАРЕНОВ)**

**ТАҢДАМАЛЫ ШЫҒАРМАЛАРЫ
ИЗБРАННЫЕ ТРУДЫ**

**ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И МАРКЕТИНГА**

**ҒЫЛЫМИ БАСЫЛЫМ
НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

ТОМ 3

Отпечатано с авторского оригинала

Подписано в печать 03.09.2015 г. Формат 60×84 1/16 .Бумага офсетная.
Объем 26,5 п.л. Тираж 100 экз. Цена договорная. Заказ № 957

Отпечатано в типографии ТОО «Арка и К»
г. Караганда, ул. Лободы, 40