

И.Н. ГЕРЧИКОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

4-е

ИЗДАНИЕ



Оглавление

Предисловие	IX
Раздел I. Основы менеджмента	1
Глава 1. Методологические основы менеджмента	2
1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	2
1.2. Научные основы менеджмента	8
1.3. Цели и задачи менеджмента	18
1.4. Характерные черты и методы менеджмента	20
1.5. Менеджер и его функции	21
1.6. Содержание понятий «бизнес», «международный бизнес», «предпринимательство»	23
Глава 2. Порядок образования фирм. Классификация фирм	35
2.1. Порядок учреждения и регистрации фирмы	35
2.2. Образование и принадлежность капитала фирмы	39
2.3. Классификация фирм	50
Глава 3. Международные компании: организационная структура и деятельность	68
3.1. Международные компании как интегрированные корпоративные структуры: суть и содержание понятия	68
3.2. Особенности процесса транснационализации капитала и глобализации хозяйственной деятельности международных компаний на современном этапе	84
Глава 4. Организация управления в международных компаниях	92
4.1. Организационная структура управления международной компанией	92
4.2. Материнская компания как организационно-экономический центр управления	93
4.3. Важнейшие уровни аппарата управления	100
4.4. Классификация организационных структур управления оперативно-хозяйственными подразделениями	112
4.5. Аппарат управления международной деятельностью крупных фирм	119
4.6. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских международных фирмах	129
Раздел II. Технология менеджмента	135
Глава 5. Выработка целей и стратегии развития фирмы	136
5.1. Формирование и ранжирование целей	136
5.2. Выработка стратегий	140
5.3. Системы стратегического управления в фирмах США и Японии	145

Глава 6. Принятие и реализация управленческих решений	151
6.1. Процесс принятия управленческих решений	151
6.2. Требования к технологии менеджмента	153
6.3. Механизм принятия управленческих решений	156
Глава 7. Информационное обеспечение менеджмента	159
7.1. Внутрифирменная система информации	159
7.2. Технология информационной деятельности	162
7.3. Аппарат управления внутрифирменной системой информации	168
7.4. Информационное обеспечение бизнеса	169
Раздел III. Внутрифирменное управление	173
Глава 8. Общие принципы управления международными фирмами	174
8.1. Основные принципы менеджмента	174
8.2. Демократизация управления	179
Глава 9. Важнейшие функции внутрифирменного управления	183
9.1. Содержание функций управления	183
9.2. Назначение основных функций управления	184
9.3. Содержание функции организации	186
Глава 10. Маркетинг как функция управления	189
10.1. Содержание понятий «маркетинг», «маркетинговая деятельность фирмы»	189
10.2. Маркетинг как специфическая функция управления	197
10.3. Организация маркетинговой деятельности в производственном отделении международной фирмы	204
10.4. Технология маркетинговой деятельности	212
10.5. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью	215
Глава 11. Внутрифирменное планирование	217
11.1. Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов	217
11.2. Перспективное внутрифирменное планирование	219
11.3. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование	222
11.4. Организационные формы внутрифирменного планирования	223
11.5. Планирование деятельности производственного отделения	225
11.6. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах	227
Глава 12. Функция контроля в экономическом механизме менеджмента	230
12.1. Управленческий контроль: формы и средства реализации	230
12.2. Финансовый менеджмент	235
12.3. Информационное обеспечение финансового менеджмента	242
12.4. Анализ финансовой отчетности фирм	283

Глава 13. Экономические методы управления в менеджменте	297
13.1. Коммерческий и внутрифирменный расчет	297
13.2. Цены и механизм ценообразования	301
13.3. Ценовая политика	309
Раздел IV. Управление производством	317
Глава 14. Методологические основы управления производством	318
14.1. Системный подход к управлению производством	318
14.2. Управление операциями	325
14.3. Производство как система	328
Глава 15. Производственная система	331
15.1. Структура производственной системы	331
15.2. Производственная структура предприятия	332
15.3. Типы производственных систем	336
15.4. Проектирование производственных систем	339
Глава 16. Организация производства	347
16.1. Организация производства: суть и формы	347
16.2. Организация производства в современных условиях	350
Глава 17. Оперативное управление развитием производства	354
17.1. Управление развитием производства: цели и задачи	354
17.2. Основные функции и принципы оперативного управления производством	359
17.3. Организация оперативного управления производством	361
17.4. Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии	365
Глава 18. Эффективность производства	368
18.1. Оценка и факторы повышения эффективности производства	368
18.2. Рационализация методов управления производством и методов работы	371
18.3. Методы оценки эффективности производственной деятельности	376
18.4. Оценка эффективности инвестиционного проекта	381
Глава 19. Инновационный менеджмент	388
19.1. Инновационный менеджмент и научно-техническая политика	388
19.2. Разработка и внедрение новой продукции	391
19.3. Организационные формы инновационного менеджмента	396
19.4. Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США	400
Глава 20. Система регулирования и обеспечения процесса производства	404
20.1. Планирование процесса производства	404
20.2. Разработка ассортиментной политики	409
20.3. Технологическое обеспечение процесса производства	411

VIII

20.4. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами	414
20.5. Управление качеством продукции	422
20.6. Обеспечение конкурентоспособности фирмы	426
20.7. Сбытовая политика и организация сбыта	430
Глава 21. Организационные структуры управления развитием производства	437
21.1. Основные факторы, определяющие структуру управления производством	437
21.2. Классификация организационных структур управления развитием производства	439
Глава 22. Управление международной производственной деятельностью фирм	451
22.1. Особенности международной производственной деятельности фирм в современных условиях	451
22.2. Международное межфирменное производственное кооперирование	458
Глава 23. Управление персоналом	473
23.1. Разработка и проведение кадровой политики в фирме	473
23.2. Оплата и стимулирование труда	478
23.3. Социально-психологические аспекты управления	480
Библиографический список	490

Предисловие

Этим обусловлено постоянное совершенствование менеджмента в промышленных фирмах Запада в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей и обострением проблемы сбыта, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и других параметров продукции, ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления воздействуют на организационную структуру фирмы и ведут к перераспределению функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия и т.д.

Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена — предприятия, производственного отделения. Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях и объединениях — одна из первоочередных задач.

Во-вторых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировые рынки обуславливает необходимость изучения практики менеджмента в международных компаниях.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой в современных условиях стала разработка методологических основ по применению менеджмента в практике предприятий, объединений, концернов и других хозяйственных организаций. Это не механический процесс перенесения опыта промышленных фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации о необходимости использования рыночных отношений активно проводится работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания в единой целостной системе хозяйства.

Вполне понятно, что управление предприятиями должно иметь специфические особенности в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий, характера выпускаемой продукции — средств производства или предметов потребления, обеспеченности современной электронно-вычислительной техникой, степени вовлечения во внешнеэкономическую деятельность. Однако определяющими факторами являются формирование и развитие рыночных отношений, конвертируемость рубля, стабилизация рыночных цен, эффективность использования инструментов финансово-кредитного механизма.

Залогом успеха служит хорошее знание мировой практики; это повышает престиж не только специалистов-руководителей, но и страны в целом. И чем быстрее будут преодолены недостатки в области управления предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможности российской экономики, усилится стимулирующее влияние на повышение качества продукции и ее конкурентоспособность.

В новых условиях хозяйствования система подготовки и переподготовки предпринимателей и руководителей предприятий нуждается в такой постановке дела, при которой обучающимся специалистам создаются условия для активного овладения в полной мере знаниями экономического механизма менеджмента. Специалисты должны осознавать, что приспособление к требованиям конкретных рынков по уровню качества, технико-экономическим параметрам продукции, цене, срокам поставки должно осуществляться заранее, на стадии разработки новой продукции или модернизации и усовершенствования выпускаемых изделий, до начала производственного цикла или в самом процессе производства, а также на стадии разработки сбытовой политики. Это требует не только овладения конкретными знаниями, но и нового мышления.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей (в особенности тех, кто принимает стратегические решения) высокие требования. Важнейшей функцией высшего руководства предприятий становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. Необходима со-

вершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в современных хозяйственных условиях. Постоянное обновление продукции должно стать определяющим фактором деятельности предприятий, стабилизации и дальнейшего процветания российской экономики.

Важно учитывать, что первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен. Важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Это предъявляет высокие требования к подготовке специалистов-менеджеров и в первую очередь тех, которые будут заняты во внешнеэкономической сфере деятельности и связаны с подготовкой и принятием решений в этой области. Знание ими проблем теории и практики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, внешнеэкономическими связями на уровне предприятий (объединений). Поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

Полагаем, что овладению знаниями в области менеджмента окажет помощь учебный комплекс «Менеджмент». Он включает учебник «Менеджмент» (четвертое издание, дополненное и переработанное) и Практикум (второе издание).

В учебнике раскрывается система управления в крупных международных фирмах Запада.

Учебник состоит из четырех разделов: «Основы менеджмента», «Технология менеджмента», «Внутрифирменное управление», «Управление производством».

В первом разделе рассматриваются организационно-правовые основы менеджмента и его технология. Основное внимание уделяется классификации фирм, правовому регулированию образования и деятельности фирм, организации управления в крупных международных компаниях. Технология менеджмента включает такие вопросы, как выработка целей и стратегии в менеджменте, процесс принятия и реализации управленческих решений, информационное обеспечение менеджмента.

Три других раздела посвящены экономическому механизму менеджмента.

Внутрифирменное управление раскрывает общие принципы, функции и экономические методы управления. Подробно проанализированы

такие функции управления, как маркетинг, планирование, контроль, в системе которого рассматриваются финансовый менеджмент, а также важнейшие экономические методы: коммерческий расчет, внутрифирменный расчет, цены и механизм ценообразования.

При рассмотрении вопросов управления производством используется системный подход как методологическая основа управления производством. В отдельных главах раскрываются производственная система, ее структура и типы; организация производства, оперативное управление развитием производства, эффективность производства; инновационный менеджмент, система регулирования и обеспечения процесса производства, организационные структуры управления производством и управление международной производственной деятельностью фирм.

Проблемы управления персоналом раскрываются в главах, посвященных разработке и проведению кадровой политики в фирме, оплате и стимулированию труда, групповому управлению и социально-психологическим аспектам управления.

Основы менеджмента

Раздел



Методологические основы менеджмента	2—34
Порядок образования фирм. Классификация фирм	35—67
Международные компании: организационная структура и деятельность	68—91
Организация управления в международных компаниях	92—134

Методологические основы менеджмента

Глава 1



Сущность и содержание понятия «менеджмент»	■
Научные основы менеджмента	■
Цели и задачи менеджмента	■
Характерные черты и методы менеджмента	■
Менеджер и его функции	■
Содержание понятий «бизнес», «международный бизнес», «предпринимательство»	■

1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

Менеджмент — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент — управление в условиях рынка, рыночной экономики — означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намеченную прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем лицам, которые несут ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для проведения многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины «менеджмент», «менеджер» прочно вошли в словарный обиход, заменив отчасти такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например,

управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях хозяйствования, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Термин «менеджмент» (management)¹ американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления — «government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Рассматривая суть понятия «менеджмент», важно уточнить некоторые входящие в его определение положения.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер не зависим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и других, работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве *субъекта* этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве *объекта* — хозяйственной деятельности фирмы в целом или ее конкретной сферы (производства, сбыта, финансов, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением масштабов предприятий, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

¹ Здесь и далее терминология в скобках дается на английском языке.

Под *хозяйственной деятельностью* в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.);
- в любой сфере деятельности фирмы (НИОКР, производстве, сбыте, финансах), если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает деятельность не только промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержание хозяйственной деятельности фирмы заключается в обеспечении процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организации технологического цикла в целом: внедрении результатов НИОКР в производство; разработке и совершенствовании технологии производства; обеспечении требуемого уровня качества продукции; осуществлении коммерческих операций; проведении операций товародвижения; осуществлении всех видов расчетов; обеспечении технического обслуживания продукции; материально-техническом снабжении процесса производства; обеспечении финансовыми ресурсами; обеспечении персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежат постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности производства.

Изменения в содержании хозяйственной деятельности фирмы связаны прежде всего с изменениями в характере собственности и с процессами делегирования (предоставления) права собственности многочисленным индивидуальным собственникам или коллективам собственников.

Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы (management by objectives) — это главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей (работников фирмы) направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующей мотивации их труда.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм ме-

менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменного управления; управления производством; управления персоналом (табл. 1.1, 1.2, 1.3).

Таблица 1.1. Принципиальная схема внутрифирменного управления

<i>Принципы</i>	<i>Функции</i>	<i>Экономические методы</i>
Централизация	Маркетинг	Коммерческий расчет
Децентрализация	Планирование	Внутрифирменный расчет
Сочетание централизации и децентрализации	Организация	Цены и механизм ценообразования
Ориентация на долгосрочные цели развития	Контроль	
Демократизация: участие работников в управлении фирмой	Мотивация	

Таблица 1.2. Принципиальная схема управления производством

<i>Инновационный менеджмент</i>	<i>Регулирование и обеспечение процесса производства</i>	<i>Обеспечение сбыта</i>	<i>Организационная структура управления производством</i>
Проведение НИОКР	Планирование процесса производства, разработка ассортиментной политики	Разработка сбытовой политики Выбор каналов и методов сбыта	Функциональная
Научно-техническая политика	Повышение качества и конкурентоспособности продукции	Организация сбыта	Матричная
Разработка и внедрение новой продукции	Технологическое обеспечение производства		Линейно-функциональная
Организация научно-технической деятельности	Обеспечение производства материально-техническими ресурсами		Проблемно-целевое управление
	Повышение эффективности производства		Программно-целевое управление

Таблица 1.3. Принципиальная схема управления персоналом

<i>Разработка и проведение кадровой политики</i>	<i>Оплата и стимулирование труда</i>	<i>Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами</i>	<i>Социально- психологические аспекты управления</i>
Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения работников	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации персонала	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

1 Менеджмент как организация управления фирмой Фирма осуществляет любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Содержание менеджмента состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели фирмы предполагают преобразование ресурсов (капитала, материалов, технологии, информации, трудовых ресурсов) для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности — функций.

В зависимости от конкретных функций фирма делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. Подразделения (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Здесь речь идет об управлении фирмой (организацией).

Такое содержание понятия «менеджмент» соответствует нашему понятию внутрифирменного управления. В этом учебнике мы сужаем предмет изучения и будем рассматривать управление только в крупнейших промышленных фирмах, где оно по содержанию и направленности отличается от управления в других фирмах в зависимости от их вида и характера деятельности.

Менеджмент как аппарат управления. Обычно под аппаратом управления понимается состав подразделений, в рамках которых проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей.

Под аппаратом управления часто понимают также руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени.

Менеджмент как различные уровни аппарата управления. Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня, каждый из которых в названии на английском языке содержит слово «менеджмент»:

Top management — высшее звено управления, высшее руководство;

Middle management — среднее звено управления;

Lower management — низовое звено управления.

Менеджмент как управление персоналом. Менеджмент понимается как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Предполагается, что управление персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соответствовало потребностям сотрудников и позволило активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент как система управления. Здесь первостепенное значение имеют взаимные связи между подразделениями фирмы, рассматриваемыми как единое целое.

Система управления должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Управленческие воздействия поступают в исполнительные органы как изнутри управляемого объекта, так и извне, т.е. из внешней среды. Наличие информации о внешней среде и выводы о ее влиянии на систему управления повышают эффективность системы, поскольку позволяют своевременно вносить коррективы в процесс управления и приспосабливаться к изменениям внешней среды — рыночных условий и системы их регулирования.

Основной оценкой эффективности и качества управления служит степень достижения поставленных целей как на текущий период, так и на средне- и долгосрочную перспективу.

Менеджмент как управление любой организацией. Сюда относятся государственные учреждения, армия, церковь, непредпринимательские корпорации, т.е. организации независимо от целей их деятельности. В США непредпринимательские корпорации отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако цель их деятельности состоит не в получении прибыли, а в выполнении конкретных функций (например, школы, больницы, библиотеки). Государственные и публичные организации используют принципы и методы менеджмента, хотя многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.

- 2 Менеджмент как процесс принятия управленческих решений** Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя — менеджера — и требует от него принятия решений, в частности в отношении изменения целей и программы действий. Это касается всех уровней управления. Управляемый объект (фирма или ее хозяйственно самостоятельные подразделения), как уже говорилось выше, имеет внешнюю среду — рыночные отношения, к состоянию которой он должен приспосабливаться на основе обратной связи. Всякое управленче-

ское решение — это результат обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды.

Управленческие решения принимаются на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. Принятое управленческое решение конкретизируется для исполнителей и контроля за выполнением. Иначе говоря, управленческое решение должно содержать ответ на вопрос: как реализовать принятое решение и как проконтролировать его исполнение.

Принятие решения — прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

Анализ информации и принятие на ее основе управленческих решений составляют технологию менеджмента. Иерархия в системе управления решает проблемы передачи ответственности на более низкие уровни управления, централизации и децентрализации процесса принятия решений и самой организации управления.

Процесс функционирования системы управления включает работу по ее совершенствованию и рационализации, поскольку современный менеджмент основан на рациональных способах принятия решений.

Каждый аспект подхода к менеджменту как к системе управления требует ее изучения в статике и динамике; в рамках глобальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается на формулировке целей, методах воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как управляемого объекта.

1.2. Научные основы менеджмента

Под научными основами менеджмента понимается система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практику менеджмента научными рекомендациями. Наука об управлении получила развитие в трудах отечественных ученых — Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попова, А.В. Попова, А.Г. Аганбегяна, Ю.П. Васильева, О.С. Виханского, Э.М. Короткова, Д.С. Львова и в трудах зарубежных авторов — А. Файоля, П. Друкера, М.Х. Мескона, Х. Вольфганга, И. Ансоффа, Дж. Хедоури, С. Фишера, П. Маршала, М. Портера.

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные требования:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились следующие важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

- научного управления;
- административного управления;
- управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- управления с позиций науки о поведении;
- адаптации;
- глобальной стратегии;
- целевой ориентации;
- рыночного управления.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. и особенно в 1920-е годы. Ее основоположником стал Ф. Тейлор, книгу которого «Принципы научного управления» считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Он сформулировал важный вывод: работа по управлению — это определенная специальность, и организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований; было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Авторы концепции научного управления Ф. Тейлор, Г. Френк, Л. Гилбрет посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Например, Тейлор разработал методы, с помощью которых для каждого вида работы, для каждой операции с помощью хронометража и тщательного изучения движений рабочего устанавливался единственный, самый рациональный способ выполнения заданной работы. Весь объем задания разбивался на мельчайшие операции, каждую из которых должен по возможности выполнять один человек. При этом устранялись все ошибочные, медленные, бесполезные движения, отбирались наиболее быстрые, совершенные. Для контрольного выполнения операций назначались самые сильные, ловкие и искусные рабочие. Показатели их выработки, зафиксированные поэлементно хронометражом, устанавливались затем как норма, обязательная для всех рабочих. Вычислялось также минимальное время, необходимое для неизбежных производственных задержек, отдыха.

Так, Тейлор измерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера.

Гилбрет в основу методологии положила анализ содержания работы и ее основных компонентов. Она изучала рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксировавшим интервалы до 1/200 с, чтобы определить время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы.

Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и объема производства. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и на отдых.

Количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным, что давало руководству возможность устанавливать выполнимые нормы производства и платить дополнительно тем, кто превышал эти нормы. Тех, кто производили больше, вознаграждали. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе; подчеркивалось большое значение обучения.

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 1920-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять, чтобы более эффективно достигать целей. Эта концепция получила также название *классической школы управления*.

Согласно концепции одного из представителей классической школы управления — А. Файоля, «управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. Файоль рассматривал управление (в его терминологии — администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности при наиболее эффективном, оптимальном использовании ресурсов и возможностей фирмы. Главный вклад Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование, организация, контроль. Ему принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством.

В своей книге «Менеджмент — основы и управление производством», изданной в 1949 г., Файоль писал, что цель менеджмента заключается в повышении эффективности производства путем разработки методов и форм совершенствования системы управления организацией в целом. Он полагал, что необходимо концентрировать внимание на административной деятельности менеджера на всех уровнях управления предприятием (фирмой).

Файоль сформулировал следующие требования к управлению.

Разделение труда. Цель разделения — выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

Полномочия и ответственность. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность — их противоположность.

Дисциплина. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.

Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании.

Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, им должны платить справедливую зарплату.

Централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий.

Скалярная цепь, т.е. ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, — вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

Порядок. Место — для всего и все — на своем месте.

Справедливость — сочетание доброты и правосудия.

Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.

Корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Представители функциональной школы — последователи концепции административного управления (Д. Муни, А.С. Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтц, С. О'Доннел) ставили цель: разработать перечень функций, которые необходимо реализовать в качестве составных частей общего процесса управления. Все они считали основополагающими функциями планирование, организацию, контроль, которые должны осуществляться каждым менеджером. При разработке принципов менеджмента для всех организаций они особо выделяли единоначалие, степень контроля, делегирование полномочий, разделение труда.

Выразителем концепции административного управления был также немецкий социолог М. Вебер. Его концепция получила название концепции рационалистической бюрократии, так как относилась к бюрократическим формам организации, которые характеризовались следующими чертами: четким определением обязанностей каждой должности на основе функциональной ответственности; четко установленной иерархией команд, охватывающей все уровни организации; разработкой комплекса правил и процедур, предписывающих права и круг ответственности каждого сотрудника, а также то, как он должен действовать на работе. При этом предполагалось, что организация функционирует вне зависимости от личностного начала и работники поощряются исключительно за их компетентность.

По теории Вебера, предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Поэтому большое значение придается:

- технико-экономическим связям и зависимостям различных факторов производства;

- использованию аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно применить на практике;
- стремлению к сохранению стабильности, всеобщему контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
- представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок», и т.п.

Орудием завоевания рынка считается не рост доходов, а снижение издержек. Хорошее управление оценивается системой показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, примененных или потребленных в процессе производства продукции или оказания услуг. Главное внимание уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат и определяется делением выпуска на издержки. При этом должны обеспечиваться высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективное распределение продукции или услуг. Достижение этих «выходных» параметров гарантирует получение достаточного возврата на капитал, выживание и рост организации. Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность, например, ассортимента продукции или услуг, использования средств производства и рабочего времени, динамики брака и затрат на его исправление и т.п.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений (1930-е годы) впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Исследования, проведенные американским психологом А. Маслоу, показали, что поступки людей мотивируются не экономическими силами, как считали сторонники концепции научного управления, а различными потребностями, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Эта концепция, получившая наибольшее распространение в 1930-е—1950-е годы, была основана на важнейшем положении, гласящем, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда составляет основу повышения его производительности.

Современная зарубежная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто не совместимы друг с другом. В ней отсутствуют внутреннее единство, логическая связь. Но все эти направления, концепции, взгляды отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования: достижения стабильности экономического развития, преодоления социально-экономических конфликтов. Отсюда стремление повысить практическую значимость теоретических исследований в области менеджмента, переориентировать теорию управления в направлении практики управленческой деятельности, на разработку принципов, дающих возможность практически решать в определенных условиях организационные проблемы. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на

уровне отдельных фирм была и остается основополагающей тенденцией развития зарубежной теории управления.

Концепция управления с позиции науки о поведении — это теория, получившая развитие в 1950-е—1960-е годы. Ее основное кредо — повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда — исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Представителями поведенческой концепции были Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерг.

На современном этапе важнейшее значение в теории управления приобретают проблемы взаимодействия с внешней средой, учета изменений внешней среды в деятельности отдельных компаний, ориентации предприятия в сложившихся условиях.

Многочисленные современные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий в целях получения намечаемых прибылей.

Суть **концепции адаптации**, или стратегии приспособления, состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы — это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды, т.е. это стратегия маневрирования в распределении и перераспределении производства и товаров между предприятиями, расположенными в разных странах, в зависимости от уровня издержек производства, стоимости рабочей силы, темпов экономического роста, политической стабильности страны.

Концепция глобальной стратегии направлена на оптимизацию международной деятельности фирмы. В ней акцентируется внимание на необходимости выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей корпорации, а не ее отдельных частей. Существуют разные направления этой концепции:

- теория множественности целей, когда глобальная стратегия направлена на реализацию многих целей и отрицается максимизация прибыли в качестве главной цели;
- признается, что оптимизация деятельности осуществляется в целях максимизации прибыли;
- оптимизация деятельности направлена на получение максимальной прибыли в результате лучшего приспособления организационной структуры к изменяющимся условиям (децентрализация, координация);
- оптимизация деятельности осуществляется путем совершенствования основных функций управления, в частности планирования (долгосрочного).

Концепция целевой ориентации утверждает, что должна доминировать роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля, мотивации.

В основе менеджмента как **концепции рыночного управления** лежит объективная тенденция к обобществлению производства, в результате которого у крупнейших фирм появилась возможность воздействовать на рынок, осуществляя его раздел,

влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. В этой концепции больше, чем в других, отражается связь отдельных предприятий с рыночными отношениями, а точнее, с проблемой регулирования рыночных отношений. Здесь обосновывается необходимость в той или иной форме регулировать процессы развития, управлять ими, а не полагаться полностью на рынок, стихийно регулирующий экономические процессы.

Придавая важное значение регулированию рыночных отношений, теоретики менеджмента особый упор делают на необходимость приспособления фирмы к требованиям рынка по каждому конкретному продукту, выпускаемому фирмой. Поэтому организационно-технический аспект этой теории направлен на так называемое «планирование продукта», которое охватывает систему мероприятий по изучению рынка конкретного товара, составлению программ и прогнозов, разработке и внедрению на рынок нового товара, по активизации спроса на товары и получению высокой прибыли от его реализации.

Установление и регулирование рыночных отношений, согласно этой концепции, основано на экономической силе и научно-производственном потенциале их участников. Каждая фирма стремится не только сохранить свою долю на рынке, но и увеличить ее, потеснить конкурентов, вытеснить их с рынка, разорив либо подчинив своему влиянию и контролю.

Таким образом, эта концепция менеджмента не только дает теоретическое обоснование необходимости регулирования рынка в современных условиях, но и служит источником практических рекомендаций по разработке новых форм и методов организации хозяйственной деятельности фирм.

Следовательно, менеджмент регулируется законами развития рыночной системы хозяйствования и направлен на гибкое приспособление производственно-сбытовой деятельности фирмы к изменяющимся рыночным условиям.

Концепции инноваций и лидерства (1980-е—1990-е годы) относятся к разработке стратегии развития организации. Инновации рассматриваются как основа конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке.

Лидерство предполагает радикальное изменение взаимоотношений между персоналом и руководством компании.

Важное значение в современных условиях придается признанию социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед работниками организации. Менеджеры должны выступать в роли социальных защитников, проявлять лояльность к работникам; создавать в фирме атмосферу, способствующую раскрытию способностей работающих; использовать такие методы работы с людьми, которые обеспечивают их удовлетворенность работой; проявлять честность и доверие к работникам. Через менеджмент должна проявляться забота о повышении благосостояния работников путем предоставления социальных благ и обеспечения нормальных условий работы.

Задача менеджмента как науки управления состоит в повышении практической значимости исследований, ориентации их на разработку принципов и методов, дающих возможность в тех или иных условиях практически решать проблемы функционирования организации.

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальностям ситуации, а следовательно, к практике.

Менеджмент как наука управления разрабатывает средства и методы, которые способствовали бы наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде. Отсюда появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления в крупных промышленных фирмах, международных по сфере деятельности, — транснациональных корпорациях.

В современных условиях получили распространение четыре научных подхода к управлению:

- подход к управлению как к процессу;
- системный;
- ситуационный;
- программно-целевой.

Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления. Разные авторы предлагают различные перечни функций. Оптимальный набор включает: планирование, организацию, распорядительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

На практике процесс управления обычно представлен следующими функциями: маркетингом (ориентацией производства на потребности рынка), планированием (определением направлений развития), организацией (реализацией принимаемых управленческих решений), контролем (учетом и отчетностью за результаты хозяйственной деятельности), мотивацией (стимулированием повышения эффективности труда работников). Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение целей, единых в условиях меняющейся внешней среды.

Системный подход имеет технико-математическое происхождение. Приверженцы системного подхода смотрят на организацию как на сложную систему, состоящую из подсистем, которые в свою очередь представляют собой также сложные системы. Применение теории систем в менеджменте в конце 1950-х годов стало важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — особый способ мышления по отношению к организации и управлению. Это — методология исследования объектов как систем.

Система — определенная целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Система ор-

ганизации состоит из двух составляющих: внешнего окружения, включающего в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, обратную связь; внутренней структуры — совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход для достижения целей системы. Внутренняя структура социально-экономической системы состоит из подсистем научного сопровождения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Системы делят на два основных типа: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия не зависимы от среды, окружающей систему. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются системами. Эти части называются *подсистемами*. В организации подсистемы — это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации¹.

Системами, состоящими из комплекса взаимосвязанных объектов, являются предприятие, цех, участок². Все организации являются системами. Как *единую сложную систему* можно рассматривать всю деятельность предприятия, которая состоит из сети подчиненных, менее сложных систем.

Теория систем объясняет, почему ни одна из школ управления, несмотря на многие достоинства, не смогла обосновать полностью успешное управление организациями. Каждая из школ обращала внимание на одну из подсистем организации, разрабатывала законы ее развития, но не обращала внимания ни на остальные подсистемы предприятия, ни на их взаимосвязанность. Поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы научного управления — техническими, ни одно из научных направлений не изучало воздействия среды на организацию. Вместе с тем сложными системами являются и комплексы функций, виды деятельности, осуществляемые на предприятиях.

Производственные системы — особый класс систем, состоящих из трудящихся, орудий и предметов труда и других элементов, необходимых для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги. Любая фирма является сложной самоорганизующейся системой.

Самоорганизация — свойство приобретать пространственную, временную, функциональную или иную структуру без специфического воздействия извне³.

В процессе взаимодействия с внешней средой в организацию поступают: информация, капитал, человеческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются *входами*.

Осуществляя в соответствии со своими целями хозяйственную, экономическую, научную деятельность, организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в товары, работы или услуги. Эта продукция работы и услуги являются *выходами* организации, результатами, выносимыми в окружающую среду.

¹ Тренев Н.Н. Стратегическое управление. — М.: Приор, 2000. — С. 260.

² Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент. — М.: Приор, 1998. — С. 84.

³ Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации // Аудит и финансовый анализ. 1998. № 1. — С. 209—252.

Если система управления эффективна, то в процессе преобразования образуется добавочная стоимость входов. Помимо прямо преобразованных из входов появляются многие дополнительные выходы: прибыль, увеличение конкурентоспособности продукции, доли этой продукции и предприятия в целом на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

Существуют различные направления анализа фирм с точки зрения системного подхода:

- элементный — выявление элементов, входящих в состав системы;
- структурный — выявление внутренних связей и зависимостей между элементами системы;
- функциональный — выявление функций, для выполнения которых существует система в целом;
- целевой — научное обоснование целей развития системы;
- интегративный — выявление направлений и условий развития и совершенствования системы;
- коммуникативный — выявление внешних связей системы и ее элементов с другими объектами внешней среды;
- исторический — выявление условий развития системы в прошлом, этапов развития системы в целом и ее элементов;
- ресурсный — выявление ресурсов, необходимых для развития системы, их структуры и источников покрытия.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации становится метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Программно-целевой подход к управлению предполагает:

- составление и реализацию целевых комплексных программ, в которых увязываются цели, сроки выполнения и ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей;
- единство целевой ориентации программы;
- комплексность намечаемых и проводимых мероприятий;
- определение сроков осуществления мероприятий;
- адресность заданий, обязательность их исполнения;

- определение критериев для выбора альтернатив принимаемых в ходе реализации программы решений.

Современные подходы к управлению, получившие развитие в 1970-е—1990-е годы, отражают новый этап в развитии международного бизнеса, который характеризуется образованием и развитием транснациональных корпораций, интернационализацией производства, глобализацией деятельности крупнейших корпораций. Жизнеспособность бизнеса стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям окружающей среды.

1.3. Цели и задачи менеджмента

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование) и максимизации доходов от результатов производства — выпуска продукции и услуг.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль — не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, в условиях торговли на мировых товарных рынках. Отсюда постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Важнейшая задача менеджмента заключается в организации производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечении рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входят:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы — хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию, организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, трудовых и др.

На современном этапе цели и задачи менеджмента существенным образом изменились, что связано с масштабным ростом международной деятельности крупных промышленных фирм, укрупнением их размеров путем консолидации капиталов, появлением и развитием новых форм информационных коммуникаций и технологий.

Крупные и крупнейшие фирмы, осуществляющие свою деятельность в мировом масштабе, ориентируют менеджмент на глобальный охват всех рынков и предприятий в разных странах. Менеджмент в транснациональных корпорациях приобретает черты международной деятельности, означающей необходимость приспосабливать формы и методы управления к условиям, складывающимся на мировом рынке в целом и на рынках отдельных стран. Это требует от менеджмента приспособления к новым условиям международной конкуренции, причем как в краткосрочной, так и особенно в долгосрочной перспективе. Отсюда потребность в развитии стратегического менеджмента, сочетающего разработку и реализацию долгосрочных планов развития фирм в меняющейся внешней среде с решением задач внутрифирменного управления. Важную роль в реализации поставленных целей и задач играет принципиально новое технологическое обеспечение производственных и управленческих процессов, ведение бизнеса на новой, более рациональной технологической основе. Это привело к усложнению менеджмента в связи с необходимостью ориентации на глобальную сферу деятельности фирм, быструю адаптацию к меняющимся условиям внешней деловой среды, стремительному научно-техническому прогрессу и постоянному процессу инноваций, объективно необходимому для развития компаний. Поэтому в современных условиях менеджеры крупных компаний одновременно решают практически все вопросы, касающиеся деятельности оперативно-производственного подразделения, и должны обладать высокой компетентностью как в вопросах маркетинга, планирования, финансов, мотивации персонала, так и в области технологии производственного процесса и внедрения инноваций. Этого требует применение в менеджменте комплексного подхода при решении поставленных целей и задач.

1.4. Характерные черты и методы менеджмента

Для современного менеджмента характерны следующие черты.

1. *Целенаправленность управления* — разработка целей, ориентированных на достижение эффективности производства: получение оптимальных результатов при минимальном использовании ресурсов.

2. *Последовательность стадий управленческого процесса*: стратегическое управление, оперативное управление, контроль.

- *Стратегическое управление* включает:
выработку цели менеджмента;
прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.
- *Оперативное управление* включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:
организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов;
руководство как распоряительство (мотивация) в условиях созданной структуры.
- *Контроль* включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического методов управления.

3. *Специализация управления* в зависимости от объекта управления: управление производством (производственный менеджмент), управление персоналом (менеджмент персонала), управление развитием компании (стратегический менеджмент), управление финансами (финансовый менеджмент), управление инновациями (инновационный менеджмент), управление обеспечением технологического процесса (технологический менеджмент), управление социальным развитием (социальный менеджмент).

4. *Единство управленческого процесса* посредством координации деятельности всех подразделений аппарата управления и взаимоувязки функций управления — управленческих действий, направленных на принятие и реализацию решений, связанных с достижением намеченных целей.

5. *Организация аппарата управления*: распределение полномочий и ответственности между отдельными подразделениями; прав и обязанностей между управленческим составом в зависимости от поставленных целей, задач и организационной структуры фирмы.

6. *Саморегулирование деятельности фирмы* — ориентация управления на разработку и контроль за соблюдением работниками ценностей фирмы, правил поведения (кодексов поведения), управленческих процедур, функциональных обязанностей.

7. *Непрерывность управленческого процесса*, соответствующего непрерывности производственно-сбытового цикла: научные исследования — обеспечение ресурсами — производство — сбыт.

8. *Приспособление к условиям внешней среды*: экономическим (требованиям и запросам потребителей, конъюнктуре рынка, отраслевым факторам, действиям конкурентов, развитию техники и технологий); торгово-политическим (деятельности регулирующих органов, средствам торговой политики); правовым (законодатель-

ву о предпринимательстве, нормативно-правовой базе образования и деятельности фирм); социальным (деятельности профсоюзов, системе ценностей в обществе).

Методы менеджмента в зависимости от решаемых задач делятся на экономические, организационные, административные, социально-психологические.

Экономические методы предполагают использование мер и средств, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы: использование коммерческого и внутрифирменного расчета; политики цен и ценообразования; финансовой политики. К экономическим методам относятся также стратегическое и оперативное планирование, анализ финансовой отчетности и показателей хозяйственной деятельности фирмы.

Организационные методы включают рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач; последовательную разработку стратегии для достижения этих задач; упорядочение требуемых ресурсов; рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей; мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Административные методы предполагают выработку нормативов, регламентов, должностных инструкций и контроль за их соблюдением; разработку мер и средств контроля за выполнением плановых показателей деятельности каждого подразделения. Важнейшее значение имеет также контроль за соблюдением фирмой законодательства, касающегося государственного регулирования бизнеса: антимонопольного, налогового, торгового, о промышленной собственности и др.

Социально-психологические методы характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

1.5. Менеджер и его функции

В современном понимании менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к руководителю организации в целом или ее подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Менеджер — это субъект управления, представитель особой профессии, имеющий специальную подготовку, занимающий управленческую должность, в

соответствии с которой он ставит цели и разрабатывает меры и средства их достижения.

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Эта проблема решается прежде всего на основе *разделения труда менеджеров*, т.е. специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий прав и сфер ответственности.

Разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая и территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда предполагает выделение трех уровней управления: высшего, среднего и низового.

Высший уровень (3—7%) — администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными подразделениями.

Средний уровень (50—60% общей численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как производственные отделы предприятия, бригады, смены, участки.

Горизонтальное разделение труда предусматривает определенный объем работы менеджера по функциям управления (маркетинг, планирование, НИОКР, организация, финансы), что предполагает специализацию менеджеров по конкретным вопросам управления.

Кроме того, свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности следующие:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, меры государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

И все же важнейшее требование к менеджеру любого уровня — умение управлять людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных в целях удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Руководитель, как пишет А. Файоль, должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное и вызывает к высшим нравственным качествам начальника, в частности к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы.

Каждый менеджер и прежде всего руководитель высшего звена управления должны понимать, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

Фирма, существующая благодаря работе своих сотрудников, должна проявлять заботу об удовлетворении жизненных потребностей не только клиентов-потребителей, но и своих собственных работников.

Важно отметить, что услуги американских менеджеров предлагаются фирмам и организациям, заинтересованным в профессиональном и квалифицированном администрировании, на контрактной основе.

1.6. Содержание понятий «бизнес», «международный бизнес», «предпринимательство»

Бизнес (business) — это дело, деловая активность экономических субъектов рынка, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности.

Бизнес делается ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах — производстве и торговле товарами и услугами, банковском и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности.

Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала — физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. В качестве субъектов в бизнесе могут выступать и заемщики капитала, получившие займы или кредиты в банке для ведения хозяйственной деятельности. Важно, чтобы

субъект в бизнесе имел в своем распоряжении капитал, поступающий в оборот. Такой капитал может поступать в оборот не обязательно в денежной форме, он может предоставляться и в товарной форме, а также в форме услуг. Субъектами в бизнесе могут выступать также и непредпринимательские организации и учреждения, совершающие коммерческие сделки эпизодически в товарной или денежной форме.

Все субъекты бизнеса несут ответственность за результаты деятельности согласно законодательству своей страны в соответствии с правовым положением лица или фирмы (капиталом и личным имуществом или только капиталом).

Бизнес всегда предполагает совершение в конечном итоге коммерческих операций по обмену товарами или услугами, результатом которых может быть получение прибыли или несение убытка.

Бизнес — понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок в любой сфере деятельности, направленных на получение дохода (прибыли).

Бизнес шире, чем предпринимательство, еще и потому, что он охватывает отношения между всеми участниками рыночной экономики и включает действия не только предпринимателей, но и потребителей, наемных работников, государственных структур.

Субъектами рынка являются:

- собственно предприниматели, т.е. лица и фирмы, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск и под свою исключительную экономическую и юридическую ответственность;
- потребители — индивидуальные и коллективные, выступающие субъектами рынка в качестве покупателей товаров и услуг;
- работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму на контрактной или иной основе, получающие личный доход в результате выполнения определенных обязанностей, расходуемый на приобретение жизненных благ;
- государственные органы и предприятия, когда они выступают участниками сделок (предоставление правительственных заказов, определение цен, состава и объема льгот при выполнении специальных работ).

Международный бизнес — это деловая активность экономических субъектов мирового рынка, направленная на совершение международных коммерческих операций между контрагентами разных стран, конечной целью которой является получение прибыли или предпринимательского дохода как результата хозяйственной деятельности, осуществляемой в глобальном масштабе. К международному бизнесу относятся также производственное и научно-техническое сотрудничество контрагентов разных стран и ведение совместной предпринимательской деятельности с иностранными партнерами, реализуемой через международные коммерческие операции. Под международным бизнесом подразумеваются как деловые операции между фирмами, выступающими в качестве независимых субъектов рынка, так и внутрифирменные операции, осуществляемые дочерними компаниями в рамках транснациональных корпораций (ТНК), предприятия которых расположены в разных странах и взаимодействуют между собой.

В основе международного бизнеса лежит международное разделение труда; он направлен на извлечение преимуществ, вытекающих из различия производственных и иных условий, имеющихся в разных странах. Международный бизнес включает не только операции по купле-продаже товаров в материально-вещественной форме, но и международные патентно-лицензионные операции, международный инжиниринг, международные арендные, туристические, франчайзинговые операции. Он охватывает также международные обеспечивающие операции — транспортные, транспортно-экспедиторские, финансово-расчетные, информационные и др.

Международный бизнес успешно развивается в условиях свободного передвижения товаров, капиталов, рабочей силы и связан с решением проблем многостороннего правового регулирования. Глобализация мировой экономики и транснационализация хозяйственных связей ТНК оказали существенное воздействие на динамику международного бизнеса.

Для международного бизнеса в современных условиях характерны:

- направленность на постоянное повышение уровня конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности фирм на мировом рынке путем внедрения научно-технических достижений в производство и выпуска новых товаров; совершенствования традиционных видов товаров и приспособления их технико-экономических показателей к требованиям потребителей; сокращения издержек производства и обращения; более эффективного использования международных рынков капиталов и рабочей силы;
- стремление к повышению уровня развития телекоммуникаций и электронных средств связи, позволяющих осуществлять эффективное управление товарными и финансовыми потоками как в рамках ТНК, так и в отношениях с внешними контрагентами, расположенными в разных странах;
- использование выгод и преимуществ размещения предприятий ТНК в разных странах и приспособление их к требованиям местных рынков и к ресурсной базе;
- приспособление международного бизнеса к культурным особенностям и социальной структуре принимающих стран, профессиональному уровню трудовых ресурсов;
- ориентация на международные валютные и финансовые рынки и зависимость от тенденций их развития;
- необходимость учитывать нормы и требования законодательства принимающих стран и особенности развития их экономики.

В деловой практике и в экономической литературе термины «бизнес» и «предпринимательство» в широком смысле обычно используются как синонимы. Субъектов бизнеса обычно именуют коммерсантами, бизнесменами или предпринимателями.

Практически во всех национальных системах права существуют особые правила деятельности коммерсантов как самостоятельных предпринимателей, осуществляющих сделки ради получения дохода (прибыли).

По закону статус коммерсанта признается за лицом, деятельность которого характеризуется следующими признаками: заключением сделок и осуществлением иных хозяйственных операций в виде предпринимательства; осуществлением

предпринимательской деятельности от своего имени, т.е. в качестве самостоятельного экономического субъекта рыночных отношений.

В качестве коммерсантов выступают как индивидуальные предприниматели, так и объединения предпринимателей. К индивидуальным коммерсантам относятся физические лица, которые, будучи собственниками предприятия, действуют как отдельные предприниматели. Сфера их деятельности обычно распространяется на те области хозяйства, где не требуется вложения крупных капиталов (мелкое производство и торговля, обслуживание, торговое посредничество).

Коммерсанты ведут хозяйственную деятельность профессионально, специализируясь на конкретных видах деятельности: приобретении и продаже товаров и ценных бумаг, осуществлении страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операций. К коммерсантам относятся также владельцы небольших промышленных предприятий, предприятий сельского и лесного хозяйства.

Условием признания за лицом статуса коммерсанта является его деятельность в качестве самостоятельного предпринимателя, собственника имущества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени независимо от сферы его хозяйственной деятельности: производственной, сельскохозяйственной, транспортной, банковской и т.д.

Законодательство обычно устанавливает для коммерсантов ряд обязанностей, относящихся к организационно-правовым условиям их деятельности:

- публикация сведений в форме регистрации в торговом реестре;
- приобретение разрешения (патента, лицензии, франшизы) на ведение хозяйственной деятельности с уплатой установленного налога;
- ведение торговых (бухгалтерских) книг;
- открытие собственного банковского счета;
- выступление в хозяйственном обороте под определенным фирменным наименованием.

Ввиду широкой трактовки торговых сделок в законодательстве многих стран к сфере деятельности коммерсанта относят как обращение товаров, так и производство. Это означает, что они охватывают весь круг хозяйственно-экономических отношений:

- торговые сделки, вытекающие из производственной деятельности промышленных, сельскохозяйственных, строительных, жилищно-коммунальных, издательских, зрелищных и иных предприятий;
- сделки торговых, банковских и иных предприятий, относящихся к обращению товаров и денег;
- сделки транспортных, страховых, транспортно-экспедиторских предприятий, предприятий, занимающихся страхованием, хранением и другими операциями, связанными с товародвижением;
- сделки по обеспечению промышленной и торговой деятельности разного рода услугами (инжиниринговыми, арендными, консультационными и др.).

Выделение в особую категорию участников хозяйственного оборота, именуемых коммерсантами, деятельность которых подчиняется во многом специальному правовому режиму торгового права, имеет следующие цели:

- придание их деятельности публичного характера путем соблюдения правил регистрации коммерсантов в торговых реестрах, опубликования ре-

зультатов хозяйственной деятельности (публичной отчетности) при одновременной правовой защите их банковских, промышленных и коммерческих секретов;

- закрепление специального регулирования отношений по кредитованию в хозяйственном обороте, играющих важную роль в предпринимательской деятельности. К сделкам по кредитованию, относящимся к коммерческим, предъявляются особо строгие требования, направленные на то, чтобы предоставить кредитору коммерсанта определенные гарантии получения платежа. В частности, согласно правилам, коммерсант обязан заявить о прекращении платежей в течение установленного срока; соблюдать процедуру взыскания платежей в случае его банкротства; уплачивать повышенный процент при просрочке платежей; нести солидарную ответственность в случае банкротства партнера;
- создание условий, обеспечивающих быстроту осуществления коммерческих сделок и разрешения возникающих по ним споров.

В Единообразном торговом кодексе США (ст. 2—104) дается следующее определение коммерсанта: «Коммерсант — тот, кто совершает операции с товарами определенного рода или каким-либо другим образом по роду своих занятий ведет себя так, как будто он обладает особыми знаниями или опытом в отношении операций и товаров, являющихся предметом сделки, а также тот, кто может рассматриваться как обладающий такими знаниями или опытом вследствие того, что он использует услуги агента, брокера или иного посредника, который ведет себя так, как будто он обладает такими знаниями и опытом».

Предпринимательство (entrepreneurship — предпринимательская деятельность) — это особый вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой систематически физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата (получение прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

Рассмотрим все составляющие этого понятия.

Предпринимательство как особый вид профессиональной деятельности предполагает наличие у субъектов этой деятельности определенного образа мышления, особого стиля и типа хозяйственного поведения. Это проявляется в особом творческом отношении к делу, свободном проявлении инициативы, постоянном стремлении к новаторству, поиску нетрадиционных решений и возможностей, расширению масштабов и сферы деятельности и, что особо важно, постоянной готовности к риску и изысканию способов его преодоления.

Важнейшая задача предпринимательской деятельности состоит в обеспечении эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя, что предполагает ориентацию на инновации и создание инновационной среды, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях:

- выборе вида и сферы предпринимательской деятельности;
- выборе направлений и методов деятельности;
- принятии хозяйственных решений и выборе средств их реализации;
- формировании производственных программ, выборе источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов;
- выборе каналов и методов сбыта;
- установлении систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму;
- установлении уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжении прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы или индивидуального предпринимательства. Хозяйственная деятельность может охватывать следующие виды: инновационную, производственно-сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, инжиниринговую, патентно-лицензионную, торговлю ценными бумагами и др. Сфера хозяйственной деятельности включает как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства — финансовые, правовые, расчетные, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Предпринимательская деятельность осуществляется физическими и юридическими лицами. Физические лица — это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами, по которым они наделяются правоспособностью и дееспособностью: способностью к совершению юридических актов (заключению сделок); к наделению правами и обязанностями; к несению имущественной и другой ответственности. Юридическое лицо — это носитель имущественных прав и обязанностей. Оно выступает в хозяйственном обороте от своего имени; существует независимо от лиц, входящих в его состав; несет самостоятельную имущественную ответственность по обязательствам, в которые оно вступает. Имущество юридического лица обособляется от личного имущества его членов.

Предпринимательская деятельность физических лиц относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность юридических лиц относится к коллективному предпринимательству.

Обе формы предпринимательской деятельности основаны как на собственности капитала и имущества, принадлежащих субъектам предпринимательской деятельности, так и на финансовых средствах, привлекаемых со стороны. В той и другой форме предпринимательской деятельности может применяться и не применяться наемный труд работников.

Индивидуальный предприниматель может быть собственником капитала, вложенного в конкретное имущество, обладая правом владения, пользования и распоряжения этим имуществом, т.е. выступать в качестве единоличного владельца и управляющего имуществом, которое он вкладывает в организацию хозяйственного процесса (пускает в оборот), привлекая для этого необходимые ресурсы (материально-технические, трудовые и др.). Индивидуальный предприниматель как физическое лицо может не иметь собственного капитала и имущества, а привлечь заемные средства и арендованное имущество для организации хозяйственной деятельности, конечным результатом которой будет получение предпринимательского дохода и прибыли.

Индивидуальное предпринимательство предполагает наличие у физического лица предпосылок для организации хозяйственной деятельности, которой он может управлять самостоятельно либо нанять управляющего. Индивидуальная предпринимательская деятельность получила широкое распространение в современных условиях в новых отраслях, связанных с высокой технологией и новаторскими идеями, где в качестве физических лиц выступают инженеры, конструкторы, обладающие патентами и имеющие финансовые средства на организацию и внедрение их в производство. Обычно индивидуальный предприниматель имеет гораздо больше свободы действий, чем менеджер в крупной фирме, в особенности в выборе направлений и сферы деятельности.

Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на свой риск, т.е. под собственную имущественную ответственность. Предприниматель (*entrepreneur*) — это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами. Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую он возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий.

Действуя на свой страх и риск, предприниматель принимает на себя всю полноту ответственности за конечные результаты деятельности — как индивидуальной, так и коллективной. Он несет имущественную ответственность за результаты хозяйственной деятельности как физическое лицо или как представитель юридического лица.

Предприниматель имеет право:

- создавать для своей деятельности любые виды фирм (предприятий);
- приобретать имущество и имущественные права у других фирм;
- участвовать своим имуществом в деятельности других экономических субъектов рыночных отношений;
- использовать по соглашению сторон имущество физических и юридических лиц на условиях аренды, подряда и др.;
- нанимать и увольнять работников на условиях контракта или других условиях;
- открывать на свое имя или на имя фирмы счета в банке для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;
- получать не ограниченный по размерам личный доход от индивидуальной предпринимательской деятельности.

Предприниматель должен обладать:

- профессиональным знанием сферы деятельности;
- наличием определенных управленческих знаний и опыта производственно-сбытовой и маркетинговой деятельности;
- умением правильно оценивать свои возможности и положение на рынке, привлекаемые ресурсы и финансовые средства;
- экономическим мышлением, компетентностью, деловой культурой, наличием практического опыта и навыков;
- умением организовать производство и действовать на свой страх и риск ради достижения цели и получения прибыли;
- способностью анализировать и использовать рыночные возможности, новаторские идеи.

Предприниматели организуют свое дело и действуют ради собственной выгоды или выгоды фирмы (организации), которую они представляют. Поэтому предпринимательской деятельности свойственны самые сильные хозяйственные мотивации.

В высокотехнологичных отраслях собственное дело обычно связывается с конкретными научно-техническими идеями, поскольку предприниматели хорошо разбираются в технологиях создания продуктов, в большинстве случаев уникальных.

Предпринимательская деятельность осуществляется на постоянной основе, а не на основе единичных или разовых сделок. Здесь речь идет о систематической, стабильной, организованной хозяйственной деятельности, имеющей целевую направленность в виде конечного результата с ориентацией на дальнейшее развитие и расширение. А это предполагает успешное решение организационных и финансовых проблем и рост прибыли; активное выявление новых технологических, ресурсных и других возможностей, способных обеспечить эффективное функционирование и стабильное развитие фирмы; стремление включиться в новую сферу деятельности в целях повышения рентабельности производства и сбыта фирмы в целом.

Предпринимательская деятельность направлена на достижение коммерческого успеха: получение прибыли или предпринимательского дохода, что обусловлено рыночными условиями хозяйствования и связано исключительно с рыночной структурой экономики, в которой такая деятельность реализуется. Большая часть чистого предпринимательского дохода или прибыли направляется не на личное потребление, а на дальнейшее развитие наиболее перспективных направлений хозяйственной деятельности.

Предпринимательская деятельность направлена на наилучшее использование капитала: собственности и другого имущества, а также финансовых, материально-технических, трудовых ресурсов.

Предприниматель выступает как владелец, пользователь и распорядитель собственности, что охватывает совокупность его действий как субъекта собственности, необходимых для осуществления реального процесса в его периодической повторяемости, а именно:

- возможность свободно и самостоятельно принимать решения, т.е. осуществлять владение в его реальном проявлении;
- координацию всех видов деятельности и всех участников процесса производства — т.е. правомочие;

- организацию производства и сбыта, расходование денежных средств, предоставление и получение имущества в аренду и др. — распоряжение в конкретном выражении.

Собственник, обладающий правом владения, пользования и распоряжения имуществом, которое он сам использует в качестве средств производства для выпуска определенной продукции и получения предпринимательского дохода, превращается в управляющего, а отношения собственности — в управленческие отношения. Когда происходит отделение управления от собственности на средства производства и произведенные продукты, когда для управления процессом производства нанимаются профессионалы-управленцы (менеджеры), управление приобретает характер относительно самостоятельного от субъекта собственности правомочия лиц или органов (подразделений фирм), занятых выполнением при- сущих управлению функций.

Таким образом, суть предпринимательства состоит в том, чтобы в условиях неопределенности рынка находить возможности наилучшего использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться реализации этих возможностей в практической деятельности.

Предпринимательство предполагает наличие экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства, которые вступают между собой в правовые, юридические, финансовые и другие отношения. Таких субъектов именуют партнерами, контрагентами, сторонами в сделке и пр. Экономическая обособленность означает их хозяйственную самостоятельность и имущественную ответственность за результаты деятельности.

Из экономически обособленных субъектов рыночного хозяйства складывается фирменная структура рынка: отраслевого, национального, мирового.

На рынке постоянно происходит поляризация соотношения крупных и малых фирм, ведется конкурентная борьба, в результате которой одни фирмы разоряются, другие образуются или поглощают разорившихся конкурентов или контрагентов. В результате фирменная структура рынка меняется и каждая фирма стремится занять на нем определенное место в зависимости от доли рынка. В современных условиях децентрализация управления в крупных фирмах приводит к появлению в их структуре большого числа подразделений, выступающих на рынке в качестве самостоятельных экономически обособленных субъектов, которые наделены хозяйственной и часто юридической самостоятельностью, однако действуют согласно и в русле общей глобальной политики головной (материнской) фирмы. В связи с этим следует иметь в виду, что структуру современного рынка в любой стране определяют крупные фирмы, которые поддерживают устойчивое положение экономики и обеспечивают высокий уровень конкурентоспособности продукции на мировом рынке.

Предпринимательство предполагает несение субъектом предпринимательской деятельности имущественной ответственности за результаты хозяйственной деятельности. Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, всем своим имуществом, за исключением того имущества, на которое в соответствии с законодательством страны не может быть обращено взыскание.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости от правового

положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Предпринимательство предполагает персональную экономическую, а не коллективную административную ответственность за результаты работы.

Предприниматель обязан:

- заключать договоры (контракты) по найму с работниками и, в необходимых случаях, с профсоюзами;
- осуществлять оплату труда работников, работающих по найму, в соответствии с условиями договоров;
- обеспечивать надлежащее качество производимых товаров (работ, услуг);
- соблюдать законные требования и права потребителей;
- обеспечивать работникам надлежащие условия труда;
- вносить в страховые и пенсионные фонды отчисления по страхованию и обеспечению лиц, работающих по найму;
- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, технике безопасности.

Правовые нормы предпринимательской деятельности включают также порядок прекращения деятельности фирмы или индивидуального предпринимателя (порядок ликвидации), который предусматривает и случаи, когда предпринимательская деятельность прекращается судом или в результате банкротства, нарушения законодательства и пр. В любом случае определяются порядок и сроки прекращения предпринимательской деятельности.

В менеджменте широко используется такое понятие, как «предпринимательская структура».

Под предпринимательской структурой понимается состав экономических субъектов рыночного хозяйства, из которых складывается фирменная структура отрасли промышленности, торговли, транспорта, структура товарных рынков — отраслевого, национального, мирового.

Экономические субъекты рыночного хозяйства, будучи хозяйственно обособленными, вступают между собой в правовые, финансовые и другие отношения, подлежащие регулированию законодательством страны. Их хозяйственная обособленность означает самостоятельность в определении целей и направлений деятельности и имущественную ответственность за результаты деятельности.

К экономическим субъектам рыночного хозяйства относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.

Беря за основу классификации цели и направления деятельности субъектов рыночных отношений, можно выделить четыре категории экономических субъектов: фирмы, банки, страховые компании, инвестиционные структуры. При этом фирмы относятся к основным субъектам предпринимательской деятельности, а банки, страховые компании и инвестиционные структуры — к обслуживающим сферу предпринимательской деятельности, которая охватывает как национальные рынки, так и мировой рынок.

Под *фирмой* понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и поль-

зующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в предпринимательстве часто используется термин «организация». Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет в своем составе одно или несколько предприятий, специализирующихся на конкретных видах деятельности (в производстве товаров и услуг), и функциональные управленческие подразделения.

Под *предприятием* понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей. В задачи предприятия как субъекта хозяйственной деятельности входит:

- производство и сбыт товаров и услуг для удовлетворения потребностей потребителей;
- обеспечение долгосрочного функционирования самого предприятия и достижение намечаемых показателей (устойчивой прибыли, покрывающей потребности финансирования инвестиций);
- создание и обеспечение рабочих мест.

В законодательстве большинства стран предприятие не считается самостоятельным субъектом права; за ним не признается характер хозяйственного образования, обладающего обособленным имуществом, собственным балансом и пользующегося правами юридического лица. Предприятие рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы и являющийся объектом права. Этот имущественный комплекс принадлежит предпринимателю (индивидуальному или объединению предпринимателей), который им управляет.

Материально-денежные элементы предприятия включают:

- строения — производственные здания, склады, магазины, административные помещения;
- товары — сырье, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;
- наличные денежные средства — кассовую наличность;
- права промышленной собственности — права на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, ноу-хау, фирменное наименование;
- приобретенные авторские, лицензионные, арендные и другие права;
- денежные требования и долги, включая полученные займы и кредиты.

В состав предприятия входят также нематериальные элементы: постоянные деловые связи, положение на рынке, приобретенная репутация, клиентура, что объединяется понятием «гудвилл» (goodwill).

В качестве объекта права предприятие оценивается как определенным образом обособленное в хозяйственном обороте имущество, выделяемое из остального имущества предпринимателя. Предприятие выступает в качестве объекта права собственности и совершаемых с ним юридических сделок как единое целое, т.е. как единый целостный предмет сделки купли-продажи, аренды, залога (при получении кредита).

Хотя предприятие и не признается юридическим лицом, оно тем не менее наделяется некоторыми элементами правосубъектности. Так, предприятие может иметь собственное наименование и быть зарегистрированным в торговом реестре в качестве самостоятельного предприятия либо филиала другого предприятия того же предпринимателя.

На предприятии ведется бухгалтерский учет и составляется баланс. Если предприниматель выступает как индивидуальное лицо, то бухгалтерский учет не затрагивает его личного имущества. На предприятиях, принадлежащих коллективу предпринимателей, такого различия не делается. Несмотря на заинтересованность предпринимателей считать предприятие юридическим лицом, чтобы ограничить свою ответственность по обязательствам, возникающим в процессе его функционирования, только активами, а не всем своим имуществом, законодательство и судебная практика не признают за предприятием самостоятельную правосубъектность и полную обособленность от остального имущества предпринимателя.

Таким образом, предприниматель полностью отвечает по долгам и становится кредитором по обязательствам предприятия. Имущество предприятия, как и личное имущество предпринимателя, полностью используется для удовлетворения требований кредиторов предпринимателя. В случае объявления несостоятельности предпринимателя все его имущество идет на погашение долга.

Предприятия осуществляют технологический процесс производства как средство преобразования материально-технических и людских ресурсов в продукты и услуги.

Фирма может иметь одно или множество производственных предприятий, каждое из которых специализировано на выпуске закрепленной за ним номенклатуры изделий. Между предприятиями устанавливаются производственные взаимосвязи по линии кооперирования или вертикальной интеграции (последовательной поставки сырья, полуфабрикатов). В том и другом случае речь идет о технологическом разделении труда внутри фирмы. В крупных фирмах, предприятия которых расположены не только в своей стране, но и за рубежом, речь идет о международном технологическом разделении труда на внутрифирменном уровне.

В управленческом процессе производственная деятельность предприятий в рамках фирмы подлежит координации, планированию, организации и контролю либо из единого центра, либо на конкретном управленческом уровне. В структуре крупных промышленных фирм предприятия могут входить в производственные отделения (divisions) или в филиалы (branches), которые обладают хозяйственной самостоятельностью и представляют собой самостоятельное организационно-хозяйственное звено, осуществляющее свою деятельность на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета.

Порядок образования фирм. Классификация фирм

Глава

2

Порядок учреждения и регистрации фирмы

Образование и принадлежность капитала фирмы

Классификация фирм

2.1. Порядок учреждения и регистрации фирмы

Образование фирмы осуществляется лицами, именуемыми *учредителями*, с соблюдением условий национального законодательства о компаниях. На учредителей возлагается имущественная и уголовная ответственность за надлежащее проведение процесса учреждения: выработку и представление учредительных документов, формирование капитала, организацию органов управления, регистрацию фирмы.

Следует различать учредителей фирмы и акционеров. В качестве учредителей могут выступать юридические и физические лица, создающие фирму. Признание лица учредителем имеет большое практическое значение, так как на учредителей возлагается ответственность за надлежащее проведение процесса учреждения. В некоторых странах к учредителю предъявляется требование о подписке на определенное число акций. *Акционерами* являются все юридические и физические лица, владеющие акциями фирмы.

1 Учредительные документы Пакет учредительных документов обычно состоит из договора (соглашения), в котором отражаются вопросы, связанные с деятельностью учредителей в процессе создания и функционирования предприятия, и устава, определяющего принципы деятельности и внутреннюю организацию фирмы.

Учредительный договор регулирует права и обязанности только учредителей общества, а устав — всех акционеров.

Устав является важнейшим учредительным документом. В нем определены:

- фирменное наименование;
- предмет и цели деятельности;
- местонахождение фирмы;
- состав участников, представительство;
- размер уставного (акционерного или оплаченного) капитала;
- размер долей участников (состав вклада);
- виды акций, их номинальная цена и число;
- порядок формирования уставного капитала (внесение вклада каждым участником);
- число акционеров;

- структура, состав и компетенция органов управления;
- порядок принятия решений и круг вопросов, решение которых требует единогласия;
- способ публикации информации о фирме;
- порядок ликвидации фирмы.

В устав фирмы могут включаться и следующие дополнительные условия:

- права и обязанности участников;
- содержание правоспособности и имущественный режим фирмы;
- компетенция некоторых органов фирмы;
- общая и исключительная компетенция высшего органа, периодичность и порядок его созыва;
- состав и компетенция исполнительного органа;
- срок полномочий и состав контрольного органа;
- порядок отчетности фирмы;
- порядок формирования и расходования финансовых фондов фирмы;
- основные принципы финансирования деятельности фирмы;
- направления использования финансового фонда;
- порядок распределения прибыли.

Устав фирмы разрабатывается ее учредителями и утверждается при регистрации фирмы соответствующими органами (нотариусом или судом).

Уставом устанавливается максимальная сумма, на которую могут быть выпущены акции, именуемая уставным капиталом, и их номинальная стоимость.

В уставе определяются порядок функционирования фирмы, порядок ведения и представления акционерам и аудиторам бухгалтерской и финансовой отчетности фирмы, содержащей сведения о хозяйственной деятельности фирмы, состоянии ее имущества и деловой документации. Как правило, полная документация недоступна для ознакомления третьим лицам, государство защищает ее конфиденциальность. Вместе с тем для фирм, созданных в форме акционерных обществ, публичных компаний и корпораций, предусматривается обязательная публикация (как правило, ежегодная) отчетов о результатах хозяйственной деятельности фирмы, включающих баланс фирмы, а также счет прибылей и убытков.

В уставе предусмотрено наличие в организационной структуре управления фирмой разного рода комитетов, советов, комиссий с закрепленными за ними функциями.

Устав фирмы может быть изменен по специальному решению общего собрания акционеров, принятому квалифицированным большинством.

2 Порядок регистрации фирмы Право на фирму возникает у предпринимателя с момента ее регистрации или (в некоторых случаях) фактического вступления в хозяйственный оборот (заключение сделок). Регистрация фирмы предоставляет защиту исключительного права на фирму, ее наименование и товарный знак. Фирменное наименование, под которым фирма регистрируется в торговом реестре своей страны, выбирает и присваивает себе каждая фирма самостоятельно.

Фирменное наименование может содержать имя и фамилию одного или нескольких владельцев фирмы (Mannesmann, Ford, Philips), отражать характер деятельности фирмы (General Motors, General Electric, Imperial Chemical Industries,

Volkswagen), либо содержать и то и другое (Dow Chemical, Kaiser Aluminium & Chemical Corporation, Farbwerke Hoechst), либо быть вымышленным (Anaconda Company). Наименование фирмы обозначается на бланках коммерческой корреспонденции, счетах, печати, вывеске, товарном знаке, рекламе. Фирменное наименование указывается в преамбуле или тексте контракта, финансовых документах, при регистрации фирмы на фондовой бирже. Фирменное наименование должно содержать указание на характер объединения (правовое положение фирмы). Например, в наименовании фирмы, являющейся акционерным обществом, обязательно должны содержаться слова «акционерное общество» или обозначение акционерного общества (например, SA — во Франции, Бельгии, Италии, Испании; AG — в Германии). В Англии наименование компании должно содержать указание Limited company — Ltd; в США в наименование фирмы, являющейся по правовому положению корпорацией, необходимо включать слово Incorporated (сокращенно Inc. или Corp.).

Фирма может быть создана юридическими и физическими лицами путем объединения их вкладов (капиталов) для ведения хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли. Образование фирмы осуществляется с соблюдением национального законодательства о компаниях (корпорациях). Регламентации, в частности, подлежат:

- определение правового положения фирмы;
- устав, устанавливающий порядок учреждения и функционирования фирмы;
- образование капитала фирмы; порядок эмиссии, приобретения и передачи паев или акций; принадлежность капитала;
- организационная структура фирмы;
- порядок проведения собраний акционеров — общих и специальных;
- порядок отчетности и удовлетворения требований аудиторов;
- ликвидация фирмы, ее порядок и формы проведения.

Регистрация фирмы осуществляется государственными административными органами и является обязательной. Факт регистрации фирмы подлежит обязательной публикации. Только с момента регистрации фирма может выпускать акции. Регистрация преследует цели:

- проведение государственного контроля за предпринимательской деятельностью (возникновением и ликвидацией фирм, осуществлением фирмами разрешенных видов деятельности, соответствием фактической деятельности фирмы видам деятельности, указанным при регистрации); выявление фактов незаконной коммерческой практики и тайного предпринимательства;
- получение от предпринимателей сведений бухгалтерского и финансового учета для ведения статистического учета и использования этих данных в целях регулирования предпринимательской деятельности;
- осуществление налогообложения;
- предоставление путем публикаций сведений об участниках предпринимательской деятельности в своей стране и итогах их хозяйственной деятельности за определенный период (как правило, календарный год).

Регистрация фирм осуществляется занесением их в реестр с указанием следующих данных:

- полного наименования фирмы или торгового имени предпринимателя, ее местонахождения;

- видов и основных направлений деятельности, осуществляемых фирмой;
- основного капитала фирмы;
- организационной структуры фирмы;
- фамилий предпринимателей, несущих личную ответственность по обязательствам фирмы;
- фамилий должностных лиц, обладающих полномочиями на ведение дел и правом подписи при заключении сделок.

Любые изменения этих данных, а также прекращение деятельности фирмы вносятся в торговый реестр. Регистрация в большинстве стран обязательна и предполагает представление фирмой ее устава и учредительного акта (меморандума).

Ведение предпринимательской деятельности практически становится возможным только на основе полученного от государственного органа разрешения (или лицензии) на ведение предпринимательства, которое выдается только на основе регистрации.

Порядок регистрации фирм основывается на принципах публичности, общезвестности и достоверности. Это означает, что:

- сведения, заносимые в торговый реестр, подлежат публикации в официальных газетах и торговых бюллетенях;
- торговый реестр доступен за определенную плату каждому желающему ознакомиться с ним лицу, имеющему право получения копий и информации о занесенных в реестр сведениях;
- содержащиеся в торговом реестре данные считаются достоверными и могут быть опровергнуты только в судебном порядке.

Обязательность регистрации и доступность торгового реестра для получения сведений о фирмах облегчает ведение предпринимательской деятельности, поскольку дает возможность установить: сферу деятельности фирмы; размер фирмы по обороту, ее основной капитал; наличие у представителя фирмы полномочий на право представлять фирму и ее интересы.

В качестве юридического лица может выступать только фирма, зарегистрированная в торговом реестре в соответствии с установленным законом порядком, имеющая определенные размеры и занимающаяся деятельностью, разрешенной законом. Фирма начинает функционировать с момента ее регистрации в торговом реестре, а при определенных видах деятельности — с момента начала работы предприятия.

Таким образом, право на регистрацию фирмы возникает после выполнения предусмотренных национальным законодательством условий. Для создания фирмы с участием иностранного инвестора в большинстве стран требуется разрешение компетентных государственных органов.

3 Порядок ликвидации фирмы. Органы управления фирмой, их характер и компетенция определяются законодательством каждой страны. Наиболее распространены трех- и двухзвенная структуры управления. Трехзвенная структура управления предполагает наличие правления, наблюдательного совета (совета директоров) и общего собрания акционеров (США, Германия, Швейцария). Двухзвенная структура управления предусматривает наличие правления и общего собрания акционеров.

Каждый орган действует в пределах закрепленной за ним компетенции.

Обычно национальное законодательство содержит положения относительно наблюдательного совета и правления, на основе которых в уставе фирмы указывается: минимальный состав правления, кто может быть членом правления, порядок выборов членов правления, срок их полномочий, функции правления, представительство правления при заключении сделок с третьими сторонами. Примерно так же определяются состав и функции наблюдательного совета, осуществляющего контроль за деятельностью правления. Важным органом управления является общее собрание акционеров, через которое реализуются их права контроля за деятельностью фирмы. Порядок проведения собраний акционеров устанавливается в уставе фирмы на основе национального законодательства о компаниях и с учетом правового положения фирмы.

Прекращение деятельности фирмы санкционируется судом в следующих случаях: когда фирма признает себя банкротом; при нарушении фирмой законодательства; при осуществлении фирмой деятельности, запрещенной законом; при нарушении норм экологической безопасности.

Суд определяет порядок и сроки прекращения деятельности фирмы. Порядок ликвидации фирмы оговаривается в ее уставе.

2.2. Образование и принадлежность капитала фирмы

Образование и принадлежность капитала фирмы определяются экономической формой собственности: индивидуальной или коллективной.

Индивидуальная форма собственности реализуется путем создания единоличных предприятий; коллективная форма — путем создания объединений предпринимателей: акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, корпораций.

Объединение капиталов осуществляется на основе паевой или акционерной форм собственности.

Паевую форму собственности имеют товарищества и общества с ограниченной ответственностью, акционерную — акционерные общества и корпорации.

- 1 Образование капитала в обществах с ограниченной ответственностью** Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью, создаваемый из взносов его участников, делится на доли участия — пай, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными. Об уплате пая участнику паевого капитала выдается письменное паевое свидетельство, которое не является ценной бумагой, не может дробиться и не может быть продано без разрешения пайщиков другому лицу (обычно предусматривается минимальный размер пая). Пай дает право его владельцу на участие в общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества фирмы при ее ликвидации. Объем предоставляемых прав зависит не от числа паев, а от размера пая.

Выплата дивидендов возможна лишь в том случае, если имущество общества превышает размер основного капитала.

Общество с ограниченной ответственностью признается юридическим лицом, несущим исключительную имущественную ответственность по своим обязательствам в размерах уставного капитала, максимальный размер которого не устанавли-

ливается. Участник общества — пайщик несет ответственность по обязательствам общества только в размере своего пая. На остальное его имущество эта ответственность в случае банкротства общества не распространяется.

Капитал общества может состоять из уставного капитала и заемного капитала, предоставляемого как финансовыми институтами, так и участниками общества. Вкладом участника могут быть денежные и материальные ценности в отдельности или вместе, а также интеллектуальный ресурс работника. Устав общества должен быть подписан минимально двумя участниками, каждый из которых делает взносы в основной капитал.

Для создания фирмы необходима подписка на весь уставный капитал.

2 Образование капитала в акционерных обществах

Акционерная форма собственности предполагает образование акционерного капитала путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, могут котироваться на фондовой бирже и свободно переходить от одного лица к другому.

Акции дают право на получение части прибылей фирмы в виде дивиденда, а также право голоса на общем собрании акционеров. Право на дивиденды возникает лишь при наличии прибыли и решения совета директоров или общего собрания акционеров. Размер дивиденда зависит от размера полученной фирмой прибыли.

Акция является объектом права собственности, имеет цену и наделяется функциями ценных бумаг, что означает закрепление прав, связанных с владением акциями и возможностью их уступки, т.е. их оборотом. Оборот акций крупных фирм осуществляется через посредство фондовых бирж (если фирма зарегистрирована на бирже), а мелких и средних фирм — через посредство банков.

Акции бывают разных видов: именные, на предъявителя, обычные (простые), привилегированные, акции без номинальной стоимости.

Именные акции — владельцем акции является обладатель документа; фамилия обладателя и наименование документа указаны в акции и занесены в реестр фирмы. Уступка прав по именной акции совершается посредством передаточной надписи на ней, передачи ее новому владельцу и занесения последнего в реестр фирмы. Такие акции широко используются в США и Швейцарии и чаще всего в тех случаях, когда фирма интересуется составом акционеров или, как в Швейцарии, когда фирма и правительство не хотят, чтобы большое число акций попало в руки иностранцев. Разновидностью именных акций являются *винкулированные акции*, которые могут передаваться в третьи руки только с разрешения выпускавшей их фирмы. Это особая форма именных акций, выпускаемых с целью узнать, кто является акционером, и при необходимости исключить определенную категорию лиц из числа акционеров.

Акции на предъявителя — их владельцы нигде не регистрируются. Такие акции могут быть проданы путем прямой передачи от продавца к покупателю, причем фирма обычно не знает владельцев этих акций. Такие акции могут продаваться иностранным инвесторам.

Обычные (простые) акции, или акции первого выпуска, обладают правом голоса, но не дают гарантии на получение дивидендов. Это самая обычная форма акций.

Привилегированные акции дают их держателю определенные преимущества, предусмотренные в уставе, по сравнению с держателем обычных акций. В качест-

ве привилегии, как правило, предоставляется право на получение дивидендов в форме определенного процента к номинальной цене акции независимо от размера полученной прибыли, а в случае ликвидации общества — преимущественное право на получение номинальной цены акции и первоочередное право на выплату денежных сумм. Привилегированные акции не обладают правом голоса. Право на их выпуск обязательно предусматривается в уставе фирмы.

Акции без номинальной стоимости отличаются тем, что при ликвидации фирмы они гарантируют акционерам возврат лишь определенной части финансовых средств фирмы, а не всей номинальной стоимости акций. Такой вид акций широко распространен в США, где они обеспечивают право участия в прибылях фирмы, но не гарантируют возврата сумм по номинальной стоимости акций. По сути такие акции мало чем отличаются от акций с номинальной стоимостью, широко распространенных в западноевропейских странах.

Передача прав, воплощенных в акциях, широко используется в целях концентрации капитала в рамках акционерных обществ, банков и других учреждений, а также для отраслевого перелива капитала.

В законодательстве многих стран содержится положение о возможности включения в устав фирмы оговорок, направленных на ограничение свободного распоряжения акциями. Они сводятся, в частности, к получению согласия правления на уступку акций, обязанности акционера при уступке акций предварительно обращаться к акционерам данной фирмы с предложением об уступке акций; запрещению уступки акций иностранным инвесторам.

Помимо акций акционерное общество в целях финансирования своей деятельности выпускает облигации, которые дают право держателю на получение определенного процента, но не дают права голоса в решении вопросов управления обществом.

При ликвидации общества держатели облигаций как кредиторы общества получают возмещение в первую очередь. Особую роль играют *конвертируемые облигации*, держатели которых имеют право обменять их на акции. Выпускаются также облигации, по которым процент выплат зависит от размера выплачиваемого дивиденда.

Используются два способа образования акционерного капитала: путем публичной подписки на акции; путем распространения акций между учредителями, без обращения к публике. В качестве учредителей могут выступать банки или консорциумы банков, которые затем предлагают акции публике, получая от этого доход.

При учреждении общества обычно требуется подписка на весь размер акционерного капитала и оплата предусмотренной в законе части номинальной цены акции.

В странах ЕС для образования акционерного общества его акционерный капитал должен быть полностью размещен, т.е. покрыт подпиской, а определенная установленная законом его часть (обычно 25%) — оплачена.

В США акционерный капитал делят на три вида:

- номинальный капитал — это общая сумма капитала, на который фирма имеет право выпустить акции;
- выпущенный капитал — это та часть номинального капитала, на которую выпущены акции для распределения между акционерами;

- оплаченный капитал — это та часть выпущенного капитала, которая оплачена, т.е. по которой произведены взносы по всем акциям.

Соотношение капитала по видам определяется правлением фирмы.

Акционерное общество имеет право на имущество, представленное уставным капиталом.

Уставный капитал (основной, номинальный) представляет собой ту денежную сумму вкладов, которая вносится акционерами в целях долевого участия в нем или в качестве вознаграждения за приобретение членства в акционерном обществе. Уставный капитал не следует смешивать с фактическим имуществом акционерного общества, которое уже при возникновении может быть меньше или больше акционерного капитала. Имущество, внесенное в оплату уставного капитала, составляет материальную основу производственно-сбытовой деятельности фирмы. Размер уставного капитала определяют учредители исходя из потребности в капитале, однако минимальная сумма уставного капитала в некоторых странах устанавливается законодательством. Так, в Германии при создании общества размер уставного капитала не мог быть менее 100 тыс. марок, во Франции — 500 тыс. французских франков¹. В процессе деятельности фирмы фактическая стоимость имущества может изменяться. Размер уставного капитала указывается в уставе акционерного общества. В пределах уставного капитала фирма берет на себя ответственность по своим обязательствам. Поэтому фирма всегда стремится к тому, чтобы удержать имущество на уровне уставного капитала. Обычно законы предусматривают возможность распределения прибыли между акционерами только в том случае, если стоимость имущества общества превышает установленный в уставе размер акционерного капитала. Распределению в качестве дивиденда подлежит только чистая прибыль — разница между активами и долговыми обязательствами общества плюс акционерный капитал. Если в результате деятельности общества образовались убытки, что привело к уменьшению стоимости имущества ниже акционерного капитала, то прибыль, полученная в следующем году, должна быть прежде всего использована на повышение стоимости имущества до установленного в уставе размера.

Дивиденды выплачиваются по решению совета директоров, который анализирует ситуацию и решает вопрос о выплате дивидендов. Время от времени дивиденды увеличиваются. Владельцы акций получают дивиденды ежеквартально.

В проценте, дивиденде, курсовом доходе реализуется собственность на капитал. Однако в отличие от процента дивиденд одновременно представляет собой результат сораспоряжения действительным капиталом (формального для обычных акционеров, реального для владельцев контрольного пакета акций), курсовой доход является доходом от собственности, но в отличие от процента получение курсового дохода предполагает активное управление портфелем финансовых активов.

Усложнение финансовой структуры расширяет круг доходов. Параллельно с увеличением числа акционеров растет доля акций, находящихся в собственности различных частных финансовых институтов.

Размер акционерного капитала может быть изменен только по решению общего собрания акционеров или, если это предусмотрено уставом общества, по решению правления.

¹ Данные на 1997 г.

Таким образом, уставный капитал призван выполнять следующие функции:

- составлять материальную базу деятельности фирмы;
- гарантировать ответственность по обязательствам фирмы в размере уставного капитала;
- служить основой для распределения прибыли между акционерами в соответствии с их долевым участием в уставном капитале (если иное не предусмотрено в учредительных документах).

Развитие акционерной формы собственности обусловлено, с одной стороны, потребностью концентрации капиталов в руках фирм, представляющих собой крупные производственно-хозяйственные комплексы, требующие постоянного притока капитала, а с другой — возможностью привлечения средств мелких собственников, свободных средств индивидуальных лиц, что позволяет предприятиям при небольшом вложении собственных средств в акционерный капитал фирмы контролировать хозяйственную деятельность крупных компаний.

Акционерная форма собственности, как частной, так и государственной, является доминирующей. Она позволяет оптимально соединить личные, групповые и государственные интересы.

3 Принадлежность акционерного капитала Акционерная форма собственности стала доминирующей практически во всех развитых странах. Однако для современного этапа характерно изменение состава собственников:

- уменьшение числа частных (единоличных) собственников акционерного капитала;
- уменьшение размера контрольных пакетов акций, находящихся в руках частных собственников;
- возрастание числа групповых (коллективных) собственников, преимущественно из числа работников фирмы;
- распыление акций среди широкого круга акционеров, приобретающих акции на фондовых биржах;
- сосредоточение части акционерного капитала в руках банков, страховых обществ, инвестиционных институциональных структур.

Наряду с общими чертами можно выделить определенные особенности, касающиеся принадлежности акционерного капитала, вытекающие из законодательства, имеющего существенные отличия в разных странах. Например, в Японии и Германии банки и другие финансовые институты имеют в целом более широкие возможности приобретения акций и установления контроля над крупными фирмами, чем в Англии и в США.

В США до последнего времени банкам было запрещено владеть пакетами акций компаний за счет своих средств. Банковские холдинги не могут иметь более 5% капитала одной фирмы, им разрешается приобретать акции компаний только в интересах своих клиентов, причем они не могут инвестировать в одну компанию более 10% своих средств. Другие финансовые институты также ограничиваются в инвестировании в акции нефинансовых компаний. Так, компании страхования жизни в США не могут вкладывать в акции нефинансовых фирм более 20% своих активов (более 2% активов в акции одной фирмы) или более половины прибылей. Компаниям страхования имущества вообще запрещено владеть фирмами вне страхового бизнеса. Взаимные фонды не могут приобретать более

10% капитала одной фирмы. Пенсионные фонды не могут покупать контрольные пакеты акций в сторонних компаниях и более 10% акций своих акционеров. Законодательство США по ценным бумагам препятствует концентрации в руках одного инвестора активного пакета акций. Все юридические и физические лица, приобретающие 5% и более акций в одной компании, обязаны информировать Комиссию по ценным бумагам и биржам о характере владения акциями и источниках финансирования. Кроме того, законодательство запрещает крупным активным акционерам краткосрочные операции со своими акциями.

В Японии согласно антимонопольному законодательству коммерческим банкам разрешается приобретать не более 5% акционерного капитала одной фирмы (до 1987 г. — не более 10%) и использовать уже имеющиеся у них акции для установления контроля. Страховые компании в Японии не могут владеть более чем 10% капитала одной фирмы.

В Германии универсальные банки могут приобретать пакеты акций любого размера и любой нефинансовой компании (для специализированных банков существуют ограничения).

В Англии не существует формальных правил, запрещающих финансовым институтам владение акциями нефинансовых компаний, однако банки обязаны получать согласие Центрального банка Англии на приобретение существенного пакета акций в таких фирмах. Страховым компаниям и пенсионным фондам разрешается инвестировать в одну компанию не более 5% своих активов.

Акционерная собственность может быть персонифицирована либо обезличена. Существуют фирмы, в которых все акции принадлежат одному лицу (*one man company*). В таких фирмах акционерная форма собственности используется для ведения предпринимательской деятельности, за которую это лицо отвечает не всем своим имуществом, а только его частью, вложенной в капитал акционерного общества.

Собственность персонифицирована и в таких фирмах, где акционерный капитал принадлежит в определенном соотношении ограниченному кругу лиц. В США насчитывается около 100 тыс. компаний, акции которых распределяются «приватно» среди ограниченного круга собственников.

По данным ОЭСР, в компаниях США на долю пяти крупнейших акционеров приходится в среднем 20% всех выпущенных акций, в Англии — 25%, в Японии и Германии — 40%. Отличительной чертой Германии является наличие в компаниях одного крупного собственника, владеющего более чем 50% акционерного капитала. Доля таких компаний в Германии составляет свыше 25%.

В США акционерами — собственниками акционерного капитала являются 10 млн человек, или 25% занятых в предпринимательском секторе. Однако доля принадлежащего им капитала невелика. Реальные собственники капитала — различного рода финансовые институты: банки, страховые общества, разные фонды.

В большинстве случаев фирмы, формируя уставный капитал путем выпуска акций, заранее не знают их владельцев, даже в тех случаях, когда акции размещаются не через фондовую биржу.

Как показывает опыт зарубежных стран, акционерная форма собственности имеет возможность стимулировать предпринимательскую и трудовую активность работников: как управляющих, так и рабочих. Через акционерную форму значительно облегчается процесс перелива капитала, который стимулирует быстрые

структурные сдвиги в отраслях экономики, что содействует созданию и освоению новых видов продукции, внедрению новых технологий, повышению конкурентоспособности продукции и фирм.

В США на современном этапе получили развитие привлечение в качестве акционеров работников своей фирмы и переход некоторых фирм на групповую (коллективную) собственность, принадлежащую работникам фирмы. По данным Национального центра рабочей собственности, в 1989 г. в США насчитывалось примерно 10 тыс. компаний, работники (коллективы) которых полностью или частично владели акциями своих предприятий; в 1500 компаниях работникам принадлежали контрольные пакеты акций. Число предприятий, передаваемых в собственность работникам, в США возрастает на 600—700 единиц в год; ежегодные темпы роста объема продаж таких компаний на 10—11% выше, чем в обычных. Американские специалисты считают наиболее перспективными для перевода в коллективную собственность мелкие и средние компании с оборотом в 10—100 млн долл. в год. Этим методом приватизации собственности пользуются и фирмы-гиганты.

В соответствии с налоговым законодательством США работники предприятий могут получать в банке ссуды для выкупа акций своей компании под значительно более низкие проценты, чем обычные заемщики, а также пользоваться специальными льготами для погашения основной суммы долга. При продаже собственниками до 30% своих акций работникам предприятия получаемые от таких сделок доходы не подлежат налогообложению, однако их нельзя использовать на удовлетворение личных потребностей. Полученные от продажи акций средства они обязаны вложить в акции любых других американских корпораций.

Перевод предприятий в коллективную собственность стимулируется предоставлением значительных и стабильных налоговых льгот, кредитов по ставкам на 20% ниже рыночной стоимости кредитов, скидок на выплату процентов с основной суммы долга.

Порядок передачи предприятий в коллективную собственность предусматривает:

- разработку плана (программы) передачи с участием работников;
- образование независимого фонда, который от имени компании получает в банке или другом финансовом учреждении целевой долгосрочный заем на 5—10 лет для выкупа акций у их владельцев;
- все акции, сконцентрированные в фонде, распределяются между работниками компании, участвующими в данной программе, пропорционально размеру их заработной платы; фонд организует выплату процентов по займу и основной суммы долга из получаемой прибыли; после полной выплаты займа выплачиваются дивиденды.

В США концепция рассредоточения капитала путем передачи акций работникам воплотилась в программу «Участие персонала в собственности предприятий», ЭСОП (Employee's Stock Ownership Plan, ESOP), разработанную на основе законодательных актов, принятых в середине 1970-х годов. Всего было принято 17 законов; первый из них, вступивший в силу в 1974 г., установил налоговые льготы в размере 50% ссуды, предоставляемой для реализации программы. Согласно закону 1986 г. были установлены значительные льготы на налогообложение прибылей, распределяемых между участниками программы. Программа пре-

дусматривает отчисление части прибыли в специальный фонд, средства которого затем используются для выкупа акций фирмы и передачи их рабочим.

Каждая фирма реализует собственную программу ЭСОП, разрабатываемую своей администрацией, используя следующие общие для всех фирм принципы:

- образование за счет внешних займов траст-фонда, используемого для приобретения акций фирмы у внешних акционеров или для выпуска внутренних акций и последующего их распределения между персоналом;
- предоставление владельцам внутренних акций частичного или полного права голоса на собрании акционеров и ограниченного права владения, т.е. владельцы внутренних акций не могут продать их на фондовой бирже или уступить за полную стоимость другим работникам фирмы до выхода на пенсию; в случае увольнения владелец внутренних акций получает компенсацию в зависимости от стажа работы в фирме от 20 до 70% их стоимости;
- предоставление права на приобретение внутренних акций любым работником, достигшим 21 года и проработавшим в фирме не менее одного года.

Фирма, участвующая в программе ЭСОП, сама устанавливает формы выплаты дивидендов. В одних фирмах работник получает собственный счет, на который перечисляется часть прибыли, причем фирма не гарантирует фиксированного дохода. В других фирмах, наоборот, гарантируется уровень дохода независимо от финансового положения фирмы, но его размеры намного меньше, чем дивиденды.

Реализация программы ЭСОП дает работникам определенные материальные выгоды. Подсчитано, что средний доход работника от участия в программе ЭСОП составляет около 10% его годовой заработной платы. Интерес работников фирм к программе ЭСОП проявляется прежде всего в обеспечении гарантии реального распоряжения своими накоплениями, преобразованными в акции.

Проводя программу ЭСОП, предприниматели рассчитывают в первую очередь на повышение производительности труда, улучшение социального климата среди персонала, повышение конкурентоспособности фирмы и увеличение ее капитала.

Администрация привлекает работников, владеющих акциями, к решению конкретных вопросов управления: повышению эффективности производства, контролю за качеством выпускаемой продукции, организации процесса производства. Многие фирмы вводят программу ЭСОП в связи с финансовыми трудностями, тогда часть заработной платы отчисляется в фонд ЭСОП.

Переход фирмы в собственность персонала чаще всего связан с чрезвычайной ситуацией, когда фирме грозит банкротство и ее выкуп считается единственным способом для персонала сохранить рабочие места. В качестве примера можно привести американскую металлургическую компанию Wirton Steel, которая в 1984 г. оказалась на грани банкротства. Чтобы сохранить свои рабочие места, персонал фирмы, составлявший 7 тыс. человек, принял решение выкупить фирму. Была разработана программа ЭСОП, под которую получены крупные банковские ссуды. Превращение работников в совладельцев фирмы, реально участвующих в разработке и принятии управленческих решений и полностью отвечающих за результаты деятельности фирмы, позволило резко повысить производительность труда и предотвратить банкротство фирмы. Спустя три года компания превратилась в высокоприбыльную и число занятых возросло до 8,5 тыс. человек.

Коллективная форма собственности стала распространяться не только в промышленных фирмах. Она широко используется транспортными, торговыми, туристическими фирмами. Например, в США транспортная компания AVIS, на которой занято 12 тыс. человек, была выкуплена работниками в конце 1987 г. в связи с трудным финансовым положением фирмы (ее долг составлял около миллиарда долларов). Чтобы не допустить ликвидации фирмы, рабочие и служащие создали специальный фонд, получили заем в 650 млн долл. и фактически выкупили фирму у ее владельцев за 1,75 млрд долл. В результате 24 млн акций перешли в собственность коллективного фонда. Постепенно акции стали передавать персоналу в долг, причем 13% акций и других ценных бумаг было выделено для 132 руководителей фирмы. Свыше 12 тыс. работников на первом этапе получили по две акции на каждую тысячу долларов годовой суммы заработной платы. Для погашения стоимости акций предоставлялась рассрочка на 17 лет. По мере погашения долга банку возрастало и число акций, передаваемых работникам с учетом существующего закона, запрещающего передавать кому бы то ни было акции на сумму, превышающую 30 тыс. долл. в год.

Характерно, что после распределения акций между работниками фирмы держателем и распорядителем акций продолжал оставаться коллективный фонд. При увольнении с предприятия каждый работник имеет право продавать свои акции исключительно фонду по устанавливаемой специальной группой экспертов цене.

Преобразование формы собственности сказалось положительно на результатах деятельности фирмы AVIS. В 1988 г. компания выплатила 90 млн долл. в счет погашения долгов, причем прежний долг фирмы было разрешено суммировать с займом на выкуп акций, что обеспечило получение значительных льгот при погашении займов. При этом необходимо учитывать, что персонал компании принял решение не получать дивидендов в течение пяти лет и отказаться от гарантированных выплат по акциям.

Продавая акции своим работникам, фирма часто ставит целью снижение издержек производства за счет уменьшения общего фонда заработной платы и стимулирования рабочих к получению более высоких прибылей и соответственно повышению уровня дивидендов.

В США лишь около 10–15% компаний, реализующих программу ЭСОП, стали полностью собственностью персонала. Для полного выкупа предприятия работниками необходима финансовая поддержка со стороны банков и государства в виде долгосрочных кредитов и налоговых льгот, которую получить не так просто.

В фирмах, где полным собственником капитала выступает персонал, складываются особые отношения между администрацией и работниками. Здесь управленческий состав нанимается коллективом работников и возникает наиболее тесное взаимодействие между ним и менеджерами. Последние поддерживают инициативу и творческую заинтересованность работников в достижении конечных результатов.

Установлено, что распределение части прибыли между рабочими положительно сказывается на производительности труда (60% расчетных данных подтверждают это). Многие исследования показали, что ЭСОП и другие схемы распределения прибыли оказывают наибольшее воздействие на производительность в том случае, если сопровождаются установлением подлинно партнерских отношений на предприятии.

В начале 1990-х годов программами ЭСОП в США было охвачено примерно 20% всех занятых в частном секторе и еще около 10% занятых получали в дополнение к основному заработку премии, связанные с увеличением доходов фирмы.

Процесс привлечения работников в качестве совладельцев капитала фирмы и система участия работников в распределении прибыли компаний получили интенсивное развитие в 1980-е годы и в западноевропейских странах, что было обусловлено принятием в ряде стран специального законодательства и соответствующих программ.

В этих странах были приняты законы, предоставляющие финансовые льготы фирмам, практикующим выплаты работникам из прибыли и передачу (продажу) им части акций. Шире, чем в других странах, участие работников в распределении прибыли практикуется во Франции. Сейчас практически каждый работник крупной, средней и многих мелких фирм каждые три месяца получает сертификат, удостоверяющий, что часть общей прибыли фирмы причитается ему лично.

В Германии программами распределения прибыли охвачено свыше 1 млн человек, из которых 900 тыс. участвуют в этом на базе владения акциями. В Италии выплаты из прибыли в разных формах получают в дополнение к заработной плате примерно 25% работников крупных компаний.

В Англии в таких программах в 1988 г. участвовало свыше 2 млн человек. В 1978 г. там был принят закон о льготном налогообложении фирм, на основе которого была разработана программа распределения акций между персоналом («Approved Profit-Sharing»). В соответствии с этой программой фирма образует траст-фонд, который приобретает акции и управляет фирмой от имени работников. Акции между работниками распределяются в зависимости от размеров заработной платы и стажа работы в фирме. Принятые в 1980—1983 гг. дополнительные законы о льготном налогообложении фирм легли в основу новой программы распределения акций («Save of Your Earn» — SYE), в соответствии с которой работники имеют право в определенных размерах (не более чем на 100 ф. ст. в месяц) приобретать акции своей фирмы по фиксированной начальной цене. При этом предусматривалось, что владелец может их реализовать только по истечении срока договора между ним и фирмой, составляющего 5—7 лет. В законе, изданном в 1984 г., предусматривалось право покупки акций на льготных условиях высшим управленческим составом фирмы максимум на 100 тыс. ф. ст.

В результате в Англии за первую половину 1980-х годов удельный вес работников во всех фирмах, применяющих систему участия персонала в прибылях, увеличился с 13 до 23%. Их доля наиболее высока в таких отраслях, как электротехника и приборостроение (32%), в торговле (34%), в финансовых институтах (69%). Фирм, полностью принадлежащих работникам, в странах Западной Европы относительно немного. Например, в Швеции их число составляет примерно 20% всего числа фирм, при этом численность занятых в таких фирмах не превышает 35 человек. В Швеции существует отличная от других стран система участия работников в прибылях и акционерной собственности, введенная законом от 1982 г. и вступившая в силу в 1984 г. Она предполагает создание рабочих инвестиционных фондов, в которые поступают средства, собранные от специального налога на сверхприбыли компаний и от повышенного налога на заработную плату. Средства этих фондов затем вкладываются в акции. Особенность этой системы состоит в том, что такие фонды создаются не в отдельных фирмах, а в мас-

штабе всей страны. Сейчас действуют пять региональных фондов, в которых сосредоточено 5—6% всех акций, обращающихся в стране. Фонды управляются советами из представителей рабочих, назначаемых правительством. Фондам не разрешается владеть более чем 40% акций одной фирмы.

Участие работников в акционерной собственности, сопровождаемое их участием в распределении прибылей и в управлении фирмами, стало обозначаться термином «партнерство».

Участие работников в прибылях и в управлении фирмами осуществляется в разнообразных формах:

- работники выступают совладельцами капитала и осуществляют управленческий контроль;
- работники владеют большей частью капитала и осуществляют неполный контроль;
- работники владеют меньшей частью капитала и их участие в управлении минимально.

Участие работников в управлении становится объективной необходимостью для фирм, осуществляющих программы участия персонала в прибылях на основе владения собственностью. Такое сочетание, когда работник реально ощущает себя совладельцем фирмы, повышает его инициативность, заинтересованность в решении производственных вопросов.

Структура акционерной собственности в Японии отличается от существующей в западноевропейских странах и в США. Почти 70% акций, выпущенных зарегистрированными на биржах корпорациями, принадлежат юридическим лицам, прежде всего другим корпорациям. Индивидуальные акционеры, на долю которых приходится около 30% акций, в подавляющем большинстве имеют мельчайшие пакеты акций. В Японии практически нет сильных институциональных инвесторов (инвестиционных трастов, пенсионных фондов и т.д.), которые могли бы защищать интересы индивидуальных инвесторов.

Значительное распространение в Японии получило взаимное владение акциями, когда компании выступают собственниками по отношению друг к другу и осуществляют взаимный контроль. На долю взаимного владения акционерной собственностью приходилось в 1998 г. 16% против 22% в 1987 г.

Считается, что система взаимного владения акциями обеспечивает в компаниях стабильность и рост, поскольку существует более жесткий внутренний контроль.

Взаимное владение акциями характерно в первую очередь для членов финансовых групп (кэйрэцу), которые не только владеют акциями но и приобретают вновь эмитируемые акции, укрепляя тем самым межфирменные связи. Так, в 1999 г. новую эмиссию на сумму 12,4 млрд долл. (1,5 трлн иен) осуществили 82 фирмы, при этом у 50 фирм акции были приобретены ведущими компаниями той же группы. Взаимное владение акциями обеспечивает взаимный контроль и усиливает межфирменные связи, как производственно-технологические так и финансовые. Так, банк Tokyo Mitsubishi объединил свой капитал на основе взаимного владения акциями с капиталом траст-банка своей же группы Mitsubishi Sintaku, в результате чего был создан один из новых мегабанков Японии.

2.3. Классификация фирм

Классификация фирм по различным принципам, положенным в ее основу, дает возможность получить в результате изучения конкретной фирмы полное представление об ее организационно-правовом положении, характере и масштабах деятельности, позициях фирмы на мировых отраслевых рынках, внутрифирменных отношениях в крупных фирмах.

Предлагаемая классификация различает фирмы по виду и характеру хозяйственной деятельности; правовому положению; характеру собственности; принадлежности капитала и контролю.

- 1 Вид и характер хозяйственной деятельности** По характеру хозяйственной деятельности различают следующие виды фирм: промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристические, арендные и др.

Промышленные фирмы в основе своей деятельности имеют производство товаров (обычно к промышленным фирмам относятся те, у которых более 50% оборота приходится на промышленную продукцию). В результате огромной концентрации и интернационализации производства выпуск подавляющей части продукции и значительная часть международной торговли сосредоточены в руках небольшой группы крупнейших промышленных фирм-гигантов, среди которых особо выделяются по размерам и масштабам деятельности транснациональные корпорации (ТНК).

Решающая роль фирм-гигантов на мировом рынке определяется тем, что они занимают господствующее положение не только в производстве и коммерческом экспорте, но также и в торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг, поскольку в их руках сосредоточена основная часть научно-технических достижений и производственного опыта развитых стран.

Крупнейшие промышленные фирмы выступают, как правило, также и основными экспортерами производительного капитала, направляемого на создание за границей собственной сети филиалов и дочерних компаний, при этом значительную часть продукции они импортируют со своих зарубежных предприятий. Экспорт у крупнейших промышленных фирм все более замещается производством на зарубежных предприятиях и входит в понятие «зарубежные операции». Под зарубежными операциями подразумевается как экспорт из страны, где находится материнская компания промышленной фирмы, так и продажа продукции, производимой принадлежащими ей зарубежными предприятиями. В этих условиях значение отдельных фирм в международной торговле определяется не столько показателями их экспорта, сколько их долей в мировом производстве отдельных товаров.

Для большого числа крупных промышленных компаний США, Германии, Японии и некоторых других стран характерно превращение их в сложные многоотраслевые комплексы, объединяющие большое количество промышленных предприятий различных отраслей и различного производственного профиля, а также торговые и транспортные компании, научно-исследовательские институты и лаборатории, проектно-конструкторские бюро. Образование многоотраслевых комплексов является следствием процесса *диверсификации производства*, получившего широкое распространение во многих развитых странах. Суть этого про-

цесса состоит в соединении в рамках комплекса все более широкого круга отраслей промышленного производства путем проникновения компании в совершенно новые для нее отрасли производства и сферы деятельности, технологически между собой не связанные. Диверсификация осуществляется в целях расширения круга выпускаемой разнородной продукции, что обеспечивает хозяйственную устойчивость фирмы. Вместе с тем сосредоточение в одной фирме продукции, относящейся к разным отраслям промышленности, затрудняет определение фирменной структуры конкретных отраслей промышленности в мировом масштабе и по странам, а также доли отдельных фирм на мировых товарных рынках. Поэтому причисление фирмы к какой-либо одной отрасли имеет условный характер и относится главным образом к преобладающим по удельному весу в обороте фирмы видам продукции.

Торговые фирмы занимаются осуществлением в основном операций по купле-продаже товаров. Они могут либо входить в систему сбыта крупных промышленных компаний, либо существовать независимо юридически и в хозяйственном отношении от других фирм и осуществлять торгово-посреднические операции. Торговые фирмы бывают либо узкоспециализированными, либо торгующими широкой номенклатурой изделий. Среди торговых фирм особо выделяются крупные монополистические объединения, занимающие господствующее положение на мировом рынке отдельных товаров или во внешнеторговом обороте отдельных стран. Так, подавляющая часть международной торговли сахаром, цветными металлами, зерном, каучуком, хлопком, пушниной, лесоматериалами, кожсырьем сосредоточена в руках небольшого числа крупных специализированных торговых фирм.

Среди универсальных торговых фирм выделяются крупнейшие торговые компании, по масштабам деятельности и финансовой мощи находящиеся на уровне промышленных фирм-гигантов. По характеру деятельности такие торговые компании обычно являются международными. Через обширную сеть зарубежных отделений и дочерних обществ они проникают на рынки многих стран, создают собственный заготовительный аппарат (внутри страны и за границей), обзаводятся собственными производственными предприятиями по очистке, первичной обработке, сортировке товаров. Многие крупные торговые фирмы осуществляют производственную деятельность, связанную не только с обработкой сырьевых товаров, которыми они торгуют, но и с продукцией других отраслей промышленности, причем как в своей стране, так и за ее пределами.

Транспортные фирмы осуществляют международную перевозку грузов и пассажиров. Обычно транспортные компании специализируются на отдельных видах перевозок, в связи с чем среди них выделяют судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные.

Судоходные компании осуществляют морские перевозки грузов. Морской транспорт в западных странах характеризуется чрезвычайно высоким уровнем концентрации. Наиболее высокой концентрацией отличается линейное судоходство. Авиационные компании получили значительное развитие в связи с быстрым ростом воздушного транспорта, который все шире используется для перевозки грузов. Степень концентрации в воздушном транспорте чрезвычайно высока. В США выделяются пять наиболее крупных авиакомпаний, выполняющих около 2/3 всего объема воздушных перевозок внутри страны и 1/3 мировых.

Железнодорожные компании по масштабам значительно уступают судоходным и авиационным; в большинстве стран они осуществляют меньшую часть перевозок, являются малорентабельными или даже убыточными. Железные дороги находятся в руках государства и управляются специальными государственными организациями или компаниями. Железнодорожные компании выступают на мировом рынке в основном как покупатели железнодорожного подвижного состава и различного рода оборудования.

Страховые фирмы, осуществляющие страхование грузов при международных морских, авиационных, автомобильных и других перевозках, играют существенную роль на мировом рынке. Подавляющая часть страховых операций сосредоточена в руках страховых компаний-гигантов, господствующее положение среди которых занимают компании США. На долю последних приходится свыше 60% объема страховых операций, совершаемых на мировом рынке.

Транспортно-экспедиторские фирмы специализируются на осуществлении операций по доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и других фирм. Функции транспортно-экспедиторских фирм весьма многообразны. Сюда входят проверка состояния тары и упаковки, маркировки, оформление товаросопроводительных документов, оплата стоимости перевозки по поручению грузовладельца, осуществление погрузочно-разгрузочных работ, хранение, страхование, подбор и комплектация мелких отправок, информирование грузополучателя о прибытии груза, получение коммерческого акта (если грузу причинен ущерб), осуществление таможенных формальностей, организация контейнерных перевозок, обеспечение грузовых отправок документами карантинного, санитарного и ветеринарного надзора и др.

- 2 Правовое положение фирмы** Этим положением определяется, кто и в каком размере несет ответственность по обязательствам фирмы, т.е. кто будет оплачивать долги фирмы в случае ее банкротства. От правового положения фирмы зависит, кому предоставляется право (полномочие) заключать сделки от имени фирмы. В отношениях с контрагентами сделка считается действительной даже тогда, когда выходит за рамки уставной цели или совершается лицом с превышением предоставленных ему фирмой полномочий. Выход за рамки предмета деятельности, предусмотренного в уставе, или предоставленных полномочий может служить основанием для привлечения к ответственности действующих от имени фирмы лиц, но не может повлиять на действительность сделки по отношению к лицам, с которыми она была заключена.

Правовое положение фирмы определяет также, в чьем ведении находится решение тех или иных вопросов, касающихся хозяйственной деятельности фирмы.

Правовое положение фирм в зарубежных странах весьма различно и определяется гражданским и торговым правом каждой страны. Обычно все фирмы, зарегистрированные в торговом реестре данной страны, являются юридическими лицами, т.е. выступают в гражданском и торговом обороте в качестве самостоятельного субъекта права.

Юридические лица — это объединения лиц и объединения капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность (имущество юридического лица обособлено от имущества его членов).

Наличие собственного имущества — необходимая предпосылка самостоятельной имущественной ответственности юридического лица по обязательствам, в которые оно вступает. Размеры имущественной ответственности определяются правовым положением юридического лица, зарегистрированного как фирма с установленным наименованием. Правовое положение фирмы как акционерного общества предполагает имущественную ответственность всех собственников капитала — держателей акций. В некоторых странах допускается создание таких юридических лиц, учредителями которых может выступать одно физическое или юридическое лицо.

Юридические лица подразделяются на две категории — юридические лица публичного права и юридические лица частного права. *Юридические лица публичного права* имеют преследуемые цели публичного характера, властные полномочия, особый характер членства. К ним относятся государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей, которые предпринимательской деятельностью не занимаются.

Юридические лица частного права — это объединения лиц и объединения капиталов, зарегистрированные как фирмы, независимо от характера деятельности, характера собственности, принадлежности капитала и контроля.

Юридическое лицо как носитель имущественных прав и обязанностей выступает от своего имени в качестве субъекта предпринимательской деятельности. Юридическое лицо характеризуется следующими признаками:

- достижение общей цели, определяемой членами объединения;
- наличие организационной структуры, обеспечивающей единство в процессе хозяйственной деятельности;
- самостоятельная имущественная ответственность по обязательствам, в которые оно вступает;
- существование независимо от лиц, входящих в его состав;
- независимость существования объединения от смены лиц, в него входящих.

Юридические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, вправе вступать в такие правовые отношения с другими субъектами рынка, которые необходимы для достижения указанной в законе или в уставе фирмы цели.

Законодательство и практика развитых стран исходят из того, что присущую юридическим лицам правоспособность реализуют органы юридического лица, совершающие сделки в пределах отведенной им компетенции. Органы (подразделения) фирмы действуют как представители юридического лица и своими действиями создают для него права и обязанности.

Все фирмы в зарубежных странах по правовому положению можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

Единоличное предприятие (Sole proprietorship) является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия).

Единоличное предприятие может быть зарегистрировано в торговом реестре как самостоятельное или как филиал другого предприятия того же предпринимателя. Фирменное наименование единоличного предприятия может совпадать, а может и не совпадать с фамилией и именем предпринимателя, которому оно

принадлежит. Все дела предприятия, включая заключение сделок, ведет его собственник или специально уполномоченные на это менеджеры. Обычно менеджерам предоставляется широкий объем полномочий при сохранении за собственником предприятия права контроля за их деятельностью. Единоличное предприятие называется в Германии — Einzelunternehmung, Einzelfirma; во Франции — entreprise individuelle; в Англии — ownership; в США — individual proprietorship.

Форму единоличных предприятий имеют, как правило, мелкие и средние фирмы. Однако иногда встречаются единоличные компании-гиганты семейного типа. К числу семейных компаний относится, например, вторая по величине финансовая группа Юнсонов в Швеции. Многие крупные семейные компании были преобразованы в акционерные общества: западногерманская компания Krupp; банк Rotshild Frère, принадлежащий семейству Ротшильдов; крупнейшая в Италии фирма по производству конторского оборудования Olivetti и др. Чисто семейным обществом была и американская автомобильная компания Ford Motor Co. В 1968 г. ее акции впервые были проданы широкой публике и с тех пор стали котируются на фондовой бирже, т.е. формально она перестала быть закрытой семейной компанией. Преобразование компании Ford Motor в акционерную укрепило ее связи с американскими банками, однако фактически ее владельцами по-прежнему остаются представители Фордов.

Преобладающее значение в современных условиях имеют **объединения предпринимателей**. Единой классификации объединений предпринимателей в зарубежных странах не существует. Наиболее распространено их деление в зависимости от характера объединения (лиц или капиталов) и от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы (всем своим имуществом или только вкладом участников). Объединения лиц основаны на личном участии их членов в ведении дел фирмы. Объединения капиталов имеют целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в процессе хозяйственной деятельности.

В большинстве стран принято деление объединений предпринимателей на следующие виды: полное товарищество; коммандитное товарищество; общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество. *Товарищества* — это объединения лиц, *общества* — объединения капиталов. По существу нет принципиальных отличий между этими понятиями в западноевропейских странах и в США. Вместе с тем существуют определенные особенности в способе образования капитала и терминологии.

Полное товарищество — это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности в целях извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Убытки и прибыли полного товарищества распределяются между участниками пропорционально доле каждого из них в общем имуществе товарищества. Полное товарищество не обязано публичной отчетностью, т.е. не обязано публиковать сведения о результатах хозяйственной и финансовой деятельности.

Число членов полного товарищества обычно не ограничивается. Полное товарищество может быть распущено, если один из участников пожелает из него выйти. Обычно законодательство запрещает одному из участников продавать свою долю новому лицу без согласия других членов полного товарищества. В

случае приема нового члена, смерти или выхода одного из членов товарищества вновь заключается договор о создании товарищества. Дела товарищества в принципе ведут все его члены, и все они имеют право представительства при заключении сделок. Однако уставом или соглашением участников может быть предусмотрено, что ведение дел и представительство возлагаются на одного или нескольких членов товарищества.

Форма полного товарищества большого распространения не имеет и применяется только для мелких и средних предприятий. В форме полного товарищества обычно создаются кооперативные объединения (производственные, кредитные или бытовые). Капитал кооперативного товарищества складывается из взносов — паев, размер которых определяется уставом кооператива и одинаков для всех членов товарищества. Число членов кооперативного товарищества может меняться, а следовательно, меняется и капитал кооператива. В этом состоит его отличие от обычного полного товарищества.

Коммандитное товарищество — это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Полные товарищи участвуют в товариществе как своим капиталом, так и хозяйственными усилиями, а вкладчики — только своим капиталом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Коммандитное товарищество не обязано публичной отчетностью. В Германии коммандитное товарищество, не являющееся юридическим лицом, не обязано к уплате корпоративного налога.

Общество с ограниченной ответственностью — это форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Капитал общества с ограниченной ответственностью подразделяется на доли участия — паи, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными. Об уплате пая участнику общества выдается письменное свидетельство, которое не является ценной бумагой, не может дробиться и быть продано другому лицу без разрешения общества. Пай дает право его владельцу на участие в общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества компании при ее ликвидации.

Участники общества с ограниченной ответственностью обычно бывают небольшой группой людей, знающих друг друга или состоящих в родственных отношениях. Число участников общества может быть ограничено и в законодательном порядке. Управление делами общества и заключение сделок от имени общества осуществляют один или несколько распорядителей, которые могут быть членами общества, а могут и не быть ими. Общество с ограниченной ответственностью не обязано публичной отчетностью. Оно также не обязано публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала и перемещениях в составе директората. Это представляет большие удобства для предпринимателей, так как дает им возможность при ограничении ответственности по обязательствам общества только своим вкладом осуществлять всевозможные операции, не предавая их гласности.

Акционерное общество (Joint stock company) представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. Это означает, что лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность, отвечает за нее не всем своим имуществом, а только той суммой, которая была уплачена за приобретенные акции, т.е. вкладом в капитал акционерного общества. По обязательствам акционерного общества своим имуществом отвечает только само общество. Руководство всей текущей деятельностью акционерного общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из распорядителей (управляющих) или нескольким распорядителям, входящим в правление фирмы. Распорядители обычно несут ответственность за свои действия, причинившие ущерб фирме, всем своим имуществом. Акционерные общества обязаны публиковать годовые отчеты о своей деятельности (отчет правления, баланс и счет прибылей и убытков) по истечении каждого финансового года.

Акционерные общества образуются на основе устава, разработанного учредителями общества и узаконенного правительственными органами. Уставом предусматривается максимальная сумма, на которую могут быть выпущены акции, именуемые уставным капиталом, и их номинальная стоимость.

Форма акционерного общества наиболее распространена в зарубежных странах, она удобнее для предпринимателей. С одной стороны, акционерное общество дает возможность проводить концентрацию капитала, собирая средства мелких собственников и передавая их в распоряжение крупного капитала, с другой — акционерное общество избавляет предпринимателя от риска, связанного с хозяйственной деятельностью, не допуская предъявления акционеру никаких требований по обязательствам общества.

Иногда возникают акционерные общества, все акции которых принадлежат одному лицу (One man company). В данном случае акционерная форма используется для ведения предпринимательской деятельности, за которую предприниматель отвечает не всем своим имуществом, а только его частью, вложенной в капитал акционерного общества. Несмотря на единоличный характер собственности, правовая основа этого предприятия — акционерное общество.

В целях унификации правового регулирования образования и деятельности фирм в странах ЕС была принята единая классификация фирм по правовому положению, которая применяется в новом законодательстве всех стран — членов ЕС. Согласно этой классификации, выделяются два вида компаний: публичного типа и частного типа. Оба вида компаний — это компании с ограниченной ответственностью.

Компания публичного типа по правовому положению соответствует акционерному обществу, ее капитал образуется путем публичной подписки на акции, она не подвергается каким-либо ограничениям в отношении членства и подписки на акции. Ее акции свободно передаются другим акционерам или обращаются на фондовой бирже, если компания на ней зарегистрирована.

Компания частного типа соответствует по правовому положению обществу с ограниченной ответственностью. Она ограничена статьями об ассоциации, которые устанавливают особый порядок передачи паев (акций), ограничивают число

участников, запрещают выпуск информации и определяют особый порядок предоставления публичной отчетности.

Такая единая классификация используется для унификации в национальном законодательстве порядка образования и управления деятельностью компаний этих двух типов. Обозначение правового положения таких компаний остается без изменений. В табл. 2.1, 2.2 указаны названия компаний частного и публичного типов в зависимости от их правового положения в странах ЕС¹.

Таблица 2.1. Компании частного типа

<i>Страна</i>	<i>Название по правовому положению</i>	<i>Сокращенное название</i>
Бельгия	Société privée á responsabilité limitée	SPRL
Франция, Люксембург	Société á responsabilité limitée	SARL
Дания	Anpartsselskaber	ApS
Германия	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	GmbH
Италия	Società a responsabilità limitata	SRL
Голландия	Besloten vennootschap	Bv
Англия и Ирландия	Private limited company	Ltd
Греция	Etairia periorismenis efthymis	EPE
Португалия	Sociedade por guotas de responsabilidade limitada	
Испания	Sociedade de responsabilidad limitada	Srl

Таблица 2.2. Компании публичного типа

<i>Страна</i>	<i>Название по правовому положению</i>	<i>Сокращенное название</i>
Бельгия, Франция, Люксембург	Société anonyme	SA
Дания	Aktieselskaber	A/S
Германия	Aktiengesellschaft	AG
Италия	Società per azioni	SA
Голландия	Naamloze vennootschap	NV
Англия и Ирландия	Public limited company	Plc
Греция	Anonymos etairia	AE
Португалия	Sociedade anonima de responsabilidade limitada	SARL
Испания	Sociedade anonima	SA

В США различают два вида объединений: партнерства и корпорации. *Товарищества* (partnership) — это объединения лиц, *корпорации* (corporation) — объединения капиталов. По закону США партнерство может быть общее и ограниченное.

¹ См.: Герчикова И.Н. Менеджмент: Практикум. 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. § 2.2.

Полное товарищество (General partnership) не признается юридическим лицом, хотя и обладает определенными свойствами правосубъектности. Полное товарищество в США образуется на основе закона, принятого в большинстве штатов, где оно определяется как объединение двух или более лиц для ведения дел в целях извлечения прибыли. Любой компаньон полного товарищества обладает компетенцией представлять других владельцев и принимать финансовые обязательства. Каждый участник полного товарищества несет неограниченную персональную ответственность по долгам, обязательствам и другой задолженности фирмы. Каждый участник имеет право на заключение сделок и равный голос в управлении и контроле. Прибыли и убытки делятся поровну, если иной порядок не предусмотрен в договоре о партнерстве. В рамках полного товарищества не происходит передачи интересов участника в случае его выхода из компании по смерти или по другой причине. Согласно американскому налоговому законодательству полное товарищество не является отдельным налогоплательщиком как юридическое лицо. Прибыль делится между партнерами и каждый из них уплачивает налог со своей доли как физическое лицо.

Коммандитное товарищество в США называется «товарищество на вере» (Limited partnership). В таких фирмах один или несколько участников осуществляют свою деятельность как генеральный партнер, который ведет контроль за деятельностью коммандитного товарищества и несет неограниченную личную ответственность по долгам, обязательствам и другим задолженностям фирмы. Другие участники — партнеры с ограниченной ответственностью — не занимаются контролем за деятельностью фирмы. Они не несут личную ответственность по обязательствам товарищества, их обязательства ограничены личным вкладом в капитал фирмы. Выход одного из партнеров не прекращает деятельности фирмы.

Паевое объединение (Joint stock association) имеет капитал, состоящий из паевых вложений участников, которые получают акции, свободно обращающиеся на бирже. Все участники несут полную ответственность за долги и обязательства объединения.

Понятию акционерного общества в США соответствует **предпринимательская корпорация** (Corporation, Business corporation) в отличие от публичных (Public corporations) и непредпринимательских корпораций (Non-profit corporations), не преследующих целей получения прибыли.

Как и в акционерном обществе, в корпорации акционер несет ограниченную ответственность по обязательствам и долгам общества только в пределах суммы, уплаченной за *акции*. Капитал корпорации делится либо на акции, либо на паи, между которыми не существует принципиального различия. Корпорации обязаны публичной отчетностью.

Корпорация, однако, не во всех отношениях тождественна европейским компаниям публичного типа. Она имеет ряд присущих только ей особенностей, в частности в области организации, порядка образования капитала, управления и т.д. Инвестирование капитала осуществляется в корпорации с помощью акций и различных ценных бумаг. Акционеры получают доход на свои инвестиции в виде дивидендов или путем увеличения стоимости вложенного капитала. Как правило, акции свободно переходят от одного владельца к другому, если передача не запрещена соглашением акционеров.

Акционеры не могут осуществлять прямой контроль за деятельностью корпорации. Они выбирают совет директоров и правление, члены которых выступают как доверенные лица акционеров и проводят политику в их интересах.

Прибыль корпорации подлежит налогообложению. Акционеры также уплачивают налоги с дивидендов, полученных от корпорации, что считается двойным налогообложением.

Особенностью США является отсутствие единого для всех штатов закона, определяющего правовое положение корпораций. Поэтому обычно корпорации образуются по закону того штата, где предусмотрены наиболее льготные условия в части налогов и сборов, взимаемых при создании корпораций. Особенно популярны в этом отношении штаты Делавер и Нью-Джерси.

Специфическим видом гражданско-правового договора является договор о трасте (trust). Участники договора передают свои финансовые средства или другое имущество, из которых финансируется или формируется предприятие, третьему лицу (иногда специально созданному для этой цели) под его доверительное управление. Это третье лицо (часто крупный банк или специальная управленческая компания) выступает в качестве доверительного собственника созданного таким образом предприятия, а его участники формально не имеют уже никаких прав (и законных возможностей) участвовать в управлении или влиять на это управление. Однако на самом деле они часто решают все вопросы управления предприятием, включая и подбор доверительного собственника (фактически наемного управляющего предприятием).

3 Характер собственности По характеру собственности различают фирмы частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе соглашений между участниками объединения. Прежде чем вступить в деловые отношения с той или иной фирмой, выясняется, является ли она членом объединения и имеет ли какие-либо соглашения с другими фирмами. Это необходимо потому, что фирмы — члены объединений, как правило, закреплены за определенными рынками или определенными поставщиками. В зависимости от формы объединения фирма может быть юридически самостоятельной, сама решать хозяйственные вопросы и отвечать по своим обязательствам или быть лишена хозяйственной и юридической самостоятельности, и решение деловых вопросов тогда зависит от материнской компании.

При изучении фирм учитывается также политика руководства компании по тем или иным крупным проблемам, особенно в вопросах установления цен, совместного участия рассматриваемых компаний в акционерном капитале третьих компаний, совместная деятельность на мировых рынках.

Государственные фирмы выступают наряду с частными фирмами контрагентами на мировом рынке. Их наиболее распространенной правовой формой, так же как и частных фирм, является форма объединений предпринимателей — акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью. Под государственными предприятиями понимаются как чисто государственные, так и смешанные, или полугосударственные. В чисто государственных предприятиях государству принадлежит обычно весь акционерный капитал, полученный в результате

национализации или вновь созданный. В смешанных государственно-частных компаниях государство в лице какого-либо министерства или держательской компании может владеть значительной частью пакета акций (более 50%), и тогда оно, как правило, осуществляет контроль за их деятельностью.

Смешанное предпринимательство занимает большое место в экономике развитых стран. Смешанные предприятия управляются как акционерные общества. Прибыль, которую государство получает как акционер, остается в распоряжении предприятия. Расходы смешанных предприятий покрываются примерно на 2/3 за счет собственных средств. В смешанных предприятиях ведущая роль часто сохраняется за частными компаниями.

Государственные предприятия, занятые в сфере обслуживания развитых стран — в энергоснабжении, транспорте, связи, получают государственную поддержку.

Государственные промышленные фирмы занимают довольно прочное положение в производстве развитых стран. Их удельный вес в выпуске промышленной продукции колеблется в пределах 20—25% по отдельным странам. Большая часть государственных предприятий сосредоточена в добывающих отраслях, обслуживающих другие отрасли промышленности.

Вместе с тем среди государственных предприятий встречаются такие, в основе деятельности которых лежит тесная связь с мировым рынком.

Государственный сектор в развивающихся странах в основном представлен в добывающей промышленности, энергетике, на транспорте. В обрабатывающей промышленности роль государственного сектора незначительна.

Государственные торговые фирмы, осуществляющие только экспортно-импортные операции, имеют довольно большое значение в международной торговле, что объясняется тем, что во многих странах импорт и экспорт некоторых товаров являются государственной монополией, т.е. все сделки по купле-продаже этих товаров на мировом рынке могут совершаться либо государственными организациями и компаниями, либо отдельными частными фирмами и организациями, получившими на это право от государства, либо смешанными компаниями, в которых участвует государство.

Для современного периода характерно увеличение числа товаров, на которые распространяется государственная монополия, за счет жизненно важных для экономики стран товаров, таких, как жидкое и твердое топливо, а также многих сельскохозяйственных товаров. Это делается для того, чтобы государство могло контролировать внутренний рынок этих товаров и при необходимости ограничивать их ввоз для поддержания уровня цен на внутреннем рынке.

Осуществление операций по ввозу или вывозу товаров, на которые существует государственная монополия, обычно поручается специализированным государственным торговым компаниям или фирмам. Как правило, государственным торговым компаниям передается торговля товарами, экспорт и импорт которых сопряжен с определенными трудностями.

Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели.

Одной из основных задач кооперативных союзов является устранение посреднических звеньев на внутреннем и внешнем рынках. Сейчас они имеют не только потребительскую, но и производственную направленность.

Важную роль играют национальные кооперативные организации (сельскохозяйственные, ремесленные и потребительские кооперативы отдельных стран), а также региональные кооперативные торгово-закупочные организации и ассоциации кооперативов различных стран.

Наиболее крупные национальные кооперативные объединения осуществляют в широких масштабах операции по импорту и экспорту товаров. Владея собственными текстильными, кожевенными и другими промышленными предприятиями, они выступают покупателями на мировом рынке ряда сырьевых товаров. В то же время некоторая часть товаров, производимых на предприятиях кооперативных объединений, экспортируется на внешние рынки. В некоторых случаях они учреждают собственные закупочные и сбытовые конторы за границей, устраивая при этом не только своих, но и иностранных посредников.

Крупнейшим кооперативным союзом, выступающим на мировом рынке, является английское Кооперативное оптовое общество. Оно владеет не только большим числом промышленных предприятий, но и банками, страховыми обществами, гостиницами, кинотеатрами, товарными складами, судами, железнодорожными станциями, сетью автобаз. Крупные кооперативные союзы имеются в Дании и Швеции. Это также производственно-сбытовые кооперативы. Они не только объединяют сбыт сельскохозяйственной продукции фермеров, но и имеют крупные производственные предприятия как в пищевой, так и во многих других отраслях. Эти союзы осуществляют широкий круг операций по экспорту и импорту товаров. Экспортные операции этих союзов заключаются в вывозе как сельскохозяйственной продукции, так и товаров широкой номенклатуры, производимых на принадлежащих им промышленных предприятиях. Помимо названных выше, крупные кооперативные союзы имеются в Германии, Италии, Австрии, Норвегии, Швейцарии, Канаде, Австралии и других странах. Такие кооперативные объединения по сути дела превратились в коммерческие организации типа крупных многоотраслевых концернов. Примером может служить мощное кооперативное объединение Швеции — Kooperative Forbundet (KF).

4 Принадлежность капитала и контроль По этому признаку различают следующие виды фирм: национальные, иностранные, смешанные.

Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией материнской компании. Например, крупнейшая в мире компания по производству конторского оборудования и электронно-вычислительных машин — IBM при международном характере деятельности является национальной фирмой США, так как она зарегистрирована в США, и лишь 4% ее акций находятся у иностранных держателей, остальные сосредоточены в руках американских предпринимателей. На долю национальных фирм приходится примерно 60% производства автомобилей в Германии, свыше 40% — в Англии, более половины — во Франции. Значительно меньше удельный вес национальных компаний в нефтяной промышленности западноевропейских стран. В горнодобывающей и металлургической промышленности западноевропейских стран подавляющее большинство фирм — национальные. В машиностроении и в химической промышленности позиции национальных фирм значительно слабее.

Иностранными называют фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или в определенной части, обеспечивающей им контроль. Иностранные фирмы создаются в форме филиалов, дочерних и ассоциированных компаний зарубежных головных фирм и регистрируются в стране местонахождения. Иногда иностранные фирмы играют ведущую роль на рынке той или иной страны, поэтому необходимо знать, какой материнской компании принадлежит иностранная фирма и каков характер ее подчинения.

Организация и деятельность иностранных компаний в стране местонахождения определяются законодательством каждой страны, которое устанавливает порядок регистрации компаний, их правовое положение, размер налогообложения, порядок перевода прибылей, предел владения акциями иностранцами, подчинение трудовому законодательству данной страны и др.

Законодательство различных стран о положении иностранных компаний существенно образом различается и в значительной степени зависит от политики, проводимой данной страной в отношении привлечения иностранного капитала. Обычно все зарегистрированные в стране иностранные компании пользуются равными правами с национальными компаниями. Вместе с тем в ряде стран установлены специальные ограничения в отношении привлечения иностранного персонала (как высшей администрации, так и служащих).

Некоторые страны предоставляют иностранным инвесторам более льготный налоговый режим, чем местным предпринимателям. Иностранные компании могут пользоваться также амортизационными льготами и льготными условиями при получении займов и кредитов, покупке земельных участков, оплате тарифов на газ, электричество и воду, железнодорожные перевозки. Как правило, иностранные компании обязаны публиковать финансовые отчеты по операциям в стране местонахождения, в том числе балансы и счета прибылей и убытков.

Иностранные фирмы образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к изменению контроля. Последний способ получил в современных условиях наибольшее распространение, поскольку позволяет использовать уже имеющиеся аппарат, связи, клиентуру и знание рынка местными фирмами. Головные фирмы крупнейших концернов скупают акции зарубежных предприятий, испытывающих, как правило, финансовые затруднения. Довольно часто скупке акций предшествует длительное деловое сотрудничество в торгово-финансовой и производственной сферах, включая техническое сотрудничество. Наряду со скупкой акций и организацией новых предприятий широко практикуется и такая форма, как получение акций иностранного предприятия в обмен на предоставление ему патентов и лицензий.

Действуя на территории страны местонахождения, иностранные компании как бы «врастают» в местную экономику. Они по необходимости вступают в отношения и связи с кредитно-банковской системой соответствующей страны, с национальными фирмами — поставщиками энергоресурсов, местного сырья, а в ряде отраслей обрабатывающей промышленности — со специализированными мелкими и средними предприятиями, производящими детали, узлы, вспомогательные материалы и т.п. Сбыт изделий иностранной фирмы входит в экспорт данной страны, расчеты проводятся в местной валюте; тип и спецификации выпускаемого оборудования, машин, бытовых приборов и других изделий приспособ-

сабливаются к запросам местного рынка. В ряде стран представители иностранных фирм становятся участниками отраслевых союзов предпринимателей.

Смешанными по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или нескольких стран. Регистрация смешанной фирмы осуществляется в стране одного из учредителей на основе действующего в ней законодательства, что определяет местонахождение ее штаб-квартиры. Смешанные фирмы — это одна из разновидностей международного переплетения капиталов. Смешанные по капиталу компании называют *совместными предприятиями* в тех случаях, когда целью их создания является осуществление совместной предпринимательской деятельности.

Формы смешанных по капиталу компаний весьма многообразны. Чаще всего в форме смешанных компаний создаются международные объединения. Фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, именуют *многонациональными*. Примерами многонациональных фирм могут служить: англо-голландские концерны — нефтяной Royal Dutch-Shell и пищевой Unilever; шведско-швейцарская компания AVV; англо-американо-канадский никелевый трест International Nickel Company of Canada Ltd (INCO); шведско-американский спичечный трест Svenska Tendstiks AB; бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн Philips; голландско-германский химический концерн AKZO.

Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Другими формами образования смешанных по капиталу компаний являются: обмен акциями между фирмами, сохраняющими юридическую самостоятельность; создание совместных компаний, акционерный капитал которых принадлежит учредителям на паритетных началах или распределяется в определенных соотношениях, установленных законодательством страны регистрации; приобретение иностранной компанией доли пакета акций национальной фирмы, не дающей ей права контроля.

В современных условиях крупнейшие промышленные фирмы делают упор на создание совместных производственных предприятий, а также предприятий для осуществления научно-технического сотрудничества и в том числе для совместного использования патентов и лицензий, а также реализации соглашений о кооперировании и специализации производства. Особенно многочисленны совместные фирмы в новых и быстро растущих отраслях, требующих огромных единовременных вложений, — в нефтепереработке, нефтехимии, химической промышленности, производстве пластмасс, синтетического каучука, алюминия, в ядерной энергетике. Совместные предприятия создаются и как временные объединения для выполнения крупных контрактов на строительство портов, плотин, трубопроводов, ирригационных и транспортных сооружений, электростанций, железных дорог и пр.

Образование совместных компаний широко распространено как в развитых, так и в развивающихся странах, хотя цели их создания и характер имеют в ряде случаев принципиальные различия.

Совместная предпринимательская деятельность крупнейших компаний развитых стран превратилась в одну из типичных форм международной концентрации производства и капитала и средство проникновения на рынки других стран.

5 Размеры фирм По размерам и масштабам деятельности фирмы обычно подразделяют на крупнейшие, крупные, средние и малые.

Размеры фирмы определяются основными экономическими показателями их деятельности: величиной доходов и активов, численностью занятых.

Категории фирм определяются условно.

К **крупнейшим фирмам** обычно относят компании, которые входят в список 500 крупнейших компаний (Global 5 Hundred Floe World's Largest Corporations), публикуемый американским журналом «Fortune». Последняя компания из списка 500 — японская Kawasaki Heavy Industries — имела в 2002 г. доходы 10,2 млрд долл., активы 9,7 млрд долл. и численность занятых 28,6 тыс. человек.

Доходы, превышающие 10 млрд долл., имели еще 39 компаний. В 2002 г. крупнейшей по доходам компанией была американская Wal-Mart Stores (доходы 246,5 млрд долл., 1300 тыс. занятых), на втором месте General Motors (США) — доходы 186,8 млрд долл., 350 тыс. занятых и на третьем Exxon Mobil (США) — доходы 182,4 млрд долл., 93 тыс. занятых. Для сравнения можно привести данные за 1994 г., когда на первом месте по величине доходов была японская компания Mitsubishi (доходы 175,8 млрд долл., 36 тыс. занятых), на втором — японская Mitsui (доходы 171,5 млрд долл., 6,6 тыс. занятых) и на третьем — японская Itochu (доходы 167,8 млрд долл., 5 тыс. занятых).

У компании Wal-Mart Stores в 1994 г. доходы составили 83,4 млрд долл. и занятость 600 тыс. чел.; у компании General Motors доходы 162,5 млрд долл., занятость 692 тыс. чел. и у компании Exxon доходы 101,4 млрд долл. и занятость 86 тыс. чел.

Суммарные доходы 500 крупнейших в мире компаний составили в 2002 г. 13,7 трлн долл. против 10,2 трлн долл. в 1994 г. Их суммарные активы оценивались в 52,6 трлн долл. и в 30,8 трлн долл. соответственно.

Общая численность занятых возросла в 2002 г. до 46,493 тыс. чел. против 34,515 тыс. чел. в 1994 г.

В число крупнейших входят фирмы, которые занимают господствующие позиции на мировых отраслевых рынках¹. Их сфера деятельности распространяется на мировой рынок в целом вследствие наличия широкой сети подконтрольных производственных предприятий во многих странах мира.

В категорию **крупных фирм** включают условно все те фирмы, которые не относятся к числу мелких и средних (МСП), объединяемых понятием «малое предпринимательство» (малый бизнес).

Крупные фирмы, имеющие зарубежные производственные активы, относят к категории транснациональных корпораций (ТНК).

По оценке экспертов ООН, в 1998 г. в мире насчитывалось 63 тыс. ТНК против 37 тыс. в начале 1990-х годов; им принадлежало свыше 690 тыс. зарубежных филиалов и дочерних компаний по сравнению с 206 тыс. соответственно.

Объем продаж товаров и услуг ТНК только через зарубежные дочерние производственные компании составил в 1998 г. 13,6 трлн долл., или вдвое превысил мировой экспорт. Всего на долю ТНК приходится до двух третей международного товарооборота.

Малые и средние предприятия выступают самостоятельно как экономические субъекты рынка; они не входят в состав монополистических объединений; обла-

¹ См.: Герчикова И.Н. Указ. соч. § 1.2.

дают юридической независимостью; управляются собственником капитала или партнерами-собственниками и осуществляют деятельность в целях получения предпринимательского дохода. Критерии, по которым предприятия относятся к *малому бизнесу*, либо устанавливаются законодательно, либо разрабатываются объединениями предпринимателей. В США в соответствии с Законом о малом бизнесе от 1934 г. малым считается бизнес, принадлежащий одному лицу, независимо им управляемый и не являющийся доминантом в отрасли. В США малым предприятием считается фирма с численностью занятых до 500 человек. В странах ЕС наиболее распространенные критерии отнесения предприятия к малому бизнесу следующие: средняя численность занятых, ежегодный оборот, величина активов. В 1996 г. на основе решения Европейской комиссии были приняты следующие критерии определения малых и средних предприятий в странах — членах ЕС: малые предприятия — численность занятых 10—49 человек, средние — 50÷249 человек. По данным Всемирного банка общее число показателей, по которым предприятия относятся к субъектам малого бизнеса, превышает 50. Признаком независимости малого и среднего предприятия служит доля участия крупных компаний в их капитале, которая не должна превышать 25%.

Малый бизнес представляет собой самый крупный сектор в предпринимательстве развитых стран. На малые и средние предприятия в Японии приходится около 80% общей численности занятых в экономике, в Италии — более 70%, в США и во Франции — свыше 50%, в Великобритании и Германии — более 40%.

В США насчитывается 19,7 млн фирм, из которых 19,3 млн, или 98%, — это предприятия малого и среднего бизнеса. На их долю приходится около половины национального продукта США.

В Японии в 1997 г. функционировало 7,2 млн фирм, из которых 6,5 млн, или 90%, — малые и средние предприятия. На них были заняты около 40 млн чел., или около 80% общей численности занятых; на долю малых и средних предприятий приходится около 55% оборота промышленной продукции и 60% всего объема промышленного производства.

В странах ЕС в 1995 г. насчитывалось 16 млн малых и средних предприятий (без сельскохозяйственных), что составляло 99,8% общего числа действующих предприятий. На них были заняты 66% всех работающих. При этом 14,8 млн предприятий представляли собой очень мелкие семейные предприятия с численностью занятых до 10 человек и 35 тыс. — с численностью занятых свыше 250 человек. На очень мелких предприятиях были заняты 32 млн чел. из 99,6 млн общей численности занятых на всех предприятиях стран — членов ЕС, или примерно столько же, сколько на крупных предприятиях (33,5 млн чел.). В промышленности стран ЕС малые и средние предприятия обеспечивают 16% рабочих мест, в то время как на крупных предприятиях работают около 35% занятых.

В сельском хозяйстве стран ЕС насчитывается 7,8 млн малых предприятий, из которых 97% приходится на предприятия с численностью занятых до 100 человек. Наибольшее число приходится на очень мелкие предприятия семейного типа, в которых работают до 5 человек.

В рыночной экономике развитых стран крупные и малые предприятия тесно взаимодействуют на основе кооперирования, особенно в сфере специализации отдельных производств и в инновационных разработках. Если крупные компании ориентируются на массовый, относительно однородный спрос, выпуск больших

партий стандартной продукции, то малые предприятия функционируют на небольших сегментах рынка, в избранных ими нишах с ограниченной номенклатурой изделий.

Малые предприятия и их техническое оснащение во многом зависят от крупных компаний. По отношению к ним малые предприятия выступают в качестве субпоставщиков комплектующих изделий, что позволяет им использовать специализацию и кооперирование не только в области производства, но и в сфере сбыта продукции и ее технического обслуживания. Малые и средние предприятия — субпоставщики и субподрядчики крупных компаний работают на основе подетальной, поузловой, модульной или иной специализации. Они часто берут на себя выполнение одной-двух операций в сложном технологическом процессе, который в комплексе осуществляется крупной компанией. Они могут быть как пионерами в разработке и производстве определенной продукции и полуфабрикатов, так и поставщиками специализированной продукции — комплектующих деталей и узлов на основе заказов или на условиях контрактных отношений с крупными фирмами. Например, компании General Motors, Ford Motor, IBM имеют в качестве субпоставщиков 40—60 тыс. малых фирм, General Electric — 30 тыс. фирм, поставляющих узлы, детали, вспомогательные материалы. У компании Siemens (Германия) насчитывается 50 тыс. фирм-субпоставщиков, у компании FIAT (Италия) только в районе Турина более 16 тыс. малых фирм-субпоставщиков.

Получило широкое распространение сотрудничество малых предприятий с крупными на основе лицензионных соглашений, франчайзинга, соглашений с венчурными фирмами о внедрении их изобретений в производство и др.

В целях повышения конкурентоспособности своей продукции на рынке малые и средние предприятия объединяются в консорциумы, союзы типа синдикатов, интегрируются в производственные сети крупных компаний на основе финансируемого лизинга (долгосрочная аренда), заключения долгосрочных контрактов на поставку комплектующих изделий под определенные финансовые гарантии.

Поскольку среди субъектов рыночного хозяйства происходит постоянное изменение соотношения между крупными и малыми фирмами в результате разорения одних фирм или поглощения их другими фирмами, фирменная структура отраслей хозяйства постоянно меняется. Каждая фирма стремится занять в отрасли или на рынке определенное место в зависимости от ее доли рынка. Возрастание крупных и крупнейших фирм в отдельных отраслях приводит к повышению степени монополизации отраслей — сосредоточению в руках небольшого числа крупнейших фирм подавляющей части выпускаемой отраслью продукции.

В результате экономическое развитие важнейших отраслей промышленности страны ориентируется на состояние и функционирование крупнейших фирм. Поэтому при изучении предпринимательской структуры отраслей хозяйства в целом или в промышленности в частности в первую очередь обращается внимание на результаты деятельности крупнейших фирм, на развитие наиболее перспективных направлений их хозяйственной деятельности.

В современных условиях децентрализация управления в крупнейших фирмах (ТНК) привела к появлению в их структуре большого числа подразделений, выступающих на рынке в качестве самостоятельных, экономически обособленных субъектов, которые наделены хозяйственной и часто юридической самостоятельностью, однако действуют в рамках глобальной политики, разрабатываемой материнской компанией.

Малые и средние предприятия не являются уменьшенной моделью или промежуточным этапом в развитии крупной фирмы, а представляют собой особую модель со специфическими чертами и законами развития. Для них характерны особенности в управлении и используемых экономических методах:

- высокая степень централизации и персонализации в управлении. Руководитель-собственник сосредоточивает в своих руках финансовые, экономические, социальные функции и полномочия, что ставит предприятие в зависимость от его деловых и личных качеств;
- отсутствие системы долгосрочного планирования, поскольку руководитель предприятия занят решением задач текущего оперативного управления и не в состоянии заниматься средне- и долгосрочными планами развития предприятия;
- высокая зависимость от внешней среды (крупных фирм, банков, научных лабораторий, государственной администрации, консультационных фирм);
- дефицит финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных;
- слабое развитие системы информационного обеспечения, в частности информации о внешних рынках, научно-технических достижениях, системах оказания содействия со стороны государства.

Менеджмент в крупных и крупнейших фирмах, имеющих многочисленные предприятия, рассредоточенные по всему миру, имеет свои специфические особенности и требует самостоятельного изучения. Целью данной дисциплины и является изучение организационной структуры управления; технологии принятия решений; принципов, функций и методов управления в крупнейших международных компаниях, производственных по виду деятельности, частных по характеру собственности, национальных и смешанных по принадлежности капитала, осуществляющих свою деятельность в глобальном масштабе.

Международные компании: организационная структура и деятельность

Глава

3

Международные компании как интегрированные корпоративные структуры: суть и содержание понятия

Особенности процесса транснационализации капитала и глобализации хозяйственной деятельности международных компаний на современном этапе

3.1. Международные компании как интегрированные корпоративные структуры: суть и содержание понятия

Международная компания представляет собой организационную форму объединения на основе системы участия подконтрольных компаний, расположенных в разных странах, в единую экономическую интегрированную структуру на базе единого титула собственности, принадлежащего материнской компании, зарегистрированной как юридическое лицо национальной принадлежности. Международная компания действует на глобальной основе в мировом масштабе для достижения общих целей на основе внутрифирменного управления и технологического разделения труда в производственном процессе.

Международные компании именуются также транснациональными корпорациями, глобальными корпорациями, группами, что не меняет сути самого понятия, а отражает определенные черты их организации и деятельности.

1 Международная сфера деятельности К *международным* относятся компании, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. К отличительным особенностям международной компании относятся:

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах с ориентацией либо на выпуск определенных видов продукции для сбыта на заранее известных внешних рынках, либо на снабжение материнской компании компонентами или сырьевыми и материальными ресурсами;
- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в правовом положении филиалов и дочерних компаний.

Так, компания General Motors (США) имеет за границей 50 дочерних компаний, филиалов и ассоциированных компаний, сборочных предприятий в 30 странах. Компании Ford Motor (США) принадлежат 42 дочерние компании и филиалы, из которых 18 за границей. Компания Daimler-Chrysler (Германия) имеет 108 производственных предприятий, расположенных в 37 странах, из них 29 — в странах Европы, 63 — в странах Северной Америки, 7 — в странах Азии, 5 — в странах Латинской Америки, 4 — в странах Африки. Компания Toyota (Япония) имела в 2002 г. 45 производственных предприятий в 26 странах. Компании Nestle (Швейцария) принадлежало в 2001 г. 468 производственных предприятий в 80 странах мира, в том числе 198 — в странах Европы, 122 — в странах Северной Америки (из них 59 — в США, 11 — в Канаде), 67 — в странах Латинской Америки, 69 — в странах Азии.

2 Система участия и контроль Система участия предполагает участие одной компании в акционерном капитале других фирм.

Суть системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- через полную собственность, когда все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью на 51% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом акций другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены, и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы осуществлять контроль над фирмой.

Важно иметь в виду, что сам по себе факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций. В практической деятельности акционерных компаний устанавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Однако понятие контроля не является простым и не исчерпывается концентрацией акций в руках одной или нескольких компаний. Контролировать деятельность фирмы — это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями. Характерно то, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

О наличии контроля над той или иной компанией обычно судят на основании совокупности различных признаков, включая финансовые, персональные и другие связи. Используя систему участия, крупнейшие фирмы сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний.

Важную роль в современных условиях играют *холдинг-компании*, т.е. держательские компании, создаваемые в целях владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. Контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной, или персональной, унией. Личная уния проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния получила чрезвычайно широкое распространение. Она служит одним из главных методов расширения сферы влияния крупных компаний. Часто она используется не только в качестве дополнения к системе участия, но и в качестве самостоятельного средства установления контроля над другими фирмами. Личная уния выступает также как один из главных путей все более активного сращивания банковского капитала с промышленным.

Согласно подсчетам экспертов ООН, свыше 60% зарубежных филиалов и дочерних компаний, принадлежащих американским, английским и японским фирмам, являются их полной собственностью и более 30% — это подконтрольные компании с преимущественным владением акциями. По другим подсчетам 80% родственных компаний американских фирм и 75% английских находятся либо в полной собственности материнских компаний, либо контролируются ими через владение большей частью акций. В свою очередь 58% прямых инвестиций западноевропейских ТНК в США приходится на полностью принадлежащие им дочерние компании и 34% — на компании, где им принадлежит более 50% акций. Вместе с тем следует отметить, что в последние годы расширение рамок собственности ТНК, в частности американских и японских, шло в значительной степени за счет приобретения пакетов акций в компаниях смешанного владения, особенно в развивающихся странах.

3 Интегрированная организационная структура Международные компании представляют собой экономическое объединение фирм на базе единого титула собственности, принадлежащего материнской компании (*Parent company*), которая контролирует зарубежные активы родственных компаний посредством владения определенной частью их капитала.

В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения, фирмы, находящиеся в сфере влияния материнской компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (*Branch*); дочерние компании (*Subsidiary*); ассоциированные компании (*Associated company* — в Англии; *Affiliated company* — в США); совместные предприятия (*Joint venture*).

Материнская компания регистрируется как юридическое лицо и является головной компанией объединения.

Материнская компания осуществляет управление всеми подконтрольными компаниями, создавая для этого собственную организационную структуру управления; разрабатывает и представляет консолидированную финансовую отчетность по компании в целом; организует технологический процесс, объединяя на технологической основе родственные дочерние компании, находящиеся в разных странах; проводит единую согласованную экономическую политику на мировом рынке.

Филиал не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени: заключать сделки, отчитываться перед аудиторами. Он действует от имени и по поручению материнской компании и обычно имеет одинаковое с ней наименование. Филиал не имеет собственного устава, баланса.

Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Весь или почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

В обязанности зарубежного производственного филиала обычно входит выпуск тех видов продукции, в которых заинтересована материнская компания, и реализация их на тех рынках, которые она определит. Филиал действует по инструкциям материнской фирмы и не имеет свободы действий на зарубежных рынках. Когда филиалу предоставляются полномочия на заключение сделок от имени головной фирмы, он внешне выступает как обычный агент (т.е. от имени и за счет материнского общества). В обязанности зарубежного филиала, как правило, входит наблюдение за местными агентами по сбыту, оказание им технической помощи, ведение переписки с материнской фирмой.

Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний (составление балансов) ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Дочерние компании проводят раздельно с головной компанией заседания правления и общие собрания акционеров. Материнское общество не несет никакой ответственности за выполнение заказов по обязательствам дочерней компании. Вместе с тем материнская компания осуществляет строгий контроль за деятельностью принадлежащих ей дочерних компаний, который обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава правления, назначении директоров, которые в свою очередь обязаны выполнять указания контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

Материнской компании выгодно дробление капитала и создание зарубежных дочерних компаний в тех странах, где существует прогрессивный налог на капитал. Создавая дочернюю компанию, основная фирма заранее определяет ее производственную специализацию, а также обязанности в отношении сбыта, технического обслуживания реализуемой продукции (если оно требуется), изучения рынков, организации и проведения рекламных кампаний и др.

Дочерние компании могут владеть акциями других компаний — внучатых по отношению к головной фирме. Внучатые компании в свою очередь также могут владеть акциями других фирм и т.д.

Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие много-ступенчатые комплексы связанных между собой компаний.

Совместными фирмами (предприятиями) в практике зарубежных стран именуются фирмы с участием одного или нескольких иностранных партнеров — инвесторов. В развитых странах, как правило, не существует каких-либо специальных правовых норм, регулирующих создание и функционирование совместных фирм (предприятий). Эти вопросы регулируются нормами национального законодательства, применимого ко всем регистрируемым компаниям, или законами об иностранных инвестициях. Кроме того, в отдельных странах они подлежат регулированию в рамках антитрестовского законодательства или законов о защите конкуренции.

В международной практике совместная фирма в самом широком смысле понимается как фирма, участники которой осуществляют согласованную деятельность, направленную на достижение общей цели или конкретного конечного результата. Создание совместной фирмы всегда основывается на договоре (письменном или устном), которым определяются права и обязанности партнеров по отношению друг к другу и перед третьими лицами.

Основным признаком совместной фирмы (предприятия) является собственность на конечный продукт. По этому признаку отличают совместную фирму от других видов совместной предпринимательской деятельности. Этот признак кладется в основу и определяет порядок расчетов партнеров.

Национальная принадлежность совместной фирмы определяется:

- по месту организации и регистрации;
- по месту нахождения центрального аппарата управления;
- по месту жительства генерального директора и президента фирмы;
- по месту расположения основной производственной базы деятельности.

Договоры о совместных фирмах (предприятиях) или совместной деятельности, применяемые в мировой практике, предполагают образование и регистрацию фирмы как нового юридического лица (субъекта права) со своей правосубъектностью и с закреплением за этим юридическим лицом права собственности на продукцию совместной фирмы.

Деятельность совместных компаний осуществляется в разнообразных правовых формах в зависимости от целей деятельности, размеров уставного капитала, числа учредителей.

Организационная структура фирмы определяется составом подконтрольных компаний, которые по виду и характеру деятельности могут быть производственными, сбытовыми, транспортными, лизинговыми, инжиниринговыми, франчайзинговыми, страховыми, финансовыми, исследовательскими центрами, по обеспечению ресурсами и др. Материнская компания определяет специализацию каждой дочерней компании и филиала, распределяет и закрепляет за ними рынки сбыта.

Организационная структура фирмы меняется в связи с приобретением (поглощением) новых компаний или продаж своих активов. В результате слияния с другой фирмой образуется новая организационная структура.

4 Понятие «транснациональная корпорация» Международная компания в документах ООН трактуется как международно-оперирующая фирма (предприятие), именуемая «транснациональная корпорация» (ТНК).

Международно-оперирующая фирма имеет материнскую компанию, зарегистрированную в одной стране и многочисленные отделения — филиалы и дочерние производственно-сбытовые компании в других странах. В основу этого определения положены принципы единства собственности и управления: наличие контроля в процессе принятия решений со стороны головной компании; осуществление единой политики в рамках фирмы в целом; распределение полномочий и ответственности между отделениями, расположенными в разных странах и подчиняющимися законодательству принимающих стран.

В нашем определении ТНК — это особая форма организации хозяйственной деятельности фирмы, основанной на кооперации труда работников многих предприятий, расположенных в разных странах и объединенных единым титулом собственности на средства производства, причем такая деятельность направлена на подавление конкуренции и усиление господства на мировых отраслевых рынках, что выражает суть экономической политики ТНК.

Это определение отражает качественную характеристику ТНК, главное в которой — перенесение на дочерние предприятия в других странах части технологического процесса.

Выяснение экономической природы ТНК в современных условиях предполагает необходимость изучения и выявления прежде всего тех черт и признаков, которые характеризуют ее как качественно новую ступень интернационализации производства и капитала, как форму изменяющихся отношений на мировом рынке на современном этапе. Такими отличительными чертами ТНК являются: огромные масштабы собственности и хозяйственной деятельности; высокая степень транснационализации производства и капитала в результате роста зарубежной производственной деятельности; особый характер социально-экономических отношений внутри ТНК; превращение подавляющего большинства ТНК в многоотраслевые концерны.

Крупнейшие ТНК в современных условиях превратились в огромные хозяйственные империи, что свидетельствует о чрезвычайно высоком уровне концентрации производства и капитала в интернациональном масштабе, который неуклонно повышается.

Высокая степень транснационализации производства и капитала — результат резкого расширения зарубежного производства и сбыта у ведущих ТНК. Важной отличительной чертой ТНК является наличие огромного числа производственных и сбытовых дочерних компаний в широком круге стран.

Расширение сети зарубежных дочерних предприятий ТНК привело к существенному повышению степени транснационализации их производства. Создавая зарубежные производственные предприятия, ТНК ориентировались прежде всего на проникновение на рынки развитых стран. В среднем на долю доходов от зарубежной деятельности в расчете на одну крупнейшую корпорацию приходится 40%.

Важная характерная черта ТНК состоит в организации международного по своему характеру производства, основанного на разделении труда, отвечающего интересам крупнейших компаний. В зависимости от отраслевой принадлежности

это производство либо строится на включении зарубежных предприятий в общую технологическую цепочку от добычи сырья до выпуска конечного продукта, либо основывается на подетальной специализации. Последняя предусматривает распределение производства узлов и деталей по предприятиям, расположенным в различных странах, и сборку конечного продукта в странах сбыта (например, у автомобильных компаний). Углубление специализации и кооперирования производства в рамках ТНК является проявлением технологического разделения труда, которое приобрело интернациональный характер.

С углублением специализации и кооперирования производства между отдельными подразделениями ТНК все большее значение приобретает внутрифирменный обмен продукцией как между материнскими и дочерними компаниями, так и между дочерними.

Внутрифирменные поставки имеют особо большие объемы у компаний автомобильной, военно-космической, химической, фармацевтической, радиоэлектронной промышленности. Внутрифирменный обмен в рамках ТНК имеет особый социально-экономический характер: поставки между материнской компанией и ее зарубежными дочерними компаниями приобретают товарную форму, не будучи товарными по существу. Как известно, товарное производство возникает там и тогда, где и когда осуществляются по крайней мере три условия: а) раздельность, обособленность самостоятельных производителей; б) специализация каждого из них на выпуске одного продукта или ограниченного ассортимента; в) взаимный обмен продуктами, купля-продажа, осуществляемая всегда путем отчуждения продукта у его производителя (продавца) и присвоения его потребителем (покупателем).

В рамках ТНК товарное производство не возникает, поскольку отсутствуют первое и третье условия. Организационно-территориальная обособленность различных предприятий, входящих в ТНК, не делает их собственниками продукта, который, как и сами предприятия, является собственностью компании в целом. Специализация, существующая между отдельными предприятиями одной ТНК, выдвигает необходимость обмена продуктами, который не связан с их переходом в руки другого собственника, что составляет характерную черту товарных отношений. Следовательно, внутрифирменный обмен совершается в пределах производственно-хозяйственного комплекса, принадлежащего одному собственнику, которым выступает материнская компания ТНК.

В ТНК эти отношения выходят за национальные границы и распространяются на область международных экономических отношений. Внутрифирменные поставки между материнской компанией и ее зарубежными фирмами учитываются таможенной статистикой как экспорт или импорт соответствующей страны. А это означает, что ТНК имеют возможность оказывать непосредственное воздействие на состояние платежного баланса стран местонахождения своих предприятий.

Таким образом, ТНК выступают на мировом рынке не только как непосредственные контрагенты, поставляющие на рынок товары — продукты международного разделения труда, но и как субъекты замкнутого некоммерческого оборота внутри единого хозяйственного комплекса.

Помимо ТНК западных стран, в качестве контрагентов на мировом рынке важное значение приобрели так называемые «новые международные компании» — ТНК некоторых развивающихся стран, наиболее продвинувшихся по пути эко-

номического развития. Это Бразилия, Мексика, Сингапур, Тайвань, Гонконг, Малайзия, Южная Корея, получившие название новых индустриальных стран (НИС).

По значению зарубежной деятельности, организации производственного процесса международные компании НИС могут быть приравнены к ТНК западных стран. Хотя эти международные компании используют те же методы зарубежной деятельности, что и ТНК западных стран (экспорт капитала, технологии), тем не менее они существенно отличаются от них не только масштабами операций (как правило, значительно меньшими), но и качественными характеристиками. Прежде всего эти международные фирмы внедряются в других странах в наиболее трудоемкие отрасли промышленности, выпускающие ту же самую специализированную продукцию, что и предприятия в стране базирования. Их зарубежные инвестиции преобладают в совместных предприятиях, создаваемых, как правило, на паритетных началах с национальными предпринимателями. Многие новые международные фирмы связаны системой участия с крупнейшими ТНК.

Для международных фирм новых индустриальных стран характерна продажа технологии, сопровождающей инвестиции либо включенной в контракты при строительстве предприятий «под ключ». Наиболее крупные международные фирмы этих стран успешно проникают в некоторые наукоемкие отрасли промышленности (электронику, электротехнику, транспортное машиностроение), а также ведут борьбу на торгах за зарубежные контракты в области промышленного и гражданского строительства, за иностранные источники сырья. Они часто становятся конкурентами крупнейших компаний Запада или вступают с ними в соглашения о совместной предпринимательской деятельности.

Многие международные фирмы в силу своей узкой специализации занимают ведущие позиции в производстве некоторых товаров. На мировом рынке в качестве контрагентов стали выступать и крупнейшие торговые фирмы НИС, большая часть которых создавалась на основе модели японских торговых ТНК.

Таким образом, ТНК — это продукт и важнейшая составная часть растущей в рамках мировой системы хозяйства транснационализации производства и капитала. На современном этапе под влиянием научно-технической революции и огромной концентрации производства и капитала в руках небольшой горстки сверхгигантских компаний процесс транснационализации приобрел многие новые черты и оказывает существенное влияние на содержание и формы международных экономических отношений.

Путем создания многочисленных подконтрольных предприятий в других странах, установления хозяйственных и финансовых связей с крупнейшими финансовыми группировками этих стран ТНК прочно внедряются в их экономику и в ряде случаев оказывают прямое влияние на экономическую и политическую жизнь других стран. Этому в значительной степени способствуют их более высокий технический и организационный уровень, а также более широкие возможности хозяйственной маневренности.

Для современных условий новым стало появление на мировом рынке и других экономических субъектов, а именно небольших по размерам ТНК развитых стран, базирующихся на использовании новейшей технологии, выпуске новых видов продукции с определенными конкурентными преимуществами, которыми они пользуются в целях проникновения на мировые рынки.

Важной характерной чертой современного этапа является значительно более широкий выход на мировые рынки мелких и средних фирм. Все большее число мелких поставщиков начинают обслуживать не только национальные крупные фирмы, но и ТНК других стран. С другой стороны, наметилась тенденция, когда ТНК стремятся к смене субпоставщиков, обеспечивающих их комплектующими изделиями и узлами, отдавая предпочтение тем, которые производят изделия более высокого качества и технического уровня, поставляют их по более низким ценам и могут обеспечить стабильность и регулярность поставок.

5 Понятие «глобальная корпорация» Транснациональные корпорации, оперирующие в значительном числе стран, используют глобальный подход к управлению своими дочерними компаниями и филиалами. Отсюда появление термина «глобальная корпорация» (global corporation), или глобальная компания (global company), который не заменяет широкоупотребляемого понятия ТНК, а является идентичным ему.

Глобализация хозяйственной деятельности требует глобального подхода к внутрифирменному управлению, которое осуществляется в глобальных ТНК по следующим направлениям:

- *научные исследования и разработки* — распределение между филиалами и дочерними компаниями финансовых ресурсов и научного потенциала при проведении фундаментальных исследований и разработке сложных изделий и технологических процессов; экономия времени на внедрение новой продукции благодаря совершенствованию управления инновациями; повышение гибкости производства в целях удовлетворения быстро меняющихся требований и запросов потребителей; рост эффективности разработок как следствие их координации в мировом масштабе;
- *обеспечение ресурсами* — увеличение рыночных возможностей в результате объединения в глобальном масштабе источников ресурсов, включая финансовые; повышение уровня стандартизации промежуточной продукции, ее качества и технико-экономических показателей;
- *производство* — экономия на масштабах хозяйственной деятельности; возможность последовательного использования международного разделения труда; глобальная эффективность издержек производства в результате относительного снижения затрат, сложности выпускаемых изделий и производственных процессов, использования внутрифирменных ценовых механизмов;
- *маркетинг* — специализация на выпуске определенных изделий в результате координированных действий зарубежных филиалов и дочерних компаний в отношении удовлетворения требований потребителей, распределения избыточной продукции, стандартизации систем информации, планирования и контроля;
- *распределение и сбыт* — эффективное и скоординированное использование рекламы и товарного знака; экономия на сбытовых расходах в результате согласованного распределения поставок на отдельные рынки с использованием современных информационных технологий; обеспечение качественного и современного технического обслуживания продукции благодаря унификации частей, деталей и запасных частей и использованию единых нормативов качества.

Глобализация издержек производства предполагает оптимизацию издержек за счет использования преимуществ международного разделения труда. Это возможно, поскольку между отраслями и отдельными странами существуют различия в уровнях издержек на всех этапах создания продукции, что относится к таким факторам производства, как трудовые ресурсы, местоположение производственных мощностей (земля), финансирование (капитал). Глобальное распределение используемых ресурсов, входящих в издержки производства, способствует снижению затрат. Это широко используется автомобильными компаниями, закупающими сырье и компоненты у многочисленных субпоставщиков в разных странах. Таким путем достигается повышение конкурентоспособности продукции, что свидетельствует о рациональном использовании внутрифирменных рыночных механизмов, играющих важную роль в рыночном саморегулировании.

6 Понятие «группа компаний» Под группой (group) компаний, предприятий понимается объединение юридически и хозяйственно самостоятельных фирм в организационную структуру, возглавляемую материнской компанией, выступающей в форме холдинга, или банком.

Группа может быть промышленной, финансовой либо финансово-промышленной.

Промышленные холдинги, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют путем системы участия контроль за деятельностью входящих в них предприятий, широко распространены в зарубежных странах (особенно в Англии, Франции). Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают коммерческие сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к их деятельности, — прерогатива холдинговой компании.

Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства: промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в них компаний, а также координируют все сферы их деятельности. По сравнению с другими видами объединений финансовая группа отличается меньшей степенью организационной оформленности. Каждая фирма, входящая в финансовую группу, выступает самостоятельно в международных торговых сделках. Однако так же, как и в холдинге, головная компания, составляющая ядро финансовой группы, превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся их хозяйственной деятельности.

Промышленные компании, входящие в финансовые группы, как правило, делят между собой рынки, договариваются о ценах, координируют выступления на рынках и занимаются всем тем, чем обычно занимается картель. Различие состоит в том, что если в картелях это происходит на основе формального или негласного соглашения между двумя или несколькими фирмами, то в финансовой группе — в порядке повседневной обычной практики, иногда в порядке решения, принимаемого руководителями финансовой группы. Поэтому при изучении финансовых групп необходимо анализировать всю систему их многосторонних связей, степень зависимости компаний от центра, случаи взаимного влияния двух или нескольких групп друг на друга.

Финансово-промышленная группа представляет собой интегрированное объединение финансовых, промышленных, торговых, транспортных и других компаний на основе консолидации их капиталов и заинтересованности в результатах совместной деятельности. Во главе финансово-промышленной группы может быть банк, промышленный холдинг или специально созданный орган управления в виде фонда или финансовой организации.

Предприятия, входящие в финансово-промышленную группу, как правило связаны между собой технологическими и кооперационными связями, научно-исследовательским потенциалом.

Характерная черта группы — перекрестное (совместное) владение акциями каждой компаний, входящей в группу. Например, в Японии, где финансово-промышленные группы имеют наибольшее распространение, каждый член группы владеет в общем 2—12% акций каждого другого члена группы, в результате в совокупности 20—30% акций каждой корпорации принадлежат членам группы. В Японии господствующие позиции в экономике занимают шесть крупнейших финансово-промышленных групп с широким распространением перекрестного владения акциями на основе взаимного участия. Так, совокупная доля остальных пяти групп в капитале каждой группы составляет¹: 1) Mitsui — 14,3%, (своя доля 52,2%); 2) Mitsubishi — 26,8%, (своя доля 60,4%); 3) Sumitomo — 22,2% (своя доля 68,0%); 4) Fuji — 37,2% (своя доля 49,2%); 5) Daiichi — 24,3% (своя доля 42,3%); 6) Sanwa — 8,5% (своя доля 32,8%).

Ядро финансово-промышленных групп Японии составляют банки. Группы включают также крупную торговую компанию (торговый дом), страховое общество, инвестиционную компанию и одно или несколько вертикально интегрированных промышленных объединений, связанных также взаимным участием в капитале друг друга. В Японии 75% компаний, зарегистрированных на Токийской финансовой бирже, являются членами перечисленных финансово-промышленных групп. Этим шести группам принадлежат около 25% всех активов, они реализуют 15% совокупного объема продукции, получают до 20% общего объема прибыли. На их долю приходится 15% ВВП Японии.

Головной банк осуществляет специфическое банковское кредитование, именуемое кэйрэцу-финансированием, в котором участвует Банк Японии. Головной банк финансово-промышленной группы выступает в качестве управленческого, контрольного и финансово-инвестиционного центра. Принятие решений, касающихся финансово-промышленной деятельности, осуществляется на коллективной основе путем взаимного представительства высших менеджеров в органах управления участников группы.

7 Типы интегрированных объединений компаний В зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий различают тресты, концерны и конгломераты, которые имеют международную сферу деятельности, определенную национальную принадлежность, оформленную организационную структуру, возглавляемую материнской компанией.

¹ Подсчитано на основе данных, опубликованных в кн.: Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова. — СПб.: Питер, 2000. — С. 192.

Трест представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. В тресте объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий. Трест отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции. Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т.е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, либо представляющих собой последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой.

Все входящие в трест предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

Различают два способа объединения разнородных предприятий в тресты: непосредственное слияние активов отдельных компаний с активами материнской компании и приобретение головной компанией треста долей акционерного капитала предприятий. В результате в составе треста могут быть предприятия, принадлежащие полностью головной компании, и предприятия, которыми трест управляет при помощи системы участия через свои дочерние предприятия. Хотя такие предприятия формально и самостоятельны, они фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра. Таким центром может быть общество — холдинг, которое держит в своих руках все или почти все акции и на деле распоряжается производственной, коммерческой и финансовой деятельностью предприятий.

Концерн — это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества. Концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

Концерн обычно является объединением производственного характера, в которое входят предприятия разных отраслей, в зависимости от чего концерны носят характер «вертикальных» или «горизонтальных» объединений. Вертикальное объединение охватывает предприятия разных отраслей промышленности, производственные процессы которых взаимосвязаны (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные). Горизонтальные объединения охватывают предприятия разных отраслей, не связанных между собой.

Анализ характера социально-экономических отношений внутри ТНК приводит к выводу о том, что в современных условиях преобладающим типом объединений стали международные концерны, в рамках которых создались многоотраслевые комплексы. Это обусловлено рядом причин, среди которых наиболее важные: усиление концентрации производства и капитала; воздействие научно-технического прогресса, способствовавшего выделению многих новых первичных отраслей промышленности; диверсификация производства; переход в управлении к децентрализованной структуре; развитие личной унии и системы участия; усиление финансовых и других связей внутри отдельных фирм и финансовых групп.

Усиление концентрации производства и капитала как на национальном, так и на международном уровне сопровождалось приобретением национальных и зарубежных предприятий, сохранявших свою хозяйственную и юридическую самостоятельность и связанных посредством системы участия, договоров об общности интересов, персональных уний, финансирования, производственного и научно-технического сотрудничества. Этот процесс во многом отражает стремление ТНК к диверсификации производства и сопровождается выделением в самостоятельные производственные отделения разнородных по характеру производств.

В современных условиях практически все крупные ТНК являются диверсифицированными, даже в тех случаях, когда основное производство, относящееся к одной отрасли, выпускает 80—90% всей продукции.

Конгломерат представляет собой объединение многоотраслевого типа, в которое входят предприятия не связанные между собой по отраслевому принципу. В нем отсутствуют производственно-технологические связи между фирмами-участниками. Возглавляется конгломерат головной холдинговой компанией, осуществляющей финансовый контроль за деятельностью дочерних и ассоциированных компаний.

Конгломерат расширяется путем приобретения акций и соответственно контроля над новыми компаниями на основе слияний и поглощений и продает акции убыточных компаний. Вследствие этого организационная структура конгломерата претерпевает постоянные изменения и является крайне неустойчивой. Некоторые, даже крупные, конгломераты вследствие убыточности большей части предприятий подвергаются процессу банкротства и ликвидации.

Типы объединений компаний договорного характера. Наряду с юридически и структурно оформленными объединениями существуют неформализованные объединения, создаваемые на основе соглашений участников, имеющих договорный характер. Они не имеют уставного капитала, оформленной организационной структуры, органов управления. Их деятельность направлена на реализацию единых целей, определенных соглашением, и основывается на выполнении каждым участником определенных обязательств. К таким объединениям относятся картели и их разновидности (синдикаты, пулы), консорциумы, ассоциации.

Крупные объединения по составу участников и сфере деятельности являются международными.

Картель представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности — регулирования сбыта. На практике картель обычно выходит за рамки коммерческой деятельности, определяя ассортимент товаров, объемы их производства. Для картеля характерно наличие следующих признаков: договорный характер объединения; сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность; совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться, хотя и в ограниченной степени, на ее производство. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором. Часто картели существуют негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме «джентльменских соглашений». В странах Западной Европы, где действует

специальное законодательство, делящее картели на «желательные» и «вредные», насчитываются сотни официально зарегистрированных картельных соглашений, не считая тех, которые существуют без регистрации. В США картели запрещены законом. Их функции выполняют торгово-промышленные ассоциации (союзы предпринимателей), осуществляющие межфирменное регулирование рынка в масштабах отрасли.

Международные картели создаются предпринимателями из нескольких стран для контроля за экспортом, импортом или экспортно-импортными операциями по отдельным товарам на мировом рынке.

В отраслях, выпускающих сравнительно однородную продукцию, международные картели продолжают играть существенную роль. Они доминируют на мировых рынках электротехнического оборудования, неорганических химикатов (включая удобрения и красители), искусственных волокон, металлоизделий, средств водного транспорта, многих видов промышленного сырья и пищевых продуктов. Например, картель по красному фосфору, в который входят ведущие фирмы США, Англии, Канады, Франции и Германии, регулирует экспорт на все основные рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки. Картель по жестким волокнам Eucosord, объединяющий основных европейских производителей, ограничивает импорт из развивающихся стран в страны ЕС изделий, изготовленных на базе натурального волокна. Картель по хинину и хинидину, объединяющий фирмы Англии, Голландии, Германии, Франции, координирует как импортные, так и экспортные операции своих участников. Картель по железнодорожному оборудованию, объединяющий западноевропейские фирмы, проводит единую политику при закупках подвижного состава. Картель по хлопку, также объединяющий западноевропейские фирмы, регулирует импорт хлопка из Японии, Индии, Пакистана, Гонконга, КНР.

При создании международных картелей ТНК обычно действуют через свои подконтрольные компании, расположенные в «налоговых гаванях», т.е. там, где организация международных картелей осуществляется на льготных условиях (например, Лихтенштейн). Так, в международном электротехническом картеле участвуют зарубежные филиалы General Electric и Westinghouse Electric; в международных картелях по кабелю — филиалы ITT; в международном картеле по искусственным волокнам — филиал Dow Chemical.

В функционировании международных картелей следует выделить следующие новые черты:

- картельный сговор между несколькими ТНК реализуется через их дочерние компании в принимающих странах, что вызывает необходимость проводить между ними координацию деятельности и раздел рынков сбыта. Например, международный электротехнический картель, объединяющий 55 ведущих ТНК из 11 стран, имеет в своем составе подразделения по регулированию масштабов и направлений инвестиций за пределами стран базирования участников;
- в рамках международных картелей для координации действий филиалов ТНК на внутренних рынках принимающих стран создаются центры местного значения — «мини-картели», которые применяют групповую ограничительную деловую практику.

Разновидностью картельного соглашения является *синдикат*, который предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, капитал которого принадлежит его участникам. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката.

Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией: горнодобывающей, металлургической, химической. Синдикатская сбытовая контора или сбытовое общество довольно часто осуществляет также закупки сырья для участников синдиката.

Международные синдикаты делят рынки сбыта и устанавливают уровень цен на мировом рынке. Например, международный азотный картель имеет в качестве единого сбытового органа центральное агентство Nitrex. Получаемые им прибыли объединяются в общий пул и распределяются в зависимости от экспортных квот. Вместе с тем входящие в картель фирмы имеют возможность самостоятельно осуществлять часть экспортных продаж по картельным ценам. Картель объединяет производителей Франции, Германии, Италии, Голландии, Бельгии, Австрии, Норвегии, Швейцарии. Тесные связи картель поддерживает с фирмами Англии и Японии. При экспорте в развивающиеся страны Nitrex выступает через свой единый сбытовой орган.

Единые сбытовые органы создали германские экспортные картели по стали, текстилю, продовольственным товарам. Так, западногерманский картель по поташу имеет совместное сбытовое акционерное общество Kali und Salz A.G. Messel, международный картель по искусственному шелку имеет сбытовое общество Unicel, американский экспортный картель по сере — совместную торговую компанию SULACO, которая выступает на внешнем рынке под своим именем, а также осуществляет техническую помощь зарубежным потребителям.

Картели с единым органом по закупкам товаров на мировом рынке создаются в основном покупателями, осуществляющими регулярные закупки сырьевых и продовольственных товаров в развивающихся странах в целях проведения единой политики низких цен. Например, фирмы Франции и Испании — покупатели джута-сырца производят закупки в Пакистане через созданную в рамках картеля единую торговую организацию.

Пулы также относятся к объединениям картельного типа. Пулом называется объединение предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в общий котел, а затем распределяются между ними в заранее установленной пропорции.

Консорциум — это временное объединение на договорной основе ограниченного числа независимых в юридическом и хозяйственном отношении фирм, создаваемое на определенный срок в целях координации их действий для достижения конечного результата, определяемого его участниками. Консорциумы создаются чаще всего для реализации крупномасштабных проектов, которые по фи-

нансовым, техническим и другим причинам требуют объединения усилий нескольких партнеров. Отношения между участниками консорциума строятся на основе договора о консорциуме, в котором распределяются обязательства и ответственность партнеров в связи со строительством объекта, а также управленческие функции в период и после его создания. Консорциум не является юридическим лицом, входящие в него фирмы в полной мере сохраняют свою самостоятельность. Перед заказчиком консорциум может быть представлен одним из его членов, назначаемым с этой целью и именуемым головной фирмой, ведущей фирмой или лидером.

Обычно головной в консорциуме становится фирма, наиболее мощная экономически и финансово, а также имеющая приоритет в технологическом и организационно-управленческом отношении. Имеет значение и наличие устойчивых деловых связей с частными фирмами и банками в стране заказчика. Головная фирма осуществляет оперативное руководство в консорциуме, представляет интересы консорциума в отношениях с заказчиком и с третьими фирмами и организациями. В частности, она контролирует и координирует все этапы строительства объекта, начиная с проведения исследований и составления проекта и кончая пуском его в эксплуатацию. Головная фирма от имени консорциума оформляет всю необходимую документацию для участия в торгах (тендерах), вносит организаторам торгов от имени консорциума полную сумму гарантийного залога и проводит расчеты между консорциумом и заказчиком, а также между фирмами — участницами консорциума в соответствии с произведенными ими расходами. Каждая фирма — участница консорциума формулирует собственные предложения относительно финансового участия в строительстве объекта, цен и сроков поставок или выполнения работ. Она сама составляет проектную документацию на ту часть работ, которую обеспечивает собственными средствами, а также вносит ту часть гарантийного залога, которая соответствует ее доле участия в строительстве объекта.

Консорциум берет на себя общую ответственность перед заказчиком за выполнение всего объема работ, одновременно распределяя конкретную ответственность между всеми участниками. В результате каждый член консорциума несет ответственность за результаты собственной работы и деятельности всего консорциума. В некоторых договорах о консорциуме проводится различие между фирмами со значительным участием в сооружении проектируемого промышленного объекта и предприятиями с незначительным участием. В этом случае только первые входят в консорциум как его члены, участвующие в прибылях и разделяющие риск в зависимости от объема их работы, в то время как другие заключают с консорциумом простые договоры субподряда.

В числе участников консорциума выступают не только производственные, но и инжиниринговые, торговые, финансовые и страховые компании. Часто консорциум предусматривает объединение научно-исследовательских, проектно-конструкторских, производственных, технологических, кадровых, информационных и других возможностей фирм-участниц. После выполнения обязательств по строительству конкретного объекта консорциум, как правило, распадается.

Международная практика организации консорциумов получила в современных условиях широкое развитие, так как имеет преимущества перед другими формами объединений фирм: во-первых, это простая и удобная форма объедине-

ния, позволяющая использовать специализацию, практический опыт и знания; это наиболее гибкая форма организации международных договорных связей, поскольку договор может быть расторгнут при невыполнении сторонами своих обязательств. В международных консорциумах, где стороны договора являются субъектами различных систем национального права, необходимо согласование между участниками консорциума вопроса о применимом праве.

Ассоциация представляет собой объединение в результате заключения договора двух или нескольких фирм в целях совершения определенных сделок. Суть ее состоит в том, что договаривающиеся стороны вносят часть необходимого капитала и пропорционально своему вкладу пользуются результатами сделок (которые могут выражаться как в прибылях, так и в убытках). Необходимое условие договора об образовании ассоциации — то, что ответственность по совершаемым сделкам несут участники ассоциации, а не сама ассоциация.

3.2. Особенности процесса транснационализации капитала и глобализации хозяйственной деятельности международных компаний на современном этапе

Транснациональные корпорации стали основными субъектами международных экономических отношений в мировой системе хозяйства; они определяют характер этих отношений, реализуемых через предпринимательскую деятельность. Именно ТНК превратились в главных посредников в снабжении ведущих развитых стран сырьем и топливом, а также в основных экспортеров товаров и услуг и получателей иностранной валюты. В конце 1990-х годов на долю ТНК приходилось около 40% промышленного производства, 60% международной торговли, около 80% технологических разработок; ТНК контролировали 90% зарубежных прямых инвестиций развитых стран, занимали господствующие позиции в международном производственно-техническом сотрудничестве, а также в отраслях, связанных с обслуживанием международного товарооборота, таких, как финансирование, транспортировка, страхование, инженерное консультирование, коммерческая информация и реклама.

В международной практике широкое распространение получили термины «транснационализация производства», «транснационализация капитала», «транснационализация хозяйственной жизни», «интернационализация» и «глобализация хозяйственной деятельности». Этими терминами обозначаются:

- новые явления, качественные изменения, происходящие в мировой экономике, — рост числа и активности ТНК и транснациональных банков (ТНБ);
- глобализация — новый этап процесса интернационализации мирового хозяйства, отличающийся от предыдущих; изменение самого характера вовлечения стран и предприятий в международное разделение труда, что находит проявление в интернационализации научно-технического прогресса и процесса производства, когда мировой рынок фактически диктует стан-

дарты качества и технико-экономические показатели продукции, выпускаемой как материнской компанией, так и ее филиалами и дочерними компаниями;

- форма интернационализации хозяйственной жизни в рамках ТНК, результатом которой является развитие международного производства в рамках ТНК, включающего производство на предприятиях материнской компании, ее филиалов и дочерних компаний тех видов продукции, которые участвуют в международном внутрифирменном кооперировании;
- новый более высокий уровень интернационализации производства и капитала, когда происходит его переход в новое качество, в высшую стадию интернационализации — глобализацию;
- процесс транснационализации, который неразрывно связан с расширением масштабов деятельности ТНК, с превращением ТНК в реальных субъектов международных рыночных отношений;
- новые формы организации хозяйственной жизни, которые способствуют ее глобализации.

Для процесса транснационализации характерно переплетение капиталов за счет поглощения фирм других стран, создание совместных компаний, привлечение финансовых средств иностранных банков, установление за рубежом прочных долгосрочных связей промышленных компаний и банков одной и той же страны.

Как феномен современного мирового хозяйства процесс транснационализации имеет под собой объективную основу — углубляющуюся глобализацию хозяйственной жизни, науки и техники, производства, резкое повышение роли и расширение географических рамок кооперационных связей, позволяющих объединять в крупные международные научно-производственные образования элементы производственных структур различных стран. Транснационализация производства и капитала определяется громадной концентрацией экономической мощи, финансовых, производственных и научно-технических ресурсов в рамках крупнейших ТНК.

При сопоставлении терминов «транснационализация» и «интернационализация» следует иметь в виду, что понятие «интернационализация» шире, чем «транснационализация». Под транснационализацией обычно понимается образование международных промышленных и финансовых концернов путем создания зарубежного производства (для ТНК) или филиалов банков (для ТНБ) на основе единой собственности, обеспечивающей контроль за деятельностью подконтрольных предприятий.

Процесс транснационализации производства и капитала в 1990-е годы продолжал усиливаться и приобрел много новых черт.

Укрупнение масштабов собственности в рамках ТНК, происходившее за счет слияний и поглощений, привело к изменению монополистической структуры как отдельных отраслей хозяйства, так и международной монополистической структуры в целом. Характерно, что наиболее активными участниками таких слияний и поглощений были гигантские корпорации, входящие в группы отраслевых лидеров. Специфику современных слияний и поглощений можно представить сле-

дующим образом: межнациональный характер интеграции производства в рамках ТНК; приобретение активов крупных зарубежных фирм, слияния компаний-гигантов; наиболее высокая интенсивность слияний в базовых отраслях промышленности — автомобильной, химической, сталелитейной, резинотехнической; слияния и поглощения охватывают небольшие по размерам фирмы; многократные перепродажи ранее приобретенных фирм, которые сразу не вписываются в оргструктуру головной фирмы или не обеспечивают намеченной прибыли; ликвидация технологически устаревших, малоэффективных производств.

В конце 1990-х годов число ТНК превысило 45 тыс. В сферу их деятельности входили около 280 тыс. дочерних компаний и филиалов за границей. На их долю приходилась треть промышленных активов мира и две трети активов в странах базирования. Эти корпорации осуществляли в 1997 г. продажи на сумму 7 трлн долл. Рост прямых иностранных инвестиций в результате расширения ТНК превосходил все остальные виды хозяйственных связей в мире: в 4 раза — внутреннее производство, в 2 раза — внутренние инвестиции, в 2,5 раза — экспорт, в 1,5 раза — платежи за технологию. Транснациональные корпорации осуществляют 80—90% экспорта промышленно развитых стран мира. Для 100 крупнейших компаний доля зарубежных продаж в общем объеме реализации составила более 40%.

Новые тенденции, которые появились в *зарубежном инвестировании*, кратко можно охарактеризовать следующим образом: замедление темпов роста зарубежного прямого инвестирования; изменение направленности прямых зарубежных капиталовложений: превращение США в крупнейшего импортера иностранного капитала; выдвижение Японии на третье место (после США и Англии) среди крупнейших инвесторов капитала благодаря завоеванию японскими компаниями значительных конкурентных преимуществ в ряде технологически передовых отраслей.

По расчетам экспертов ЮНКТАД, в 2000 г. объем исходящих прямых иностранных инвестиций составил 800 млрд долл. При этом 90% мирового объема прямых иностранных инвестиций приходилось на долю материнских компаний развитых стран, в том числе 60% на компании США, Франции, Англии, Германии и Японии.

Важным элементом процесса транснационализации капитала является увеличение в огромных масштабах *зарубежной деятельности крупнейших коммерческих банков* и превращение их в мощные транснациональные банки — ТНБ. Развитие системы участия нередко приводит к превращению банковских и промышленных предприятий в равноправные структурные звенья диверсифицированных концернов. Многие крупные промышленные и торговые фирмы поглощают кредитные учреждения или создают собственные кредитные институты, через которые привлекают вклады, осуществляют операции страхования, торговлю недвижимостью.

Новый аспект транснационализации капитала — *расширение деятельности ТНК в сфере услуг*. Это относится к деятельности страховых, торговых, туристических компаний, превратившихся в ТНК и занимающих решающие позиции в своих областях деятельности. Характерно расширение операций и сферы дея-

тельности транснациональных банков: создание ими венчурных компаний по изобретательству, лизинговых и инжиниринговых фирм. Произошло увеличение инвестиций промышленных ТНК в наукоемкие услуги и услуги производственного характера, что во многом стало результатом транснационализации специализирующихся на услугах компаний, которые считаются относительно новым субъектом прямого зарубежного инвестирования. У промышленных ТНК также появилось много дочерних компаний и филиалов, относящихся к сфере услуг; промышленным ТНК принадлежит почти половина всех зарубежных прямых инвестиций в сфере услуг.

В результате транснационализации производства и капитала произошел огромный рост взаимозависимости, взаимопереплетения национальных экономик и *образование транснационального монополистического капитала*, превращение ТНК и ТНБ в главных субъектов мирохозяйственных связей, которые рассматривают весь мир как глобальную сферу своей деятельности. Происходит переплетение собственности ТНК и ТНБ и их кредитно-финансовой деятельности, что во многих случаях приобретает форму сращивания международного капитала и образования транснационального финансового капитала.

Согласно оценке ЮНКТАД, сделанной на основе разработки комплексного количественного показателя, объединяющего пять основных критериев — продажи, производство, занятость, активы и инвестиции, уровень транснационализации составил в среднем 50%.

Для современного периода характерна переориентация деятельности ТНК на отрасли обрабатывающей промышленности как развитых, так и развивающихся стран. Отмечается их особая заинтересованность в развитии наукоемких отраслей промышленности развитых стран, где сосредоточено примерно две трети принадлежащих ТНК зарубежных дочерних компаний.

ТНК стремятся перенести на зарубежные дочерние предприятия в развитых странах производство технически сложной и капиталоемкой продукции, требующей больших затрат и использования новейших материалов. Этому способствует возможность получения в этих странах средств для финансирования, высококвалифицированных кадров специалистов и рабочих, а также необходимых материалов. Следствием данного процесса является значительное усиление иностранного капитала в обрабатывающей промышленности развитых стран. Особенно сильны здесь позиции американских компаний. Наиболее глубоко американские ТНК проникли в такие отрасли, как точное машиностроение, химическая, электротехническая, транспортное машиностроение, где они практически имеют возможность определять отраслевые пропорции и направления развития международного разделения труда.

Эволюция межфирменных рыночных отношений в современных условиях проявляет себя в гигантском росте размеров крупнейших фирм и масштабов их хозяйственной деятельности, усложнении внутрифирменных связей в результате роста зарубежной деятельности и диверсификации производства, в расширении сфер монополистического господства и возрастающего воздействия ТНК на все процессы, происходящие на мировом рынке.

Укрупнение капиталов и рост масштабов ТНК происходили в результате процесса консолидации капитала в глобальном масштабе.

Процесс консолидации капитала, заметно активизировавшийся в 1990-е годы, стал результатом усиления концентрации и централизации капитала в рамках отдельных отраслей мирового хозяйства. Консолидация капитала происходит на основе соглашений о слияниях и поглощениях (приобретениях) фирм, заключаемых между фирмами разных стран или между фирмами одной страны, между фирмами разной отраслевой принадлежности или между фирмами в рамках одной отрасли.

Консолидация капитала в международном масштабе характеризуется слияниями и поглощениями компаний как на внутриотраслевом, так и на межотраслевом уровне. Они обусловлены в значительной степени следующими обстоятельствами:

- потребностью экономии на масштабах производства в условиях возрастания оптимальных размеров рентабельного производства;
- необходимостью возмещать высокие постоянные издержки, покрывающие расходы на НИОКР и создание новых производств;
- введением новых международных промышленных стандартов, что требует переоснащения производства на выпуск продукции, отвечающей высоким требованиям качества;
- глобализацией хозяйственных связей в результате создания ТНК производственных и сбытовых предприятий в широчайшем круге стран.

Наибольшее распространение консолидация капитала в международном масштабе получила в машиностроительной отрасли развитых стран. Консолидация капитала осуществлялась машиностроительными компаниями для:

- расширения международных операций;
- усиления широкомасштабности операций и связанной с этим экономии средств;
- сохранения конкурентоспособности в условиях резкого падения заказов;
- разработки и производства новых изделий;
- создания конгломератов нового типа, ориентированных на узкую специализацию ограниченного числа разнородных изделий;
- полного слияния в целях глобализации операций с образованием новой организационной структуры;
- слияния и приобретения в целях реорганизации структуры управления поглощенного предприятия;
- усиления специализации предприятий и снижения издержек производства.

Следствием высокой степени интернационализации производства у крупнейших ТНК стало установление ими господства на мировых отраслевых рынках и в ведущих отраслях мирового хозяйства. Решающая роль монополий-гигантов на мировом рынке определяется тем, что они занимают господствующее положение не только в производстве и коммерческом экспорте, но и в торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг, осуществлении подрядных работ, так как в их руках сосредоточена основная часть научно-технических достижений и

передового производственного опыта. Поскольку крупнейшие ТНК значительную часть продукции производят и экспортируют со своих зарубежных предприятий, роль отдельных ТНК на мировом рынке определяется не столько показателями их экспорта, сколько их долей в мировом производстве отдельных товаров.

Господствующие позиции на важнейших отраслевых рынках занимает небольшая группа крупнейших фирм-гигантов, причем лидер заметно отрывается от своих конкурентов. Характерно, что практически на всех важнейших отраслевых рынках насчитывается всего три—пять крупных фирм, у которых обороты по продажам превышают половину оборота компании лидера. В таких отраслях, как нефтяная, автомобильная, электротехническая, авиакосмическая, пищевая, резинотехническая, лидер по оборотам почти на треть опережает ближайших конкурентов. Такое положение обеспечивает ему ведущую роль на рынке, позволяет проводить политику лидерства в ценах и воздействовать на формирование мировых цен.

На рынке автомобилей на долю 26 крупнейших компаний приходится более 90% мирового выпуска легковых и 60% грузовых автомобилей: доля трех первых компаний составляет более 50%. На рынке ЭВМ господствуют пять американских компаний, из них только на IBM приходится около 60%. Рынок энергосилового оборудования на 70% находится под контролем трех компаний: General Electric, Westinghouse Electric и ABB.

В отраслях общего машиностроения, металлургической, химической, фармацевтической намного больше крупных компаний с оборотами, превышающими 30 и 40% оборотов лидеров.

На мировом рынке фармацевтических товаров господствуют пять фирм, электронных товаров — 25, химической продукции — 18 фирм. Доля мирового экспорта, контролируемого 15 крупнейшими ТНК, на рынке натурального каучука составляет 70—75%, нефти — 75, олова — 75—80, меди — 80—85, какао — 85, хлопка, пшеницы, кофе, табака — 85—90, железной руды — 90—95%.

В число крупнейших компаний мира входят фирмы разных стран, фактически монополизировавшие производство соответствующих видов продукции в своих странах. Это говорит о том, что отраслевое направление процессов монополизации в мировом хозяйстве в целом вытекает из процессов монополизации, происходящих в отдельных странах. Широкая монополизация мирового рынка, рассматриваемая как следствие монополизации внутренних рынков отдельных стран, позволяет сделать вывод об однотипности используемых ими методов господства и конкурентной борьбы.

Одна из особенностей современного этапа развития ТНК — усиление их позиций не только на отраслевых рынках, но и во всех других сферах хозяйственной деятельности: в торговле, на транспорте, в страховом деле, туризме и других.

Таким образом, для современных условий типично господство в различных областях мирового хозяйства относительно небольшого числа международных фирм-гигантов, которые делят между собой контроль за производством или рынком конкретных товаров или услуг.

ТНК оказывают определяющее воздействие на изменение характера и направлений международного разделения труда, осуществляемое путем зарубежного

инвестирования. Важную роль в укреплении позиций ТНК на мировых товарных рынках сыграло их технологическое лидерство в глобальном масштабе. Благодаря доступу к финансовым ресурсам они сконцентрировали в своих руках новейшие научно-технические достижения, производственные мощности по изготовлению инновационной продукции, оборудование, обеспечивающее технологический процесс по выпуску новой продукции. Затраты на НИОКР у крупнейших ТНК составляют свыше 20% общемировых затрат. ТНК США и европейских стран инвестируют 80% всех средств в отрасли высокотехнологичного производства, а также в банковский и страховой бизнес.

Поскольку национальные рынки интегрируются в мировой рынок, происходит глобализация масштабов конкуренции и превращение ее в международную. В этих условиях национальный уровень конкурентоспособности устанавливается в основном внешними условиями производства и сбыта, и достижение этого уровня стало обязательным условием конкурентоспособности национальных производителей. Глобализация хозяйственной деятельности практически полностью охватывает такие отрасли, как автомобильная, фармацевтическая, производство компьютеров, полупроводников, генераторов, строительных машин, пластмасс, а также телекоммуникационная, авиакосмическая. Степень глобализации отраслей неодинакова и обычно определяется следующими факторами: специализацией производственных компаний; долей расходов на научные исследования и разработки в общих издержках у отдельных компаний отрасли; уровнем международной отраслевой конкуренции; использованием в производстве продукции передовых технологий, ноу-хау; сроками внедрения на рынок новых видов продукции и услуг; возможностью снижения материалоемкости производства в результате свободного доступа к глобальным источникам сырья.

Проблемы глобальных масштабов возникли в разных областях экономической жизни: в торговле, валютно-финансовых отношениях, на рынках капитала, в экологии, природопользовании, обеспечении продовольствием, энергетике, миграции людей, образовании, здравоохранении и др.

В ответ на глобальные перемены используется глобальный подход к решению связанных с ними проблем. Он реализуется во внутрифирменном управлении международными компаниями.

Господство в мировом хозяйстве нескольких сотен крупнейших компаний-гигантов приводит к тому, что основные пропорции мирового производства и сбыта находятся под воздействием экономической политики этих компаний. Средством такого воздействия выступает согласование политики капиталовложений между несколькими фирмами-гигантами, которые фактически определяют развитие важнейших отраслей мирового хозяйства. Поскольку монополистический капитал заинтересован в первую очередь в развитии тех отраслей, в которых он может обеспечить себе достаточно прибыльное положение, т.е. отраслей с высокой производительностью труда, технической оснащенностью производства, высоким уровнем организации и управления производством, относительно низкими издержками производства, основные капиталовложения в интернациональном масштабе осуществляются именно в такие отрасли. А это деформирует про-

порции общественного производства и ведет к еще большему обострению противоречий как между самими гигантами, так и между ними и немонополизированным сектором. Таким образом проявляется развитие монополистических отношений в современных условиях, позволяющих более полно раскрыть сущность ТНК, их стремление к господству в мировой системе хозяйства и подчинению своим интересам мелкого и среднего немонополизированного производства.

Специфическая особенность монополистических отношений в современных условиях состоит в том, что ТНК имеют возможность учитывать потребности рынка и в известной степени формировать спрос на продукцию до начала производства. Это свидетельствует о том, что ТНК осуществляют господство как на мировых отраслевых рынках, так и в мировом производстве. Монополистические отношения в рамках мирового рынка выступают не только как сфера проявления сущности ТНК, но и как результат их функционирования и развития.

Организация управления в международных компаниях

Глава

4

Организационная структура управления
международной компанией

Материнская компания как организационно-
экономический центр управления

Важнейшие уровни аппарата управления

Классификация организационных структур
управления оперативно-хозяйственными
подразделениями

Аппарат управления международной
деятельностью крупных фирм

Особенности организации управления
в американских, западноевропейских и японских
международных фирмах

4.1. Организационная структура управления международной компанией

Организационная структура управления международной компанией направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, распределение между ними полномочий и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Организационные структуры управления международными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, масштабы производственной деятельности компании; ее производственный профиль (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); международные масштабы деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.); характер объединения компании (концерн, финансовая группа).

Организационная структура управления международной компанией не является чем-то застывшим, она постоянно изменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями. Организационная структура управления международной компанией определяет состав ее подразделений и систему подчинения в общей иерархии управления.

Усиление процессов концентрации и централизации производства и капитала на национальной и международной основе, происходящее под воздействием объективной тенденции к интернационализации хозяйственной жизни и научно-технической революции, ведет к росту международных производственно-хозяйственных комплексов международной компании, располагающих огромными финансовыми, производственными и научно-техническими ресурсами и широчайшей зарубежной производственной и сбытовой базой. Для них характерна сложная система внутренних связей и взаимозависимостей между отдельными подразделениями по линии производственных, финансовых, научно-технических, технологических, сбытовых и других видов отношений, подчиненная единому внутрифирменному планированию.

Преобладание тех или иных видов хозяйственных отношений внутри международной компании зависит прежде всего от характера ее деятельности как единого целого, от масштабов и сложности производства, а также от территориальной рассредоточенности отдельных подразделений.

Организация внутрифирменного управления — это постоянно развивающийся процесс, соответствующий изменениям, происходящим в материальном производстве международной компании, которые влекут за собой усиление связей между ее отдельными подразделениями. Это сопровождается, в частности, изменениями организационной структуры, развитием и углублением функций управления, совершенствованием всего механизма функционирования и развития международных компаний. Одновременно появляются новые, более сложные организационные формы, предназначенные для более полной реализации важнейших функций управления и призванные содействовать установлению такого взаимодействия между подразделениями международной компании, которое обеспечило бы достижение стоящих перед ней задач.

4.2. Материнская компания как организационно-экономический центр управления

Ведущая роль в определении форм и характера взаимосвязей между отдельными подразделениями международной компании принадлежит материнской компании и зависит от вида и особенностей ее деятельности как организационно-экономического центра управления.

Материнская компания осуществляет целенаправленное, непрерывное, организующее воздействие на все подразделения интернациональной структуры фирмы, каковыми являются родственные — подчиненные (филиалы, дочерние, внучатые) и ассоциированные компании, объединенные с материнской компанией титулом собственности и механизмом контроля.

Как организационно-экономический центр управления материнская компания разрабатывает конкретные цели и общие направления функционирования и развития фирмы в целом и ее структурных подразделений; определяет средства, формы и методы, обеспечивающие достижение этих целей; осуществляет контроль за выполнением своих установок и вносит в них коррективы; контролирует финансовую деятельность всех подразделений. Поэтому основное назначение управленческой деятельности материнской компании заключается в обеспечении

согласованности, взаимосвязи и взаимодействия между различными структурными подразделениями, составляющими части международной фирмы как единого целого. Это достигается применением таких важнейших функций управления, как маркетинг, планирование, контроль, руководство, организация, содействующих поддержанию устойчивых функциональных взаимосвязей между всеми подразделениями международной компании. Упомянутые функции осуществляются специальным аппаратом управления материнской компании, структура и функции которого зависят от характера и особенностей деятельности фирмы в целом.

Объективную экономическую основу, обеспечивающую материнской компании роль организационно-экономического центра управления международной компанией, составляет ее собственность на средства производства.

Социально-экономические отношения, которые складываются внутри международной компании, связаны прежде всего с типом собственности, носящей частный характер, с распоряжением и владением материальными ценностями со стороны материнской компании, выступающей единым центром управления и распоряжения этой собственностью. Именно собственность связывает все экономические или производственные отношения в рамках международной компании в единое целое. Она выступает в форме акционерного капитала материнской компании и ее участия в акционерном капитале дочерних компаний.

Материнская компания, выступающая организационно-экономическим центром управления деятельностью международной компании, вкладывает капиталы в подчиненные компании путем приобретения пакетов их акций. Обладание контрольным пакетом акций обеспечивает материнской компании право контроля за деятельностью подчиненной компании. Методы и степень контроля могут быть различны и зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеет форма связей и зависимостей родственных компаний от материнской.

Управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по научно-технической, производственной, технологической и другим линиям. Средства и методы централизованного управления деятельностью международной фирмы во многом зависят от формы организации материнской компании, которая выступает в виде оперативно-производственной или холдинговой. Эти формы ее организации имеют принципиальные различия.

Материнская оперативно-производственная компания сама занимается хозяйственной деятельностью, и в этом случае централизованное управление охватывает все стороны производственного процесса начиная с разработки новой продукции и кончая ее реализацией. Таким образом, в производственной компании объектом управления является производство материальных ценностей и все, что с ним связано; финансовая деятельность служит средством управления и контроля. Методы управления, применяемые материнской производственной компанией, охватывают все стороны экономической деятельности входящих в нее дочерних компаний.

Материнская холдинговая компания сама не занимается производственной деятельностью, а лишь концентрирует у себя контрольные пакеты акций производственных компаний, которые обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но подчиняются холдингу в финансовом отношении. Она осу-

осуществляет управление в рамках компании преимущественно методами финансового воздействия, устанавливая для каждой родственной фирмы основные финансовые показатели: размеры прибыли, издержки производства, размеры и способы перевода дивидендов, способы перевода прибылей. Наряду с финансовыми рычагами воздействия используются и другие средства. Инструментом централизованного управления может служить, например, техническая политика, т.е. сосредоточение научных исследований и технических разработок в едином центре головной компании и целевое предоставление его результатов дочерним компаниям. Часто в качестве таких инструментов используют распределение между дочерними компаниями номенклатуры выпускаемой продукции, раздел между ними рынков сбыта.

Создание материнских компаний в форме холдингов в значительной степени связано с тем, что многие из этих компаний образовались путем слияния двух или нескольких крупных фирм, и форма холдинга обеспечивает в этом случае большую хозяйственную самостоятельность слившимся компаниям и вместе с тем дает возможность осуществлять финансовый контроль за их деятельностью.

К характерным чертам холдинга относятся:

- концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах;
- многоступенчатость — наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний, в результате чего создается пирамида, во главе которой может быть одна или две фирмы одной или разной национальной принадлежности;
- материнская компания осуществляет централизованное управление в рамках группы в целом путем выработки глобальной политики и координации совместных действий предприятий по таким важным экономическим направлениям, как:
 - выработка единой тактики и стратегии в глобальном масштабе;
 - реорганизация компаний и определение внутренней структуры холдинга;
 - осуществление межфирменных связей;
 - финансирование капиталовложений в разработку новой продукции;
 - предоставление консультационных и технических услуг.

Цель деятельности холдинга — направлять, контролировать деятельность всей управленческой системы и каждого звена в отдельности, добиваясь оптимизации прибыльности, повышения эффективности хозяйствования группы в целом. Путем усреднения нормы прибыли для каждого участника холдинга достигается более устойчивая доходность всей группы.

Цели деятельности каждой дочерней компании как производственного звена достигаются путем внедрения и применения перспективных видов технологий, оперативного использования благоприятной конъюнктуры, осуществления крупных капиталовложений в нововведения, предоставления льготного режима кредитования.

В своей политике холдинг проявляет гибкость в отношении преобразований: приобретения и реорганизации входящих в холдинг компаний. Поэтому для холдингов характерна частая реструктуризация. В форме холдингов образованы многие крупнейшие ТНК, некоторые материнские компании из оперативно-производственных были преобразованы в холдинговые.

Так, в результате реорганизации материнская компания General Motors была преобразована из производственной в холдинговую, возглавляющую две супер-группы (вместо пяти входивших в нее автомобильных фирм), наделенные полномочиями по проектированию, производству, сборке и сбыту легковых автомобилей и получившие статус центров прибыли. В холдинг вошла отдельно инновационная корпорация Saturn, разработавшая новую модель автомобиля «Saturn». Некоторые крупные холдинговые компании возглавляются специально создаваемыми инвестиционными холдингами. Например, компания Du Pont de Nemours осуществляет контроль за своей химической империей через холдинг Delaver Realty and Investment, который наряду с контролем обеспечивает финансовую поддержку родственных компаний; определяет стратегию новых инвестиций; координирует политику развития каждой дочерней фирмы с глобальными целями и задачами группы в целом; финансирует входящие в группу предприятия за счет внутренних источников.

Структура холдинга считается оптимальной при следующих соотношениях:

40% капитала размещено в отраслях электроники и информатики;

30% — в ресурсных отраслях;

15% — в кредитных и финансовых институтах;

5% — в сфере коммерческих услуг;

5% — в сфере инжиниринговых услуг.

В форме холдингов как правило образованы специализированные материнские компании, которые проводят исследования в перспективных отраслях науки и техники, занимаются вопросами внедрения передовой комплексной технологии, модернизации производства.

Форма организации материнской компании налагает отпечаток на внутрифирменную структуру управления, особенно если она децентрализованная. В тех международных фирмах, где материнская компания выступает как оперативно-производственная, производственные отделения обычно создаются в форме дочерних компаний. Они наделяются не только хозяйственной, но и юридической самостоятельностью и более свободны в определении стратегических планов своего развития. Это наиболее характерно для американских нефтяных компаний, где производственная деятельность осуществляется дочерними фирмами, специализирующимися на выпуске определенных продуктов (нефти, газа, химических товаров) или по региональному принципу. В тех фирмах, где материнская компания является чисто холдинговой, для управления деятельностью производственных дочерних компаний могут создаваться оперативно-холдинговые компании, назначение которых состоит в концентрации акций производственных фирм определенного региона или отрасли, координации их хозяйственной деятельности, финансировании, предоставлении консультационных и технических услуг.

Примером многоступенчатого холдинга является швейцарская компания Nestle Group, возглавляемая материнской компанией Nestle S.A., зарегистрированной в Швейцарии. В рамках материнской компании сконцентрированы пакеты акций 264 дочерних производственных и сбытовых компаний, 20 дочерних холдинговых и финансовых компаний, компаний по управлению собственностью. Кроме того, Nestle S.A. участвует в акционерном капитале 24 совместных компаний, где она владеет половиной акционерного капитала, и в шести ассоциированных компаниях, где ей принадлежат от 25 до 50% акций (по данным за 2001 г.).

Материнская компания выступает организационно-экономическим центром управления всей группой компаний. Она осуществляет финансовый и управленческий контроль, в первую очередь через дочерние холдинговые компании, расположенные в США, Англии, на Багамских островах, в Польше. За этими компаниями закреплена региональная компетенция и высокая степень автономии. Они содержат в своем названии слово Holding: Nestle Holding Inc. (США); Nestle Holdings UK PLC (Англия); Nestle Holdings Ltd (Багамские острова); Nestle Polska Holding S.p. ZO.O (Польша).

Компетенция по продукту закреплена за компаниями, выполняющими управленческие функции по закрепленной за ними номенклатуре. Как правило, это также холдинговые компании, осуществляющие контроль за дочерними и внучатыми компаниями, выпускающими определенные виды продукции. К ним относятся, в частности, Food Products Holdings Ltd (Багамские острова); Perrier Vittel S.A. (Франция); Unilac Inc. (Панама); Friskies Holding (UK) Ltd (Англия); Enterprises Maggi S.A. (Швейцария); Alcon Universal S.A. (Швейцария); Galderma Pharma S.A. (Швейцария).

Важную роль в осуществлении контроля за деятельностью дочерних и других родственными компаниями группы играют финансовые дочерние компании, обладающие региональной или продуктовой компетенцией в зависимости от возложенных на них функций. К финансовым компаниям относятся: Nestle Capital Corporation (США); Nestle Entreprises S.A. и Nestle Finance France S.A. (Франция); Nestle Finance S.A. (Швейцария); Compagnie Financiere du Haut-Rhin (Люксембург).

Материнская компания как организационно-экономический центр управления постоянно совершенствует свою структуру управления, которая сочетает региональную и продуктовую ответственность хозяйственно самостоятельных стратегических центров управления по продукту и по региону.

Роль материнской компании как организационно-экономического центра управления во многом зависит также от того, является она по принадлежности капитала однонациональной или многонациональной. В однонациональных ТНК организационно-экономическим центром управления служит материнская компания, национальная по капиталу и контролю. Это означает принадлежность контрольного пакета акций материнской компании предпринимателям страны базирования, т.е. страны регистрации материнской компании. Принадлежность определенной части акций предпринимателям других стран в принципе дела не меняет, поскольку материнская компания не делит с ними контроль.

Особенность многонациональных компаний заключается в принадлежности контрольного пакета или всего акционерного капитала материнской компании предпринимателям двух или нескольких стран.

Конкретная организационная структура многонациональных компаний зависит от формы их образования. Когда формой объединения является обмен акциями между двумя разнонациональными фирмами, сохраняющими свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, во главе международной фирмы остаются две материнские компании, каждая из которых зарегистрирована в своей стране и подчиняется ее законодательству. Организационно-экономическим центром такой компании выступает специально учреждаемый совместный орган управления, который образуется путем назначения администраторов с каждой стороны и обмена

акциями подконтрольных компаний в установленном соотношении. Такой орган осуществляет централизованное оперативное руководство (преимущественно методами финансового контроля) и распределение прибылей между подконтрольными фирмами обеих материнских компаний. Он выступает также как координационный центр для согласования и выработки общей политики и оперативного руководства в рамках всей фирмы. Эти формы организации часто переплетаются, а также дополняются различного рода соглашениями: о распределении совокупных прибылей, о разделе рынков сбыта или сфер деятельности, об обмене патентами, товарными знаками, техническими знаниями и опытом, о финансовом и научно-техническом сотрудничестве.

Когда происходит полное слияние капитала двух разнонациональных компаний, образуется одна совместная материнская компания, зарегистрированная в стране одного из учредителей. В этом случае акции распределяются между ними на паритетных началах, а организационно-экономическим центром управления выступает сама материнская компания.

Каждая из многонациональных компаний, возглавляемых двумя материнскими компаниями, имеет свои особенности, которые проявляются прежде всего в характере и способах образования единой собственности, а также в методах управления. Например, концерн Unilever Ltd возглавляется двумя материнскими холдинговыми компаниями — Unilever Ltd, зарегистрированной в Англии, и Unilever N.V., зарегистрированной в Голландии, которые вместе руководят деятельностью более 500 дочерних компаний в 70 странах мира. Каждая из двух материнских компаний владеет всем капиталом в большинстве своих дочерних фирм и контрольным пакетом или крупной частью акций в остальных. Обе материнские компании независимы, но тесно связаны между собой путем совмещения постов в советах директоров (председатель совета директоров Unilever Ltd является вице-председателем Unilever N.V., и наоборот). Раз в две недели проводятся заседания совета директоров (поочередно в Лондоне и Роттердаме) в целях обсуждения деятельности концерна и выработки единой политики и стратегии на долгосрочную перспективу.

Центром оперативного управления концерна Unilever является специальный комитет, состоящий из директора и председателей советов директоров обеих холдинговых компаний. Этот комитет контролирует и координирует деятельность концерна по вопросам капиталовложений, финансирования и назначения на высшие административные должности. Фактически специальный комитет выполняет функции директора-распорядителя концерна в целом. Ему подчиняются руководители управляющих групп, которые координируют и контролируют деятельность дочерних компаний, консультируют их (всего насчитывается 11 управляющих групп, из которых восемь — товарные и три — региональные). Централизованное управление дочерними компаниями, входящими в концерн Unilever, направлено прежде всего на проведение единой стратегии и политики в рамках концерна в целом и осуществляется главным образом методами финансового контроля.

Каждая дочерняя компания, расположенная в стране базирования материнских компаний или за границей, должна получить одобрение на любое важное мероприятие, которое она хочет провести в рамках общей стратегии концерна. Финансовый контроль осуществляется путем наблюдения за издержками производства и уровнем прибыли каждой дочерней компании. Однако ответственность

за получение прибыли возлагается также и на управляющие группы — товарные и региональные, которые осуществляют контроль за всеми компаниями группы. Прибыли, получаемые дочерними фирмами, перераспределяются материнскими компаниями на основе заключенного между ними соглашения, предусматривающего выплату акционерам этих компаний равных дивидендов.

Концерн Royal Dutch-Shell в отличие от Unilever организационно оформленного ядра не имеет. Единая собственность группы, включающая капиталы свыше 500 дочерних фирм, распределяется в соотношении 3:2 между двумя материнскими холдинговыми компаниями Royal Dutch-Petroleum N.V., зарегистрированной в Голландии, и Shell Transport and Trading C°, Ltd — в Англии. В таком же соотношении делятся между ними активы, дивиденды, налоги и расходы, которые несут входящие в группу дочерние фирмы. Каждая из двух холдинговых компаний владеет акциями оперативно-холдинговых фирм Shell Petroleum C°, Ltd (Англия) и Shell Petroleum N.V. (Голландия), капитал которых распределяется в указанном соотношении. Эти оперативно-холдинговые компании несут ответственность за размещение принадлежащего каждой компании капитала, реализацию инвестиционной политики, осуществляют финансовый контроль за дочерними фирмами и дают оценку результатов их деятельности. Каждая оперативно-холдинговая компания имеет, таким образом, свой организационно-финансовый центр, принимающий решения по всем важнейшим вопросам деятельности группы в целом.

Оперативное управление, контроль и координацию деятельности родственных фирм, входящих в группу, осуществляют четыре обслуживающие дочерние компании, среди них две голландские и две английские, объединяющие фирмы, занимающиеся либо нефтью и нефтепродуктами, либо химическими товарами и расположенные более чем в 100 странах мира. Эти компании имеют единый орган — комитет директоров-распорядителей, который осуществляет оперативное руководство производственными отделениями, созданными по региональному принципу, и их функциональными службами.

Таким образом, централизованное управление концерном Royal Dutch-Shell имеет многоступенчатый характер и осуществляется путем финансового контроля в таком же соотношении, в каком распределен капитал компаний, входящих в группу Royal Dutch-Shell. В итоге на долю холдинговой компании Royal Dutch-Petroleum N.V. приходится 60% всех доходов, Shell Transport and Trading C°, Ltd — 40%.

Наличие двух холдинговых компаний, каждая из которых зарегистрирована в своей стране, дает возможность производственным дочерним фирмам сохранить оперативную самостоятельность, иметь совет директоров, учитывающийся перед акционерами своей страны, и в то же время эффективно использовать различия в национальных законодательствах в разных странах, в частности по вопросам налогообложения, вывоза капитала и перераспределения прибылей.

В каждой международной компании, где результатом объединения было создание многонациональной по капиталу материнской компании, выступающей организационно-экономическим центром управления, имеются свои специфические особенности в организации управления и контроля.

Таким образом, в рассмотренных компаниях материнская холдинговая компания осуществляет централизованное управление в рамках группы в целом путем выработки глобальной политики и координации совместных действий пред-

приятий по таким важнейшим экономическим аспектам, как определение объема и направлений капиталовложений; выработка единой тактики и стратегии на мировом рынке; реорганизация компаний и определение внутренней структуры; осуществление межфирменных связей.

Дочерние компании практически автономны в решении важнейших вопросов производственной деятельности, в частности специализации производства, обновления ассортимента продукции, найма рабочей силы. Контроль за их деятельностью осуществляется материнской холдинговой компанией методами финансового воздействия, направленными на получение намечаемых прибылей.

4.3. Важнейшие уровни аппарата управления

Аппарат управления в крупных многоотраслевых международных компаниях можно разбить на следующие три основных уровня: высший уровень (Top management), включающий совет директоров (наблюдательный совет), комитеты, правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lower management) — оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Существенная особенность современной структуры управленческого аппарата крупных фирм состоит в отделении стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления: высший уровень управления ориентирован в первую очередь на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низовой уровень, представленный производственными отделениями, сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли.

Средства и методы для достижения поставленных целей оперативное звено управления разрабатывает и осуществляет самостоятельно, однако лишь в рамках тех связей и взаимозависимостей, которые устанавливаются внутри фирмы и регулируются высшим и средним звеньями управления.

- 1 Высшее руководство фирмы и его функции** Высшее руководство (Top management) представлено советом директоров (наблюдательным советом) и правлением. Распределение функций между советом директоров и правлением коротко можно определить следующим образом: совет директоров осуществляет выработку общей политики, правление — ее практическую реализацию.

Совет директоров (Board of directors)¹ избирается на общем собрании акционеров. Число членов совета директоров определяется уставом фирмы и в после-

¹ Совет директоров в американских, английских и японских компаниях; во французских компаниях — административный совет или наблюдательный совет; в компаниях Германии — наблюдательный совет; в шведских компаниях — правление, которое переводится на английский язык как совет директоров.

дующем может изменяться. Во главе совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается советом директоров и действует под его непосредственным контролем.

Роль совета директоров в крупных международных компаниях в современных условиях заметно возросла. Это связано прежде всего с дальнейшей интернационализацией производства и капитала, усилением плановых начал в управлении научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирм, углублением связей и взаимозависимости промышленных компаний, банков и других кредитных учреждений, ростом межфирменных связей.

На современном этапе совет директоров выступает как звено, организующее и направляющее операции всей фирмы, а принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности правления. Решения совета директоров содержат целевые установки, главным образом долгосрочного характера, в рамках которых осуществляется вся управленческая деятельность, что и предопределяет ее централизацию. Совет директоров играет также роль координирующего органа, согласовывающего и увязывающего между собой деятельность различных служб управления на разных уровнях, обеспечивающего проведение единой линии в руководстве фирмой.

Выполнение этих функций советом директоров свидетельствует о сосредоточении в его руках всех важнейших вопросов, касающихся деятельности фирмы в целом и ее роли в системе международных финансовых связей. Так, в функции совета директоров входят:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности;
- определение структуры капитала, распределение ресурсов, диверсификация производственных программ;
- слияния и поглощения;
- осуществление внутрифирменной координации деятельности всех подразделений;
- контроль за выполнением исполнительным звеном решений, принятых высшим управлением, оценка его управленческой деятельности.

Внутрифирменная координация осуществляется советом директоров путем определения в рамках общих целей конкретных заданий (директив) каждому подразделению на основе принятия долгосрочных и текущих планов развития.

Выполнение поставленных задач и директив возлагается советом директоров на высшее исполнительное звено в лице главного администратора и его заместителей, которые осуществляют свою деятельность под контролем совета директоров.

Руководящая роль совета директоров усиливается тем, что в его состав нередко входят члены правления, т.е. работники оперативного звена управления, отвечающие за конкретное исполнение решений совета. Это способствует повышению компетентности последнего в вопросах, по которым они принимаются.

Обычно советы директоров сами решения не разрабатывают. Они лишь обсуждают и принимают решения, касающиеся стратегических направлений развития фирмы, на основе рекомендаций, подготавливаемых в специализированных комитетах, создаваемых при совете директоров. В зависимости от выполняемых функ-

ций комитеты могут быть общеуправленческие (исполнительный, финансовый, ревизионный, по разработке политики), функциональные, информационные.

Главная задача комитетов — внутрифирменная функциональная координация прежде всего при разработке программ долгосрочного развития, увязка деятельности различных звеньев в процессе достижения главных целей в разных сферах управления. Другими словами, речь идет об усилении согласованности между различными службами при выработке проектов решений, представляемых совету директоров, что достигается предварительным их обсуждением со всеми заинтересованными подразделениями в целях выработки единого мнения по основным направлениям хозяйственной деятельности фирмы. Как органы совещательные комитеты привлекают к обсуждению вопросов именно тех руководителей и специалистов, от которых в наибольшей степени зависит принятие и выполнение соответствующих решений. В этом, в частности, реализуется принцип отделения стратегических и координационных функций от оперативного управления, нацеленного на выполнение принятых на высшем уровне решений.

Характерно, что в усилении согласованности в управлении нуждаются прежде всего наиболее крупные международные фирмы, выпускающие сложную и разнообразную по номенклатуре продукцию, для которых важнейшую роль играет внутрифирменная координация деятельности всех подразделений. Это в первую очередь касается вопросов выработки глобальной политики деятельности фирмы исходя из долгосрочной перспективы развития, что в свою очередь требует получения и всестороннего изучения информации от всех структурных подразделений фирмы. Поскольку управление огромными по сфере и масштабам деятельности хозяйственными империями требует не только высококвалифицированного персонала в области собственно менеджмента, но и всевозможных научных и технических знаний, к разработке важнейших стратегических решений привлекается больше научно-технических специалистов и консультантов.

Например, практически во всех крупных компаниях среди функциональных комитетов есть комитет по планированию (плановый комитет), который координирует деятельность служб и отделов маркетинга, НИОКР, организации производства, финансирования, а также производственных отделений по соответствующим направлениям деятельности фирмы. Комитет по планированию не только утверждает планы развития компании, но и решает вопросы технической политики, несет ответственность за проведение единой стратегии фирмы в области нововведений.

Совету директоров принадлежит важное место в установлении тесных отношений с банками и промышленными фирмами, в том числе посредством переплетения директоратов. Это следствие процессов, отражающих усиление интернационализации, которая объективно требует конкретного согласования целей и направлений развития между отдельными крупнейшими международными фирмами, а тем более входящими в одни и те же финансовые группы. Согласование целей предусматривает разработку основных направлений и путей их достижения. На современном этапе приобретает все более сознательный и целенаправленный характер выработка определенного механизма управления внутри самих финансовых групп. Важнейшим средством этого механизма становится переплетение советов директоров промышленных компаний и банков путем личной унии. Широкое участие высших руководителей банков в советах директоров промышленных компаний и, наоборот, введение представителей промышленных фирм в

правление банков свидетельствуют об усилении процесса сращивания промышленного и банковского капиталов в рамках отдельных финансовых групп, объединенных многосторонними и устойчивыми связями — финансовыми, расчетно-кредитными, по линии участия в акционерном капитале и др.

Тесные и повседневные связи банков и промышленных фирм, закрепленные личной унией их директоров, а также директоратов зарубежных дочерних компаний и зарубежных отделений банков обеспечивают финансовой группе контроль над деятельностью фирмы. Это означает, что решения, принимаемые советом директоров данной фирмы по важнейшим вопросам (финансированию крупных затрат на научные исследования и разработки; слиянию и поглощению других предприятий; капиталовложениям в новое строительство и производство новых видов продукции), учитывают интересы финансовой группы в целом. На практике это выражается в том, что банки через своих представителей в советах директоров крупных международных фирм получают возможность вмешиваться в их хозяйственную деятельность, навязывать им свою волю.

Путем переплетения директоратов устанавливаются более тесные связи и контакты высшей администрации международной компании и банка. Эти контакты в ряде случаев осуществляются повседневно и имеют целью обмен информацией, согласование финансовых вопросов и вопросов конкретной политики, предоставление взаимных консультаций.

Возрастает роль советов директоров также в установлении более тесных межфирменных связей в целях согласования основных стратегических направлений развития, разграничения производственного профиля, выработки совместных действий, раздела рынков сбыта, предоставления взаимной информации.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях правления. Члены правления получают определенное (обычно высокое) вознаграждение, которое выплачивается в форме заработной платы, а иногда в виде отчислений от прибыли.

Правление представляет общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. Эти документы проверяются ревизорами, советом директоров и утверждаются общим собранием акционеров, которое собирается один раз в год.

В современных условиях правление как высшее оперативное звено внутрифирменного управления претерпевает существенные изменения. Эти изменения отражают, с одной стороны, тенденцию к более тесной увязке оперативного управления с глобальными целями и стратегическими программами, разрабатываемыми советом директоров, с другой — тенденцию усиления приспособления оперативного управления к текущим потребностям производства, которое носит все более сложный характер и отличается быстрой эволюцией под воздействием различных факторов. В результате происходит усложнение функций оперативного управления, основными задачами которого становятся: конкретизация решений, принимаемых советом директоров; формулирование общих целей и задач для каждого производственного и функционального подразделения и доведение их до низовых звеньев управления; осуществление контроля за практической реализацией поставленных целей и задач.

Хотя цели фирмы в принципе остаются неизменными и направлены на достижение устойчивых прибылей, формы и методы управления, ориентированные на достижение этих целей и решение конкретных хозяйственных задач, меняются в зависимости от изменяющейся обстановки. Это вызывает необходимость постоянного совершенствования организационного механизма оперативного управления, придания ему наибольшей гибкости и динамичности.

В международной компании, имеющей огромное по масштабам, сложности и сфере деятельности производство, основное требование, предъявляемое к оперативному управлению, состоит в повышении ответственности за принимаемые принципиальные решения по вопросам текущего управления. Отсюда — необходимость тщательного и всестороннего учета и оценки основных факторов, влияющих на процесс производства, и последствий, к которым могут привести принятые решения на современном этапе. Качественно новым моментом в организации оперативного управления международной компанией является гибкое сочетание двух принципов — коллективной ответственности за выработку и принятие решений, касающихся текущей деятельности фирмы, и единоличной ответственности за их реализацию и обеспечение нормального функционирования фирмы.

Такой подход требует учета мнений конкретных руководителей производственных и функциональных подразделений, их непосредственного участия в обсуждении и выработке решений по сложным вопросам. Вместе с тем он предполагает полную ответственность за их реализацию конкретного руководителя, который наделяется соответствующими полномочиями и отчетывается перед вышестоящим органом управления. Это свидетельствует об усилении персональной ответственности за выполнение решений в конкретных областях текущего управления фирмой. Как правило, функции правления носят довольно определенный характер. В качестве главных и наиболее общих можно выделить следующие:

- текущее планирование;
- руководство научно-исследовательскими работами, производством и сбытом;
- выработка конкретного направления действий, программ и методов, предназначенных для реализации глобальных целей компании и руководства их выполнением;
- принятие решений по организационным формам управления;
- делегирование полномочий должностным лицом на более низкие уровни управления;
- проведение кадровой политики;
- контроль за состоянием финансового положения компании;
- утверждение ежегодных и квартальных бюджетов компании;
- контроль за прибыльностью операций;
- обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

Правление призвано разрабатывать текущую хозяйственную политику фирмы и следить за ее выполнением.

Важнейшими критериями оценки деятельности правления являются: обеспечение стабильных прибылей, оптимального объема продаж на рынке, высокого качества и новизны продукции, а также предоставляемых потребителю услуг.

Новым в современных условиях является членство одних и тех же лиц высшего звена управления как в правлении, так и в совете директоров фирмы, кото-

рые одновременно участвуют в выработке и принятии решений по основным направлениям развития фирмы и несут непосредственную ответственность за их реализацию. Это свидетельствует о том, что деятельность совета директоров тесно взаимосвязана с деятельностью правления и направлена на достижение одних и тех же целей. Однако конкретные задачи и методы, применяемые для осуществления этих целей, различны. Именно в этом и состоит специфика, которая предполагает необходимость рассмотрения деятельности совета директоров и правления как самостоятельных органов в системе управления фирмой.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах международной компании при принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании. Такой фигурой в международной компании является главный администратор, который именуется также главным руководителем. Он сочетает функции исполнителя по отношению к совету директоров и распорядителя по отношению к подведомственным ему звеньям управления.

Если правление выступает как орган выработки коллективных решений по вопросам текущего оперативного управления, то главный администратор несет единоличную ответственность за их реализацию.

В распределении между правлением и главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей, определяемых законодательством каждой страны, уставом фирмы, сложившимися традициями и даже описанием должностных инструкций¹.

Главный администратор, назначаемый советом директоров, несет всю полноту ответственности за текущее управление деятельностью фирмы и обязан постоянно информировать его о положении дел в фирме и важнейших факторах, влияющих на ее деятельность. В современных условиях значительно расширился круг вопросов, по которым главный администратор может принимать самостоятельные решения, более четко стала определяться его личная ответственность за конкретные вопросы оперативного управления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления не исчерпывается только изменением функций главного администрато-

¹ Непосредственное управление компанией в США возлагается обычно на главного администратора (Chief executive officer), в Англии — на директора-распорядителя (Managing director), которые входят в состав совета директоров. В американских компаниях этим занимается также своего рода коллегия (Officers), состоящая из ведущих должностных лиц, отвечающих за крупные функциональные подразделения, производственные группы и отделения. В компаниях западноевропейских стран конкретным оперативным звеном управления выступает правление. Так, в компаниях Германии текущее руководство осуществляет правление (Vorstand), назначаемое наблюдательным советом, контролирующим его деятельность. Правление возглавляется председателем (Vorsitzende), который выполняет в текущем руководстве функции главного администратора. Для германских фирм характерно то, что председатель правления не может входить в наблюдательный совет, так же как и члены последнего не могут одновременно быть членами правления. В германских компаниях оно обычно состоит из 8—10 человек, хотя бывает и более многочисленным. В компаниях Франции функции оперативного управления выполняет директор (Directoire), назначаемый наблюдательным советом, а ответственность за текущее руководство несет президент — генеральный директор (President—Directoire—General, PDG), который одновременно является председателем правления.

тора. Оно дополняется формированием иерархии распорядителей более низкого ранга, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав правления и наделенных правами и обязанностями. Ими могут быть вице-президенты, возглавляющие либо производственные подразделения — отделения или группы отделений, либо функциональные службы.

В крупных американских компаниях обычно насчитывается 15—20 вице-президентов; в зависимости от полномочий и возложенной на них ответственности они именуются ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Функции между ними четко разграничены. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами. С усилением дифференциации полномочий особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций.

Характерно предоставление вице-президентам большой самостоятельности в решении всех вопросов, относящихся к компетенции руководимых ими подразделений, при полной личной ответственности за порученное дело. Тем самым главный администратор разгружается от значительного объема текущей оперативной работы и сосредоточивает свое основное внимание на вопросах координации и контроля за деятельностью подчиненных ему звеньев.

Однако дифференциация полномочий между вице-президентами, наделенными оперативной самостоятельностью, не ведет к их автономности. Напротив, она предполагает систематическую координацию их действий исходя из единой программы, определяемой политикой фирмы. Иначе говоря, усиливается функция согласования действий отдельных руководителей, в чем особую роль играет главный администратор.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырех помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит, группой президента или группой высшего руководителя. Этот орган состоит из четырех-пяти членов, отвечающих за различные области деятельности фирмы (маркетинг, финансы, руководство, научные исследования) и наделенных всеми полномочиями главного оперативного руководителя в закрепленной за ним сфере. Основная функция такого органа заключается в координации управления оперативной деятельностью на высшем уровне. Эта цель достигается поддержанием тесного повседневного контакта между членами группы, которые, помимо обязанностей, связанных с работой в данном звене управления, курируют различные производственные подразделения. Все решения в группе принимаются на коллегиальной основе. В то же время каждый ее член может принимать самостоятельные решения по любому вопросу текущего оперативного управления.

Усиление централизации в управлении крупными промышленными фирмами требует постоянного совершенствования механизма оперативного управления, что в современных условиях составляет одно из важнейших направлений теории и практики менеджмента.

- 2 Центральные службы (Staffs)** С расширением масштабов международных операций крупных фирм возросла потребность в обеспечении более тесных функциональных связей между их отдельными подразделениями, в усилении координации действий последних, направленных на обеспечение прибыли для компании в целом. С этим непосредственно связано повышение значения функциональных служб на общекорпоративном уровне, именуемых центральными службами или отделами. Из чисто совещательных и консультативных они превратились в органы, осуществляющие важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координацию, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно-сбытовой деятельности в масштабах всей фирмы. Их роль сводится к подготовке информации и рекомендаций по всем вопросам, входящим в их компетенцию, для принятия решений высшим звеном руководства.

В то же время хозяйственная самостоятельность производственных отделений обусловила необходимость создания в их рамках достаточно сильных функциональных служб (отделов) по обеспечению научных исследований, производственно-сбытовой деятельности, маркетинга, планирования, контроля и учета, финансов, сбыта, транспорта, кадров и др. В результате одни и те же функции стали осуществляться как центральными, так и подобными службами в производственных отделениях. Это потребовало определенной дифференциации функций, осуществляемых на общекорпоративном уровне и в рамках отдельных производственных отделений.

Так, функция стратегического планирования целиком стала прерогативой центральной службы, а текущее планирование — производственных отделений. Некоторые функции, как, например, подготовка кадров, совершенствование управления, выполняются только центральными службами.

Поскольку центральные службы выполняют общие функции по координации управления деятельностью всей фирмы, они находятся в ведении высшего руководства фирмы и возглавляются вице-президентами, наделенными специальными полномочиями.

Аппарат центральных служб зависит от масштабов, характера деятельности фирмы и степени сложности ее организационной структуры. В крупных американских компаниях обычно насчитывается до 15—20 центральных служб, в западноевропейских фирмах — 5—10.

Хотя организация центральных служб имеет определенные особенности в компаниях США, Западной Европы и Японии, в целом функции, выполняемые ими, довольно схожи и роль их примерно аналогична. В связи с этим можно выявить общие принципы организации центральных служб и изменения в их функциях, происшедшие в связи с усилением диверсификации и интернационализации производственной деятельности фирм.

Важнейшая черта происходящих изменений — специализация одних служб на оказании услуг различным подразделениям, других — на общекорпоративном маркетинге, планировании и контроле. Происходит значительная дифференциация функций отдельных центральных служб, меняются направление их деятельности и рамки компетенции, появляются совсем новые обязанности. Дифференциация функций, в частности, выражается в том, что центральные службы в зависимости от выполняемых функций сосредотачиваются в ведении одного или нескольких ведущих или простых вице-президентов. Среди таких объединенных по функ-

циональному признаку служб можно выделить, например, службы по организации и обслуживанию производства, маркетингу, планированию; отношениям с общественными, правительственными и другими организациями; юридическую и административную.

Основным в деятельности центральных служб стало обеспечение координации работы соответствующих функциональных подразделений в производственных отделениях, которая осуществляется по следующим трем важнейшим направлениям функциональных связей.

1. *Связи по линии организации и обслуживания производственного процесса в рамках фирмы в целом.* Сюда входит координация функций центральных служб и служб производственных отделений по вопросам научных исследований, разработки новой продукции, совершенствования технологических процессов, внедрения новой техники и др.

Основная цель центральных служб обслуживания производства или организации производства — выявление путей и средств для снижения издержек производства, обеспечения более высокой его рентабельности. Они поддерживают самые тесные контакты с аналогичными службами отделений и даже некоторых предприятий и координируют их совместные усилия по изысканию возможностей сокращения производственных затрат, применения более совершенных методов производства, внедрения технических новшеств, использования новых систем управления.

У большого числа крупных фирм организационно оформились в самостоятельные центральные службы функции, появившиеся в связи с развитием научно-технического прогресса: служба научных исследований и опытно-конструкторских разработок, служба технических разработок, инженерно-конструкторская и др. Такие службы объединяют и направляют усилия производственных отделений в области научных исследований и осуществляют руководство деятельностью научных и научно-технических центров и лабораторий, конструкторских бюро. В современных условиях все более отчетливо проявляется тенденция к централизации научных исследований в едином органе — головном центре по проведению исследований и инженерно-конструкторских работ. В обязанности центральных инженерно-конструкторских (или технических) служб входят в основном координация и контроль за внедрением в производство новых товаров в производственных отделениях. Обычно их деятельностью руководят вице-президенты. В некоторых компаниях, где выпуск и внедрение новых товаров служит важнейшим средством технической политики и играет первостепенную роль в завоевании позиций на рынках, эти службы подчиняют свою деятельность специальным отделам по разработке политики, создаваемым при комитетах или группах по разработке политики, при исполнительном комитете или при совете директоров.

Службы НИОКР непосредственно и наиболее тесно связаны со службами маркетинга, осуществляющими функциональные связи как по линии центральных служб, так и в производственных отделениях по всем функциональным направлениям.

2. Планирование представляет собой функциональное направление, по которому осуществляется *связь между центральными службами и аналогичной функциональной службой в производственном отделении.* Связь устанавливается главным образом по линии согласования проектов планов (стратегического и текущего) и обмена необходимой информацией.

3. Важным направлением функциональных связей являются также *связи по линии учета и контроля*, в особенности финансового, за выполнением производственными отделениями поставленных перед ними задач. Центральная служба контроля сигнализирует о необходимости корректировки деятельности отделений, если они свои задачи не выполняют. Она несет ответственность за общую постановку учета и отчетности в корпорации и часто наделяется правом давать соответствующие распоряжения. Ей подотчетны контролеры заводов и отделений. В задачи центральной службы контроля входит также отбор нужной информации для высшего руководства и анализ данных финансовой отчетности. Главная же ее задача — наблюдение за выполнением бюджета фирмы, являющегося основным орудием планирования в руках высшей администрации. Контроль за финансовой деятельностью производственных отделений осуществляется также через службу финансов, которая ведет строгий учет расходования и поступления средств.

Одна из характерных особенностей, вызванных усложнением процессов управления крупными фирмами, состоит в появлении ряда новых функций, результатом чего стало образование дополнительных функциональных подразделений. К ним можно прежде всего отнести центральные службы по совершенствованию организационной структуры управления, носящие различные названия. Они занимаются вопросами перспективного планирования организационной структуры, определением целесообразных пропорций в использовании принципов централизации и децентрализации в управлении, разработкой гибких организационных механизмов, способных быстро перестраиваться под влиянием изменения технических, коммерческих и прочих условий. С ними тесно связана служба автоматизированных информационных систем, предусматривающая внедрение методов управления, основанных на обработке информации при помощи ЭВМ. Эта служба подчинена общим задачам рационализации управления, налаживания эффективных организационных связей, процессам обоснования принимаемых управленческих решений.

В ряде компаний появились службы, занимающиеся внешними связями фирмы с правительственными органами на общегосударственном и местном уровне, с прессой и другими средствами массовой информации, с потребителями, с промышленностью; службы, занимающиеся проблемами окружающей среды.

С усилением централизации производства на уровне высшего звена управления крупной международной фирмы необходимость в организации управления отдельными структурными подразделениями на основе функционального подхода усиливается и распространяется на обеспечение развития каждого подразделения в отдельности. Это непосредственно связано с расширением применения в управлении программно-целевого метода, в котором фирма рассматривается как сложное единое целое, где производственное отделение выступает как взаимозависимая составная часть, главная задача которой — обеспечение интересов фирмы в целом.

Это составляет важнейшую принципиальную особенность современной структуры аппарата управления международных компаний, вытекающую из сочетания в управлении принципов централизации и децентрализации.

3 Производственные отделения (Divisions) Современная крупная диверсифицированная компания состоит обычно из значительного числа производственных отделе-

ний, которые могут включать более мелкие подразделения — отделы, секторы. Управляют производственным отделением линейные службы или линейная администрация. Во главе отделений (отделов) обычно стоят управляющие (managers), которые обладают полной самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений.

Производственные отделения как самостоятельные хозяйственные подразделения несут всю ответственность за результаты своей деятельности: рентабельность производства и в конечном итоге — получение прибыли. Поэтому производственные отделения именуются «центрами прибыли». Самостоятельность производственных отделений обычно полностью распространяется на осуществление таких видов деятельности, как маркетинг, научные исследования и разработка новой продукции, производство (включая технологию), сбыт, учет и отчетность, подбор и расстановка кадров. Руководитель производственного отделения имеет свободу действий также в области ценообразования, если уровень прибыли устанавливается не для каждого товара, а для всего подразделения в целом. Вместе с тем самостоятельность производственного отделения в ряде областей его деятельности ограничена в соответствии с интересами развития всей фирмы. Это касается прежде всего планирования и финансирования. Так, отделение может производить капитальные затраты без соответствующего одобрения высшей администрации лишь в пределах установленной суммы. Оно не принимает участия в процессе разработки долгосрочных планов, представляя для этого лишь необходимую информацию, и т.д.

Отношения между производственными отделениями одной фирмы строятся на коммерческих началах. Расчеты между отделениями проводятся на основе внутренних (трансфертных) цен, которые носят чисто бухгалтерский характер. Никаких платежей наличными между отделениями не производится.

Производственные отделения могут иметь юридическую самостоятельность, если они зарегистрированы как дочерняя компания. Тогда они сами составляют баланс хозяйственной деятельности и имеют право от своего имени заключать коммерческие сделки с другими фирмами. Такие производственные отделения имеют собственные правления, которые самостоятельно решают оперативные и коммерческие вопросы. Управляющие производственными отделениями несут личную ответственность за состояние дел перед правлением материнской компании. Число производственных отделений у той или иной компании зависит от размеров фирмы, ассортимента выпускаемых товаров, сферы деятельности и других факторов.

4 Производственно-хозяйственные группы Важной формой управления международной компанией является групповой уровень управления, выступающий связующим звеном между производственными отделениями, с одной стороны, и высшим звеном управления фирмы, с другой.

Групповой уровень управления представлен производственно-хозяйственной группой, объединяющей два или несколько производственных отделений. Цель таких групп — координация деятельности входящих в них производственных отделений, установление между ними необходимых производственных связей, использование совместного научно-технического, производственного и сбытового опыта, направленного на выпуск определенного продукта. Группа руководит все-

ми аспектами деятельности производственных отделений, начиная с разработки и внедрения в производство новой продукции и кончая ее реализацией и организацией технического обслуживания. Когда центрами прибыли продолжают оставаться производственные отделения и от них зависит положение фирмы в целом, группа обычно осуществляет контроль за производственно-сбытовой деятельностью отделений и вносит необходимые коррективы исходя из важнейших стратегических решений компании в целом. Обычно руководство производственно-хозяйственной группой осуществляет вице-президент — распорядитель, который несет ответственность за все вопросы, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции, входящей в номенклатуру закрепленных за ним производственных отделений. В некоторых фирмах руководитель группы имеет в своем подчинении службы планирования, контроля, научных исследований и технических разработок, кадров. Руководитель группы обычно подчиняется ведущему вице-президенту или непосредственно президенту компании либо главному администратору.

Отличительная особенность организации группового уровня управления в некоторых американских компаниях — наделение производственно-хозяйственных групп финансовой самостоятельностью и превращение их в так называемые «стратегические центры хозяйствования» (Strategic business units). В таких случаях группа выступает как самостоятельный производственно-хозяйственный комплекс — центр прибыли и имеет в своем составе наряду с производственными подразделениями различные функциональные службы, в частности сбытовые, по финансированию продаж, обслуживанию потребителей и др.

Стратегический центр хозяйствования (СЦХ) — это внутрифирменное организационное подразделение, отвечающее за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких областях хозяйствования и за конечный результат своей деятельности. Первой такую структурную единицу ввела американская компания General Electric, которая закрепила оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, сбытовые организации) за СЦХ, отвечающие не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли. Вслед за General Electric по пути создания СЦХ пошли многие другие американские компании. Главный критерий образования СЦХ — эффективность развития по конкретному стратегическому направлению, эффективное использование технологии и высокий уровень рентабельности. Объекты стратегического планирования — диверсификация деятельности фирмы.

Организационное построение производственно-хозяйственных групп отражает современные тенденции в развитии крупных промышленных фирм. Усиление специализации производства в рамках отдельных компаний под влиянием научно-технического прогресса ставит их в еще большую зависимость от рынков сбыта и требует создания таких гибких организационных форм управления, которые обеспечили бы сосредоточение всех функций управления по выпуску определенного продукта на одном уровне.

Особенностью организационной структуры американских компаний является то, что в них реализация принципа группового управления производственными отделениями часто осуществляется через дочерние фирмы, специализированные на выпуске определенной продукции. Специфика такого построения состоит в том, что дочерняя компания обладает самостоятельностью не только в решении

текущих вопросов, но и в выработке стратегических направлений развития. В зависимости от сложности и широты номенклатуры в ее рамках может создаваться большее или меньшее число специализированных подразделений по отдельным продуктам, которые фактически реализуют принцип группового управления, координируя деятельность входящих в нее производственных отделений. Как правило, собственных функциональных служб такая компания не имеет, за исключением служб маркетинга и планирования.

Образование уровней группового управления — результат огромного увеличения масштабов деятельности международных компаний, усложнения в условиях научно-технической революции выпускаемой ими продукции и увеличения ее номенклатуры, значительного расширения сферы регионального размещения производства, усложнения производственных и других связей. Это обусловило необходимость более строгой координации и увязки деятельности отдельных производственных подразделений и потребовало организации нового дополнительного связующего звена управления — группового. Хотя этот уровень управления приобретает различные формы и имеет определенные особенности у отдельных компаний, он составляет принципиальное новшество в развитии организационной структуры централизованного управления деятельностью крупных промышленных фирм в современных условиях.

4.4. Классификация организационных структур управления оперативно-хозяйственными подразделениями

С усложнением характера и масштабов деятельности крупнейших международных фирм усиливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Кроме того, ныне наблюдается тенденция к росту разнообразия конкретных форм управления, отвечающих наиболее полно специфическим условиям и требованиям развития отдельных фирм. Это разнообразие организационных форм сочетается с расширением элементов общности форм в различных компаниях. Поэтому можно говорить об определенной классификации организационных структур по типам, отражающим наиболее характерные черты управления деятельностью крупных компаний.

Во внутрифирменном управлении можно выделить следующие основные типы организационных структур управления: структура по продукту; структура по региону; смешанная структура, включая холдинг.

- 1 Организационная структура по продукту** Эта структура предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений — производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и зарубежными дочерними компаниями, которые сохраняют ответствен-

ность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчетности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и зарубежными предприятиями в рамках производственного отделения осуществляется соответствующим функциональным отделом производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто реализуется путем совместных или переплетающихся директоратов и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля за деятельностью зарубежных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационная структура по продукту широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают прежде всего из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа зарубежных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играют характер выпускаемой продукции, степень ее технологической сложности и уникальности, а также сфера международной деятельности компании.

В глобальных компаниях создается глобально ориентированная продуктовая структура (Worldwide Product Structure), в которой производственные отделения, построенные по товарному принципу (по продукту), работают самостоятельно, ориентируясь на весь мировой рынок в рамках глобальной стратегии.

Итальянская компания FIAT для управления производственной деятельностью имеет четыре оперативные группы по продукту. Каждая из этих групп, выступающая фактически как производственное отделение, несет ответственность за руководство производственной деятельностью всех предприятий независимо от их местонахождения (в своей стране или за границей), ведает вопросами сбыта продукции и осуществляет функциональные связи с управляющими по продукту зарубежных дочерних компаний в вопросах технического руководства и маркетинга. Организация сбытового аппарата имеет свои особенности в каждой группе, что связано в основном с масштабами, объемом и характером экспортных операций.

Управление производственной деятельностью по продукту в глобальном масштабе в компании FIAT дополняется функциональной координацией в области зарубежной производственной деятельности. Это обусловлено тем, что сбытовая

деятельность FIAT за границей в основном ограничена экспортными операциями по легковым автомобилям и, в некоторой степени, по грузовикам и поэтому не требует специально выделенного аппарата по координации этой деятельности на уровне функциональных подразделений в региональном аспекте. В связи с тем, что FIAT уделяет большое внимание расширению и развитию производственной деятельности за границей, необходимость контроля и координации этой деятельности со стороны высшего управления компании вызвала потребность организации специального функционального подразделения, осуществляющего централизованное руководство этой деятельностью.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих международной компании предприятий во всемирном масштабе. Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учетом преимуществ, получаемых от международного разделения труда, содействует росту внутрикорпорационных поставок и дает возможность путем манипуляций трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в едином центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, дает возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Вместе с тем при такой структуре возникают трудности использования знаний и опыта специалистов по управлению в рамках одной страны или региона и затрудняется координация деятельности предприятий, относящихся к разным производственным отделениям одной фирмы по вопросам планирования, долгосрочных инвестиций на рынке одной страны. Производственные отделения, построенные по продукту и имеющие в своем подчинении дочерние компании в широком круге стран, испытывают обычно недостаток знаний о местных условиях и требованиях отдельных рынков. Поэтому они нуждаются в помощи центральных служб для осуществления региональной координации или делят производственные отделения по продукту с учетом территориального размещения предприятий.

- 2 Организационная структура по региону** Внутри этой структуры управленческая ответственность за деятельность компании как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своем регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент — распорядитель либо управляющий — подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией. Регио-

нальные подразделения осуществляют финансовый контроль за деятельностью каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в некоторых международных компаниях назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

В глобальных корпорациях создается глобально ориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения по мировому рынку в целом.

Региональная структура управления в чистом виде встречается в настоящее время у небольшого числа компаний. В основном это фирмы слабо диверсифицированные, с преобладанием в производственной структуре одного-двух однородных продуктов. Для таких фирм главное — приближение к каждому конкретному рынку и приспособление к его национальным особенностям и потребностям конечных потребителей. Такая организационная структура характерна для некоторых нефтяных компаний — Galf Oil, Royal Dutch-Shell, швейцарской компании Nestle, англо-голландской — Unilever.

В компании Royal Dutch-Shell региональный принцип построения распространяется на материнские производственные компании и на производственные компании за границей. Каждая из двух материнских компаний имеет в подчинении по две дочерние международные компании — по нефти и по химическим продуктам. Эти четыре компании имеют объединенный комитет директоров-распорядителей, которому подчиняются шесть региональных управляющих производственными компаниями. Организационная структура Royal Dutch-Shell основана на совместном контроле обеими материнскими компаниями подконтрольных зарубежных дочерних компаний. Этот контроль осуществляется комитетом директоров-распорядителей, в функции которого входит координация деятельности региональных управляющих и ее увязка с центральными службами. Связи с функциональными службами идут здесь в основном по функциональной линии и касаются вопросов планирования, финансирования, кадровой политики. Другая линия связей — это обеспечение производственного процесса. Она охватывает такие вопросы, как разведка запасов, добыча, производство, материально-техническое снабжение, транспортировка и сбыт. По всем этим направлениям комитет директоров-распорядителей осуществляет централизованное руководство деятельностью региональных подразделений, а те в свою очередь управляют производственными дочерними компаниями в закрепленных за ними странах.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатки этой структуры управления заключаются в трудности передачи технической информации зарубежным дочерним компаниям, а также в координации деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая в региональной структуре управления, — это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

Региональная структура управления деятельностью компаний в целом встречается довольно редко. В то же время региональный принцип управления международной деятельностью в сочетании с управлением по продукту довольно распространен и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

- 3 Смешанная структура управления (Mixed Structure)** Эта структура предполагает сочетание различных типов организационных структур управления. В западноевропейских компаниях наиболее распространено сочетание отраслевого и регионального принципов при построении организационной структуры; для американских корпораций более типично сочетание управления по продукту и специализированного органа управления — международного отделения или дочерней компании. В некоторых международных компаниях созданы сложные структуры управления, основанные на сочетании трех упомянутых выше типов организационного построения управления компаниями.

Смешанная структура управления наиболее распространена. Это отражает общие закономерности развития процесса производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию организационной структуры фирмы с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер ее деятельности. В этих условиях сочетание отраслевого и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям развития продукта с учетом конкретных требований отдельных стран и регионов. Сочетание отраслевого и регионального аспектов по-разному реализуется в каждой конкретной фирме в зависимости от характера ее производственной деятельности и специфики реализации продукта.

В большинстве компаний, использующих сочетание отраслевого и регионального принципов построения, ведущий принцип — отраслевой, а региональный носит вспомогательный или дополняющий характер. Формы реализации регионального принципа также могут быть различны. Управление в региональном аспекте может осуществляться через региональные представительства или региональные бюро, региональные управления сбытовыми компаниями, управления по одной стране или по группе стран.

К главным функциям региональных представителей относятся наблюдение за деятельностью дочерних зарубежных компаний, оказание им консультационной помощи в вопросах управления и представления своевременной информации высшему руководству по текущим вопросам оперативной деятельности дочерних компаний, а также о новых потенциальных возможностях рынка, о предполагаемых слияниях и поглощениях, о политических, экономических и социальных проблемах развития стран и регионов их местопребывания. Для более тесного контакта с дочерними компаниями региональные представители заседают в их советах директоров или входят в состав правлений.

Сочетание интересов производственных отделений и подходов к развитию продукта с требованиями отдельных рынков достигается путем централизации решений важнейших вопросов развития международных компаний на уровне высшего руководства. В состав высшего руководства помимо председателя, главного администратора и его заместителя входят главные управляющие производственными отделениями, представители по важнейшим регионам, руководители центральных служб, а также руководители функциональных подразделений производственных

отделений. Централизованные решения как стратегического, так и оперативного порядка вырабатываются коллегиально, с участием всех подразделений компании — отделений по продукту, региональных представителей и центральных служб.

В голландской электротехнической компании Philips сочетание отраслевого и регионального принципов отражается в организационной структуре управления. Это обусловлено, с одной стороны, высокой степенью диверсификации номенклатуры выпускаемой продукции, а с другой — весьма значительной интернационализацией производственной и сбытовой деятельности (имеются дочерние и ассоциированные компании в 65 странах). Отделения по продукту (их всего 13) осуществляют координацию производственной деятельности и рыночной стратегии во всемирном масштабе в соответствии с закрепленной за ними номенклатурой. Это предполагает установление определенных линий связей с зарубежными дочерними компаниями, которым предоставляются независимость и широкая самостоятельность в вопросах оперативного управления. Руководители компании Philips, характеризуя ее организационную структуру, говорят, что компания представляет собой «всемирную промышленную федерацию национальных компаний». А это требует использования регионального принципа в управлении.

Региональный принцип реализуется как на уровне отдельных стран путем создания в каждой стране национальных управлений, так и в масштабах отдельных регионов — путем создания региональных бюро, осуществляющих непосредственные контакты с отделениями по продукту и центральными службами в главном управлении концерна. Национальные управления наделены довольно высокими полномочиями и несут ответственность за прибыли, получаемые дочерними компаниями в стране местонахождения, непосредственно перед правлением компании Philips. Национальные управления по производственной линии подчиняются коммерческому и техническому директорам отделения по продукту — в вопросах развития производства и маркетинга.

Наличие совместной ответственности отделений по продукту и национальных управлений по вопросам производства и сбыта — традиционная особенность организационной структуры концерна Philips. Структура и функции национальных управлений различны. Например, в стране, где Philips располагает только агентской сетью, в функции национального управления входит контроль за этой сетью, который обычно осуществляется одним лицом — уполномоченным по данной стране. В странах, где Philips имеет только сбытовые компании, национальное управление возглавляется управляющим по общим и коммерческим вопросам, который имеет в подчинении два отдела: коммерческий и финансово-экономический. В странах, где дочерние компании осуществляют производственную деятельность, но в ограниченных масштабах, вводится дополнительное подразделение — технический отдел. В странах, где дочерние компании занимаются обширной производственно-сбытовой деятельностью, национальное управление возглавляется председателем и имеется комитет, координирующий управленческую деятельность всех дочерних компаний в своей стране.

В вопросах определения технической политики, маркетинговой стратегии, материально-технического обеспечения, обмена знаниями и опытом, а также в вопросах текущего и долгосрочного планирования национальные управления поддерживают тесные связи с функциональными службами отделений по продукту. Промежуточным звеном в осуществлении этих связей являются региональные

бюро (их всего 16), которые представляют интересы национальных управлений в закрепленных за ними странах в главном управлении концерна.

Главное управление осуществляет централизованное управление деятельностью концерна в целом и выступает как орган коллективного руководства, включающий руководителей производственными отделениями, региональными бюро и центральными службами. Таким образом, сочетание отраслевого и регионального принципов управления в организационной структуре Philips осуществляется на высшем уровне управления методами централизованного руководства.

В результате реорганизации, проведенной концерном Philips, централизованное руководство продолжает усиливаться. Так, высшее управление концерна осуществляет более жесткий контроль в области создания новых изделий и маркетинговой деятельности отдельных подразделений. Это привело к ограничению автономии дочерних предприятий Philips в отдельных странах, которые до этого практически самостоятельно разрабатывали и осуществляли маркетинговую стратегию. В условиях, когда 80% совокупного производства концерна осуществляется в соответствии со стандартными спецификациями, а его предприятия, расположенные во многих странах, большую часть выпускаемой продукции экспортируют, особое значение имеют вопросы эффективности производства, проведения правильной товарной политики, рыночной стратегии и тактики. В условиях жесточайшей конкурентной борьбы (особенно с японскими компаниями) Philips провел обширную программу рационализации деятельности (реорганизацию управленческой структуры, повышение эффективности производства, прибыльности производственно-сбытовых звеньев).

Особенность организационной структуры концерна General Electric заключается в сочетании управления по продукту с групповым уровнем управления международной деятельностью, выполняющим фактически роль международного отделения.

Групповой уровень управления зарубежной деятельностью предусматривает сосредоточение управления этой деятельностью в ведении вице-президента-распорядителя, входящего в группу высшего руководства концерном наряду с вице-президентами — распорядителями восьми производственных групп по продукту.

Организация управления международной деятельностью в компании General Electric предполагает передачу группе зарубежных операций и Канады контроля за деятельностью предприятий в Канаде, Италии, Бразилии, Испании, Мексике и Австралии, выпускающих диверсифицированную продукцию, а также осуществление экспортных операций материнской компанией и контроль за дилерской сетью на всех зарубежных рынках. В то же время осуществление сбыта специализированной продукции, выпускаемой предприятиями как в США, так и за границей, находится в ведении руководителей соответствующих производственных групп, выступающих центрами прибыли.

Производственные группы по продукту имеют в своем составе в общей сложности 42 отделения по выпуску различных продуктов, каждое из которых занимается самостоятельно реализацией выпускаемой продукции. Вместе с тем в группе бытовых электроприборов выделены самостоятельные отделения, через которые ведутся все зарубежные операции по бытовым электроприборам.

Особенностью организационной структуры голландской компании AKZO является использование наряду с отраслевым принципом также специализированных органов регионального управления в форме дочерних компаний. AKZO осу-

шестьдесят широкую зарубежную деятельность (88% всех продаж) через многочисленные дочерние компании, имеющие за границей 160 заводов в 40 странах.

Управление производственно-сбытовой деятельностью AKZO осуществляется через четыре подразделения по продукту (две группы — по химическим товарам и по искусственным волокнам и два отделения — фармацевтических товаров и потребительских товаров), которым подконтрольны дочерние компании в Голландии и за границей. Группы и отделения по продукту несут ответственность за координацию производственной деятельности, маркетинг, развитие продукта и сбыт в своих подконтрольных компаниях за границей, которые выступают центрами прибыли, как и сами отделения и группы по продукту. Вместе с тем группа по искусственным волокнам делит свою управленческую деятельность между двумя дочерними компаниями. Одна из них контролирует и направляет деятельность текстильных дочерних компаний в странах ЕС, другая — в Мексике, Колумбии, Бразилии, Аргентине, Индии. Кроме того, последняя компания координирует деятельность сбытовых компаний, расположенных по всему миру.

Дочерняя компания Akzona, выступающая как самостоятельный орган управления, находится в США и осуществляет контроль за деятельностью шести оперативных компаний, которые производят как традиционную продукцию AKZO, так и специальные химикаты, искусственные кожи, электротехническую и другую продукцию. Связи Akzona с материнской компанией осуществляются не только на основе финансовой и инвестиционной деятельности, но также в области научных исследований и развития продукта, в особенности в отношении химических волокон. Эти связи укрепляются путем переплетения директоров: пять членов совета директоров AKZO заседают в правлении Akzona, и наоборот.

Применяя в основном одни и те же принципы организационного построения и методы централизованного управления, каждая компания создает оригинальную структуру управления, обусловленную специфическими особенностями ее деятельности в целом и ее международной деятельности в частности. Типизация этих особенностей представляет определенные трудности, поскольку современная структура управления международными компаниями в значительной степени усложнилась и охватывает выполнение многообразных функций. Их реализация в современных условиях вызывает необходимость совершенствования применяемых форм и методов централизованного управления.

4.5. Аппарат управления международной деятельностью крупных фирм

Изменения характера и содержания международной деятельности крупных компаний обусловили сдвиги в организационных формах и методах управления этой деятельностью, которые оказали решающее влияние на изменение организационной структуры и методов управления фирмами в целом.

Международная деятельность крупных компаний не только охватывает экспортные операции и реализацию продукции через сбытовые дочерние компании за границей, но направлена на развитие зарубежного производства. Это обстоятельство вызывает необходимость усиления и усложнения контроля за производственно-сбытовой деятельностью в масштабах фирмы в целом. Вместе с тем раз-

витие зарубежного производства обуславливает потребность взаимоувязки деятельности отдельных зарубежных предприятий, раздела между ними рынков сбыта, специализации каждого предприятия по определенным продуктам, развития кооперированных связей между дочерними компаниями, расположенными в разных странах, а также вызывает необходимость решения проблемы рационального снабжения сырьем, полуфабрикатами, компонентами зарубежных производственных дочерних компаний, предоставления им лицензий, технической помощи и услуг. В то же время создание за границей производственных предприятий ставит перед международными компаниями проблему рационального учета специфических условий развития производства в каждой стране и приспособления к особенностям и требованиям каждого рынка.

Решение всех этих проблем в комплексе вызывает необходимость усиления координации международной деятельности с деятельностью всех других подразделений международной фирмы — как линейных, так и функциональных. В результате международная деятельность становится важной составной частью управления ТНК. Она оказывает решающее влияние на стратегию, политику и оперативные мероприятия всей фирмы. Это ведет к тому, что централизованное управление ТНК осуществляется в международном масштабе с глобальным подходом к вопросам маркетинга, планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, специализации и кооперирования отдельных предприятий. Отсюда необходимость перемещения управления международной деятельностью на высший уровень управления в материнской компании. Теперь она составляет органическую часть глобальной стратегии международной компании, направленной на получение устойчивой прибыли.

Важной стороной управления международной деятельностью ТНК стало использование национальных кадров на руководящих постах в зарубежных дочерних компаниях. Это обстоятельство вызывает необходимость приспособления таких кадров к методам управления, применяемым материнской компанией, и усиления координации их деятельности. Здесь на первый план выступает сочетание в управлении принципов централизации и децентрализации, предполагающее предоставление зарубежным компаниям известной самостоятельности в применении форм и методов, позволяющих в наибольшей степени учитывать особенности отдельных стран и регионов, и вместе с тем предусматривающее подчинение производственно-сбытовой деятельности общим целям функционирования и развития международной компании.

Реализация принципов централизации и децентрализации в управлении международной деятельностью решается по-разному в различных ТНК и по существу определяет организационные формы управления этой деятельностью. Выбор той или иной организационной формы управления международной деятельностью зависит от многих обстоятельств. Среди них наиболее важны: размеры фирмы, значение и характер ее международной деятельности; степень диверсификации и сложности выпускаемой продукции; характер экспортируемой и производимой на зарубежных предприятиях продукции, ориентированной на конечного потребителя; специфика рынков принимающих стран и уровень конкуренции на них.

Принципиальное отличие в организационных формах управления международной деятельностью у различных ТНК состоит в том, выделяется ли управление этой деятельностью в самостоятельные подразделения или осуществляется производственными отделениями.

Тенденции в развитии организационных форм управления международной деятельностью обычно отражают степень вовлечения фирмы в эту деятельность и ее характер, а также особенности в развитии организационной структуры компании в целом.

Организационные формы управления международной деятельностью у различных ТНК во многом индивидуализированы и поэтому, выделяя общие черты, важно не упустить из виду специфические, присущие конкретной ТНК.

1 Специализированные органы управления международной деятельностью крупных фирм

В зависимости от характера международной деятельности ТНК и ее масштабов, а также от организационной структуры в разных фирмах создаются различные специализированные подразделения, выполняющие широкий круг функций аппарата управления. Поэтому в рамках специализированного органа управления выделяются самостоятельные виды деятельности, включающие в себя выполнение конкретно определенных функций, которые и определяют его место и роль в общей организационной структуре управления международной компании.

Орган специализированного управления международной деятельностью входит в различные подразделения и имеет разную подчиненность. Его место в иерархической структуре управления зависит от условий деятельности конкретной фирмы. Через органы специализированного управления осуществляется централизованное управление международной деятельностью в масштабах компании в целом. Местоположение и функции специализированных органов управления зарубежными операциями зависят в первую очередь от организационной структуры управления ТНК в целом.

В ТНК с децентрализованной структурой управления органом специализированного управления международной деятельностью может быть:

- отдел в центральных службах;
- международное отделение;
- дочерняя компания по управлению международной деятельностью.

Отдел сбыта или *международный отдел* выполняет функции по координации деятельности различных подразделений компании, осуществляющих зарубежные операции. Передача всей ответственности за управление международной деятельностью на уровень центральных служб практикуется компаниями, предоставляющими большую самостоятельность своим зарубежным дочерним компаниям, которые, как правило, связаны с материнской компанией либо только поставками сырья и материалов, либо получением заказов и финансовой отчетностью.

Такой отдел, возглавляемый обычно высшими управляющими (ведущими или старшими вице-президентами), может либо сочетать управление международной деятельностью с деятельностью по сбыту продукции на внутреннем рынке, либо отвечать только за управление международной деятельностью. В первом случае он обычно именуется отделом сбыта, во втором — международным отделом.

Отдел сбыта отвечает за управление международной деятельностью и операциями на внутреннем рынке, как правило, в тех случаях, когда масштабы международной деятельности невелики и она основана на получении заказов от материнской компании. В функции отдела сбыта обычно входят управление коммерческой деятельностью компании в целом, координация сбытовой деятельности филиалов и дочерних компаний, расположенных как в своей стране, так и за рубежом.

Отдел сбыта может иметь в своем составе функциональные, товарные и региональные подразделения (сектора, отделения). В функции товарных секторов, построенных по принципу продукта или группы продуктов, входят поиск контрагентов, ведение с ними переговоров, заключение контрактов (в особенности на сложное комплектное оборудование, в выпуске которого участвуют несколько производственных отделений), наблюдение за исполнением контракта. Сектора, построенные по территориальному принципу, могут разбиваться по странам или группам стран; каждый из них занимается всеми вопросами осуществления и координации зарубежной деятельности с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара.

Международное отделение (отделение зарубежных операций) как орган специализированного управления международной деятельностью призвано осуществлять координацию и контроль за деятельностью всех зарубежных филиалов и дочерних компаний ТНК, обеспечивая подчинение их деятельности интересам фирмы в целом. В функции международного отделения входят развитие специализации и кооперирования производства между дочерними компаниями; осуществление экспортных операций из страны местонахождения материнской компании; сбыт продукции, производимой на предприятиях зарубежных дочерних компаний, причем не только на местных рынках, но и на рынках других стран. Через отделение зарубежных операций осуществляется связь зарубежных филиалов и дочерних компаний между собой и с материнским обществом по технологической линии, т.е. реализуются преимущества международного разделения труда в рамках одной фирмы. Эта связь осуществляется через центральные службы материнской компании, которые ведают вопросами планирования, финансирования, перераспределения прибылей, снабжения сырьем и материалами в глобальном масштабе. Через международное отделение проводится единая политика в области ценообразования, конкурентной борьбы и раздела рынков сбыта.

Местоположение международного отделения в материнской компании в значительной степени определяется выполняемыми им функциями и степенью предоставляемых ему полномочий и ответственности. В тех случаях, когда международное отделение выступает как центр прибыли, оно располагается в материнской компании, обычно на одном уровне с производственными отделениями, и наделяется оперативной самостоятельностью. Если международное отделение не является центром прибыли, а выполняет только функции контроля за деятельностью зарубежных предприятий, оно выступает в роли администратора, дающего указания по проведению единой политики ТНК и ее конкретизации для отдельных рынков. Тогда оно находится на уровне группового управляющего, как правило, имеющего в своем подчинении несколько региональных дочерних компаний по управлению зарубежными предприятиями, которые и выступают центрами прибыли.

Управление зарубежными операциями через международное отделение в наибольшей степени характерно для американских компаний. Функции и структура международных отделений у американских компаний в последние десятилетия претерпели заметные изменения. Одним из важнейших направлений этих изменений была передача функциональной ответственности от международного отделения к центральным службам и соответственно ликвидация штабных подразделений в международном отделении. Другое важное направление отражает проти-

воположную тенденцию: передачу линейной ответственности, т.е. ответственности за деятельность производственных предприятий, а следовательно, и ответственности за получение прибыли по важнейшим новым видам продуктов производственным отделениям по продукту с сохранением за международным отделением линейной ответственности за производство отдельных видов традиционных продуктов, а также штабных функций, в частности таких, как координация деятельности в области финансирования дочерних компаний, налогообложения, лицензирования, маркетинга.

Международное отделение может выполнять обслуживающие функции, однако при этом сохраняет контроль за деятельностью дочерних компаний, выпускающих традиционные продукты и выступающих центрами прибыли.

Изменения в структуре международного отделения шли по нескольким направлениям. Первое — это создание региональных подразделений в международном отделении, осуществляющих все функции по координации и контролю за деятельностью зарубежных предприятий в определенной группе стран. Эти региональные подразделения несут линейную ответственность и поддерживают тесную связь как с производственными отделениями по определенному продукту, так и с центральными штабными службами. Такие региональные подразделения существуют практически во всех американских компаниях, имеющих международные отделения.

Другое направление, характеризующее изменения в структуре международных отделений американских компаний, — выделение среди региональных подразделений европейского региона отделения со штаб-квартирой в одной из западноевропейских стран и передача ему линейной ответственности за дочерние компании, расположенные в странах ЕС.

В некоторых компаниях европейское отделение наделено штабными функциями. Для многих американских компаний характерно исключение из международного отделения предприятий в Канаде и включение их либо в производственные отделения, обслуживающие внутренний рынок, либо выделение Канады в самостоятельное подразделение.

Одним из важнейших направлений, характеризующих изменения в структуре международных отделений американских компаний, является передача ответственности за прибыли региональным отделениям зарубежных операций и подчинение последних групповым управляющим по международным операциям. Они координируют деятельность всех подконтрольных компаний в своем регионе, конкретизируют политику корпорации в целом применительно к местным условиям, вносят свои предложения по важнейшим принципиальным решениям, принимаемым на высшем уровне, и, главное, отвечают за хозяйственные результаты деятельности каждой дочерней компании перед вице-президентом по международным операциям.

Превращение международной деятельности в одну из основных сторон управления ТНК в целом вызвало существенные изменения как в функциях, так и в структуре международного отделения, которые сопровождались, как правило, перестройкой всей организационной структуры фирмы.

Несмотря на специфические особенности в структуре и функциях международного отделения, присущие каждой фирме, международное отделение выступает органом централизованного управления международной деятельностью ТНК.

Дочерняя компания по управлению международной деятельностью ТНК как орган специализированного управления этой деятельностью в отличие от международного отделения обладает юридической самостоятельностью и является не только центром прибыли, но и центром ответственности. Она имеет свой собственный совет директоров и функциональные службы, обеспечивающие ее управленческую деятельность. Обычно председатель совета директоров дочерней компании является вице-председателем совета директоров материнской компании. Такая компания пользуется высокой степенью оперативной и финансовой самостоятельности, и ее связь с материнской компанией ограничивается переводом прибылей и регулярной отчетностью.

Дочерней компании часто предоставляется полная самостоятельность в решении ключевых вопросов управления международной деятельностью. Она не только определяет политику и стратегию зарубежных операций в рамках общей политики и стратегии ТНК, но и обеспечивает весь цикл функционирования и развития подконтрольных компаний: финансирование, материально-техническое обеспечение, развитие новых продуктов, совершенствование организации производственных процессов. Поскольку дочерняя компания сама выступает центром прибыли, она имеет возможность перераспределять капиталовложения между подконтрольными зарубежными компаниями, устанавливать трансфертные цены на отдельные виды продуктов, поставляемых по внутрифирменным каналам, между отдельными зарубежными предприятиями, определять специализацию этих предприятий в рамках единой технической политики, проводить между ними раздел рынков и сфер влияния.

В некоторых ТНК дочерняя компания обеспечивает также через подконтрольные ей сбытовые общества реализацию на внешних рынках продукции, производимой на предприятиях материнской компании. В ряде других компаний сохраняются только функции по управлению зарубежными сбытовыми и производственными компаниями и обеспечению руководства их хозяйственной деятельностью. Функции такой дочерней компании определяются совокупностью многих факторов как внутреннего, так и внешнего порядка и поэтому отличаются специфическими особенностями у каждой фирмы. Структура дочерней компании также строго индивидуализирована и отражает различные требования к системе управления в каждой конкретной ТНК. Поэтому не может быть единообразия в организационном построении дочерних компаний по управлению зарубежной деятельностью у различных ТНК, хотя они имеют общие черты в главных принципах организационного построения.

Будучи специализированным органом управления, такая дочерняя компания составляет органическую часть фирмы, а следовательно, отражает те общие черты и задачи, которые связаны с реализацией целей международной компании в целом.

Особенности организации управления международной деятельностью в американской компании IBM обусловлены в значительной степени спецификой выпускаемой продукции и методами ее реализации, что определяет характер и масштабы зарубежной производственной деятельности. IBM — крупнейший в мире производитель электронно-вычислительных машин, разработка и создание которых требуют крупных материальных и финансовых затрат, концентрации огромных научных сил и высококвалифицированных технических специалистов. При огромных объемах и масштабах зарубежной деятельности, а также специфических

методах реализации выпускаемой продукции возникает необходимость в тесной увязке деятельности всех подразделений компании, в координации научных исследований и разработок, в контроле за их внедрением в производство, в создании системы разнообразных программ технического обеспечения выпускаемых ЭВМ. Поэтому дочерняя компания IBM World Trade, выступающая специализированным органом управления международной деятельностью компании IBM, осуществляет широкий комплекс функций, направленных на координацию всех аспектов работы зарубежных филиалов и дочерних компаний.

Важнейшими функциями IBM World Trade являются: координация деятельности зарубежных научно-исследовательских и конструкторских центров, занимающихся разработкой новых моделей и отдельных блоков ЭВМ, распределение между ними тематики научно-исследовательских работ и устранение дублирования; взаимоувязка работы отдельных лабораторий исходя из общей технической политики корпорации; содействие обмену между отдельными лабораториями новыми изобретениями, технической документацией и опытом. При этом IBM World Trade согласовывает свои действия с соответствующими центральными штабными службами научных исследований и развития, технологии и конструирования. Одновременно IBM World Trade осуществляет контроль за ходом исследований и разработок во всех зарубежных лабораториях и информирует о них материнскую компанию, которая в конечном итоге решает вопрос, какое предприятие будет внедрять новую разработку в производство.

Другое важное направление деятельности дочерней компании IBM World Trade — специализация дочерних компаний не только по видам выпускаемых ЭВМ, но и по производству деталей и узлов установленной номенклатуры. С этим непосредственно связано определение направлений производственного кооперирования между зарубежными предприятиями, а также между ними и предприятиями в США. Все зарубежные предприятия включены в общую для IBM систему управления и функционируют как составные части единого механизма.

Важной стороной деятельности IBM World Trade является координация всей зарубежной деятельности, связанной с реализацией ЭВМ, выпускаемых на предприятиях как материнской компании, так и зарубежных дочерних компаний. Она охватывает прежде всего разработку комплекса различных программ решения задач при помощи ЭВМ, включая индивидуальные программы для отдельных потребителей. Поскольку основная форма реализации крупных ЭВМ — предоставление их в аренду потребителям, а не непосредственная продажа, IBM продолжает сохранять собственность примерно на 80% выпускаемой продукции. Зарубежные дочерние компании, сдающие ЭВМ в аренду, заинтересованы в обеспечении их правильной эксплуатации, квалифицированном обслуживании и целесообразном использовании. А это предполагает наличие в составе IBM World Trade специальных подразделений, координирующих в этой области деятельность всех зарубежных дочерних компаний и действующих в тесном контакте с центральной службой обслуживания в материнской компании.

Для усиления внутрикорпорационных функциональных связей в материнской компании имеется штабное подразделение — отделение зарубежных операций для обслуживания двух производственных отделений: отделения по изготовлению центральных процессоров и отделения по производству носителей информации. Отделение зарубежных операций действует как промежуточное звено между ма-

теринской компанией и IBM World Trade, обеспечивая координацию деятельности между материнской компанией и зарубежными компаниями по персональным компьютерам и оборудованию по обработке данных.

Оперативное руководство деятельностью зарубежных дочерних компаний (все полностью принадлежат IBM) осуществляется двумя подконтрольными IBM World Trade региональными дочерними компаниями IBM World Trade America/Far East Corp. и IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corp. Через эти компании IBM World Trade осуществляет централизованное стратегическое, функциональное и оперативное руководство деятельностью зарубежных предприятий по всем направлениям развития, начиная с разработки новой продукции и кончая обеспечением бесперебойной эксплуатации ЭВМ на предприятиях покупателя (независимо от того, было это оборудование продано или сдано в аренду). Такая организация управления зарубежной деятельностью позволила компании IBM занять доминирующее положение на мировом рынке.

ТНК, использующие для управления международной деятельностью отделения или дочерние компании, ставят целью сосредоточить в одном органе кадры, имеющие опыт и знания по обслуживанию иностранных рынков, избежать дублирования и дополнительных издержек путем координации зарубежной деятельности, планирования и принятия оперативных решений в управлении.

Использование таких органов управления зарубежной деятельностью имеет ряд недостатков. В частности, существует определенный разрыв между деятельностью на внутреннем рынке и за границей, в результате чего компания не может с максимальной эффективностью использовать общие финансовые ресурсы. Это затрудняет и общефирменное планирование. Кроме того, отделения по продукту, обслуживающие внутренний рынок, не предоставляют полностью техническую и другую помощь международному отделению и тем самым затрудняют развитие новых продуктов на зарубежных дочерних предприятиях.

Выделение управления международной деятельностью в специализированный аппарат обычно используется в компаниях, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры и ориентирующих свое местное производство на емкий рынок страны местонахождения или развивающих зарубежное производство в небольшом круге стран или по ограниченному кругу продуктов. Рост международной деятельности ТНК привел к тому, что многие из них стали строить управление этой деятельностью либо по определенным продуктам, либо по отдельным регионам. Такой подход требует усиления функциональных связей внутри фирмы и приводит к усложнению организационной структуры ТНК в целом.

2 Организационные формы экспортно-импортных операций, осуществляемых производственными отделениями международных компаний

Организационные формы непосредственного *экспорта* в рамках производственных отделений довольно разнообразны. Выбор формы зависит от их размеров; организационной структуры и формы управления; характера выпускаемой продукции и уровня специализации; объема экспортных операций и масштабов зарубежной деятельности; характера экспортируемой продукции; специфики рынка страны-экспортера; уровня конкуренции на нем и многих других факторов.

Производственные отделения, использующие *функциональную* структуру управления, обычно имеют собственный экспортный отдел.

Экспортные отделы создаются для проведения операций по экспорту товаров, производимых на предприятиях в стране производства. Функции экспортных отделов и их местоположение зависят от формы организации управления, а также от объема экспортных операций. Следует различать два вида экспортных отделов: встроенный и специальный.

Встроенный экспортный отдел создается в отделениях, имеющих сравнительно небольшой объем экспортных операций. Этот отдел встроен в коммерческий аппарат. В функции такого отдела входят только заключение сделок с иностранными покупателями и наблюдение за их исполнением. Все остальные операции, связанные с продвижением товара на внешние рынки (транспортировка, страхование, техническое обслуживание, реклама и т.д.), осуществляются соответствующими отделами коммерческого аппарата. Поэтому экспортный отдел такого типа не имеет своих служащих, занимающихся вопросами упаковки, рекламы, кредита, транспорта, бухгалтерии. Всем этим занимаются отделы, ведающие соответствующими вопросами при сбыте товаров на внутреннем рынке.

Встроенный экспортный отдел возглавляется управляющим по экспорту, который подчиняется непосредственно руководителю производственного отделения, наблюдающему за работой экспортного отдела и контролирующему работу по организации экспорта во всех конторах и отделах. Контроль над экспортными операциями может быть сосредоточен также в экспортном комитете. Этот комитет определяет всю внешнеэкономическую политику отделения. Непосредственное проведение экспортных операций возлагается на управляющего по экспорту, который поддерживает связь со всеми другими отделами, следит за исполнением экспортных заказов и соответствием поставляемого товара требованиям рынка.

Экспортный отдел, входящий в коммерческий аппарат, обычно осуществляет только сбыт продукции материнской компании; зарубежным дочерним и ассоциированным компаниям может быть предоставлено право самостоятельного сбыта продукции на тех рынках, где они находятся. В этом случае они непосредственно подчиняются руководителю производственного отделения, который контролирует и координирует их деятельность.

Специальный экспортный отдел в отличие от встроенного самостоятельно осуществляет все операции, связанные с экспортом товаров (включая транспортировку, страхование, расчеты с покупателями, их кредитование и др.). Он представляет собой самостоятельную структурную единицу, обслуживающую производственное отделение. Специальный отдел иногда называют отделом международной торговли или международным отделом.

Специальный экспортный отдел возглавляется управляющим по экспорту, который наблюдает за всеми экспортными операциями и осуществляет контроль за зарубежными сбытовыми предприятиями (розничными торговцами, агентами по сбыту). На него возлагается также ответственность за продвижение товаров на иностранные рынки. Вопросами транспортировки экспортных грузов ведает служащий по транспорту, в обязанности которого входит наблюдение за упаковкой и транспортировкой грузов со специальных складов, предназначенных для экспортных операций. Все счета экспортного отдела, а также официальная документация по экспортным операциям сосредоточиваются у экспортного ревизора. За исключением предоставления кредитов экспортный отдел автономен во всех отношениях.

Специальный экспортный отдел обычно имеет сектора, построенные по функциональному, территориальному либо товарному принципу.

Экспортный отдел, построенный по функциональному принципу, может иметь в своем составе сектора заказов, транспорта, счетов, рекламы и др. В каждом секторе выполняются соответствующие операции по всем экспортным сделкам независимо от страны назначения и вида товара. Эти сектора призваны не только выполнять оперативную работу в соответствии с возложенными на них функциями, но и вести сбор информации и снабжать ею оперативных работников в период подготовки и ведения переговоров по совершенствованию международной сделки.

Специальные экспортные отделы, построенные по территориальному принципу, делятся на сектора по странам, каждый из которых занимается всеми вопросами, связанными с торговлей с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара. Иногда выделяются лишь страны — крупные контрагенты или группы стран.

Отделы, построенные по отраслевому принципу, имеют сектора по отдельным товарам или группам товаров. Они совершают весь круг операций, связанных с экспортом той или иной группы товаров. Территориальные и товарные сектора обычно имеются у фирм, совершающих значительное количество экспортных операций с широким кругом стран. Фирмы, имеющие небольшой объем экспорта, обычно ограничиваются в составе экспортного отдела только секторами, построенными по функциональному признаку.

Дочерние экспортные компании ведут операции по экспорту товаров, произведенных на предприятиях, входящих в производственное отделение, по согласованным ценам, ведают вопросами экспортной рекламы, организуют транспортировку грузов, пользуются кредитом и ведут расчеты так же, как и всякий другой покупатель. Довольно часто крупные фирмы создают не одну, а несколько дочерних экспортных компаний в стране производства, распределяя между ними товары или рынки сбыта.

Производственные отделения как самостоятельные оперативно-хозяйственные подразделения осуществляют непосредственные **импортные операции** через собственные каналы, минуя посредников. К непосредственному импорту прибегают обычно отделения, постоянно закупающие сырье, топливо, материалы, оборудование для своих заводов. Организационные формы осуществления импортных операций, так же как и операций по экспорту, весьма разнообразны и во многом зависят от объема и характера совершаемых операций, структуры управления, наличия собственных источников снабжения.

Собственный импортный аппарат создается в тех случаях, когда отделение имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с поставщиками сырья и материалов за границей. Структура импортного аппарата, так же как и экспортного, зависит в первую очередь от объема и характера совершаемых импортных операций. Импортный аппарат создается как в стране импортера, так и за границей.

Наиболее распространенной формой организации импортного аппарата в стране импортера являются **встроенные импортные отделы**. Они создаются внутри отделов снабжения или отделов закупок, которые приобретают товары на внутреннем рынке у местных производителей.

Отделения с большим объемом импортных операций могут иметь в своем составе специальные импортные отделы, которые обычно делятся на два отделения: закупочное и административное. **Функции закупочного** отделения: обработка полученных образцов, подготовка поездок представителей за границу для закупки товаров, поддержание связей с закупочными конторами за границей, информация иностранных поставщиков о спросе на данный товар в стране импорта, выдача заказов, ведение корреспонденции. **Административное** отделение оформляет товары в таможнях, информирует иностранных поставщиков по вопросам тарифов, упаковки и транспортировки грузов, следит за оформлением финансовых документов, за переводом денег. Специальный импортный отдел возглавляет управляющий по импорту, который должен хорошо знать товар, торгово-политические условия своей страны и технику торговли.

4.6. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских международных фирмах

Структура управления крупными международными фирмами формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые ростом масштабов производства, усилением его диверсификации и усложнением выпускаемой продукции, расширением в результате интернационализации территориальной разобщенности производства. С другой стороны, она носит на себе отпечаток исторических особенностей формирования и развития конкретных фирм. Здесь непосредственно сказываются преобладание в отдельных странах традиционно сложившихся типов компаний, различие в законодательстве, регулирующем хозяйственную деятельность фирм, связь фирм с военно-промышленным комплексом и др. Хотя каждый из этих факторов имеет самостоятельное значение, именно их сочетание определяет особенности организационной структуры управления как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому, хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей организационной структуры, сложившихся в конкретных условиях.

В наибольшей степени особенности структуры управления современными ТНК определяются историческими условиями их формирования и развития и носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях развития фирмы. Это, в частности, находит выражение в характере взаимоотношений между производственными отделениями современной фирмы и обуславливает место и роль производственных отделений в организационной структуре фирмы.

В современных условиях западноевропейские и японские компании приобрели многие общие с американскими фирмами черты в применении принципов децентрализации в управлении. Это обусловлено усилением процессов концентрации и централизации производства под влиянием научно-технической революции и обострения конкурентной борьбы на мировом рынке. Прежде всего отмечается рост размеров западноевропейских и японских компаний, которые по оборотам приближаются к американским.

Рост масштабов хозяйственной деятельности обусловил произведенную большинством западноевропейских компаний реорганизацию управления и использование американского опыта в формировании организационной структуры управления. Большое значение имеет отход как западноевропейских, так и японских фирм от узкой специализации производства и превращение их в высокодиверсифицированные комплексы. Это нашло отражение в структуре управления, так как в рамках компаний создавались производственные отделения или группы отделений по различным видам диверсифицированной продукции и сферам деятельности.

Однако наряду с многими общими чертами американские, западноевропейские и японские ТНК имеют в организации управления свои особенности, которые вытекают прежде всего из исторических условий развития определенных типов компаний в разных странах. Американские фирмы на ранней ступени своего развития создавались в форме трестов. Поэтому в таких компаниях, как, например, General Motors, Ford Motor, промышленные предприятия, входящие в производственные отделения, лишены всякой самостоятельности. Директора таких предприятий полностью подчинены распоряжениям руководства производственных отделений, в которые они входят. В особенности это касается вопросов снятия с производства старой продукции и перехода на выпуск новой, установления цен, приобретения оборудования и др. Производственное отделение в таких компаниях распределяет заказы между предприятиями, осуществляет материально-техническое снабжение, следит за выполнением планов выпуска продукции, контролирует выполнение таких функций заводов, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами и др.

В компаниях западноевропейских стран и Японии производственные отделения играют несколько иную роль. С переходом на децентрализованную форму управления производственные отделения выполняют роль координаторов деятельности входящих в них дочерних компаний, обладающих оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. При этом дочерние компании выступают сами не только центрами прибыли, но и центрами ответственности. Последнее означает, что они самостоятельно разрабатывают стратегические направления развития производственной деятельности в рамках закрепленной за ними товарной номенклатуры, ведут научные исследования и разработки, выявляют возможных потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт, обеспечивают необходимые капиталовложения на модернизацию производства, организуют материально-техническое снабжение своих предприятий. Как центры прибыли они несут полную ответственность за норму прибыли, установленную им руководством концерна, ведут самостоятельные балансы и имеют отдельные счета прибылей и убытков, которые составляются по единой форме и включаются в консолидированный баланс фирмы. В функции производственного отделения входит контроль и координация деятельности закрепленных за ним дочерних компаний обычно по следующим важнейшим направлениям: научные исследования, производство, сбыт, финансы.

Благодаря тесным связям между отдельными компаниями, имеющими производственный характер, западноевропейские концерны (в особенности германские, французские, шведские) обычно именуются «промышленными группами» или просто «группами» независимо от того, возглавляются они оперативно-производственными компаниями или холдинговыми.

Наличие в составе большинства германских концернов большого числа юридически независимых дочерних компаний, обладающих высокой степенью оперативной самостоятельности, территориально разобщенных и в то же время узкоспециализированных на выпуске закрепленной за ними продукции, требует координации их деятельности через функции централизованного управления, обеспечивающие единое и комплексное руководство деятельностью дочерних компаний и подчинение их единой цели, поставленной высшей администрацией.

Организационная структура американских, западноевропейских и японских компаний отличается большим разнообразием, и практически каждая компания имеет свои отличительные особенности.

В 1990-е годы в американском менеджменте наметились существенные изменения, которые обусловили переход к новым структурам управления и перераспределению приоритетов при принятии управленческих решений. На первый план в крупнейших компаниях теперь выдвигаются задачи стратегического планирования, основанного на постановке и реализации долгосрочных целей. Эти цели и задачи в значительной степени опираются на разработку и внедрение принципиально новой продукции, не только отвечающей потребностям рынка, но и приспособленной к требованиям, которые выдвигает законодательство своей страны и других стран в области регулирования цен, контроля за капиталовложениями, охраны окружающей среды, безопасности в эксплуатации, энергосбережения, а также многочисленных мер, разрабатываемых в рамках международных экономических организаций и одобренных национальными органами. Эти и другие меры торгово-политического характера привели к существенным изменениям в проведении хозяйственной политики многих американских компаний.

Для деятельности американских компаний в современных условиях характерна систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса слияний и поглощений.

В качестве целей таких реорганизаций выдвигаются:

- дальнейшая диверсификация производства путем поглощения фирм, накопивших значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;
- стремление повысить эффективность научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных фирм, способных оптимизировать структуру материнской компании;
- изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости в оперативной деятельности фирмы.

Процесс слияний и поглощений требовал перестройки организационных структур управления. В первой половине 1990-х годов изменили структуру управления две трети американских компаний из числа 500 крупнейших фирм.

Следует заметить также, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей в условиях директивного планирования, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании. В правовом отношении подавляющее боль-

шинство зарубежных фирм американских ТНК — это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТНК преобладают филиалы со 100%-м участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что первостепенное значение они придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованны, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, более эффективен, поскольку предполагает:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и все они обязаны уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности; контроля за ходом производственного процесса.

Японские ТНК наибольшее внимание концентрируют на функционировании материнской компании, однако отличаются тенденцией усиления внимания к деятельности корпорации как целого. Решения о назначении управляющих на высшие посты, определение ассортимента продукции, объемов капиталовложений и производства, о разработке новых изделий принимаются высшим руководством материнских компаний или совместно с высшим руководством филиала. Материнская компания и ее высшее руководство стали также более целенаправленно ориентироваться на перспективы развития, смелее выдвигать и принимать стратегические решения, которые реализуются «сверху вниз». Одновременно происходит расширение использования экономических методов во внутрифирменном управлении при одновременном усилении централизованных начал. Так, материнская компания обычно берет на себя определение уровня цен на детали, части, компоненты, экспортируемые на свои дочерние зарубежные предприятия, обеспечивает себе более высокий уровень прибыли. Материнская компания осуществляет строгий контроль за передачей новейшей технологии своим зарубежным филиалам из-за боязни утечки секретов через местных партнеров. Согласно законодательству, японские ТНК теперь обязаны публиковать консолидированные финансовые отчеты, что позволяет глубже и лучше понять экономический механизм японского менеджмента.

Примечательно, что японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных ТНК, базирующиеся в Японии. Так, находящиеся в Японии дочерние компании американских корпораций IBM, Хегох используют японский стиль и опыт управления, контроль качества продукции. Это обеспечивается тем, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком, знают, как использовать японский стиль управления, и отличаются высокой компетентностью. Японцы, управляющие филиалами, переносят туда технологический опыт из американской материнской компании. Их регулярно командировывают в материнскую компанию для прохождения переподготовки. В особенности это касается высших управляющих, большинство которых японцы. Численность американских представителей в советах директоров незначительна, что обусловлено трудностями освоения японских методов управления и овладения японским языком. Для многих стран именно японская, а не американская система организации управления стала эталоном. Японских рабочих отличает 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 обогнала все другие страны.

Японские ТНК большое внимание уделяют вопросам управления своими зарубежными производственными филиалами и дочерними компаниями, перенося на них японский стиль управления производством и персоналом.

Важнейшие задачи: производство зарубежным предприятием высококачественных товаров, отвечающих потребностям и спросу местного рынка; ориентация на выпуск конкурентоспособной продукции, не уступающей конкурентам по уровню цен и издержкам производства. Поэтому на зарубежные предприятия прежде всего переносится технология производства: высокий уровень эффективности оборудования и контроля за производственным процессом — контроль качества продукции; своевременное обеспечение сырьем и компонентами; сокращение издержек производства. Важное значение придается организации устойчивой системы сбыта, предполагающей создание стабильной клиентуры и квалифицированного послепродажного обслуживания.

В зависимости от назначения и целей деятельности зарубежные филиалы японских ТНК можно классифицировать следующим образом:

- филиалы, ориентированные на производство и поставку на японский рынок продукции, замещающей импорт из третьих стран. Это 78% всех филиалов обрабатывающей промышленности;
- филиалы, ориентированные на повышение эффективности производства. Они функционируют как хозяйственно самостоятельные производственные центры, и их продукция экспортируется во все страны мира (15%);
- филиалы, ориентированные на обеспечение материнских компаний сырьем (6%).

Филиалы японских ТНК, расположенные в развивающихся странах, обычно производят широкий ассортимент товаров; филиалы в развитых странах в основном специализированные.

Филиалы и дочерние компании японских ТНК активно приспособляются к экономической политике местного правительства, касающейся ограничений на ввоз машин и оборудования, сырья, узлов и деталей; необходимости закупки местных товаров; доли местных фирм в акционерном капитале. Они стремятся

своевременно принимать меры в случае ухудшения в стране их базирования финансового положения, обесценивания валюты, неустойчивости политической и социальной обстановки.

Филиалам и дочерним компаниям предоставляется полная самостоятельность в принятии решений на основе достоверной информации о рынке и реальности осуществления проводимой политики. Здесь, как и в материнской компании, общее руководство осуществляется на основе группового принятия решений на высшем уровне управления, как правило, в специально создаваемых комитетах по управлению.

Материнская компания координирует деятельность всех зарубежных филиалов и дочерних компаний через специально создаваемый комитет, уделяя особое внимание назначению высшего руководства, кадровой политике, трудовым отношениям.

На работу в зарубежные филиалы японские ТНК в качестве руководителей посылают самых высококлассных специалистов, которые занимают руководящие должности, а также используются в качестве руководителей финансового, технического и других отделов.

Японские менеджеры в зарубежных филиалах в своей деятельности полностью ориентируются на интересы материнской компании и ее руководства. Они посещают материнскую компанию по меньшей мере раз в месяц.

Существует практика включения в советы директоров зарубежных дочерних компаний местных представителей в зависимости от их доли участия в акционерном капитале. Так, в зарубежных дочерних компаниях японских ТНК, где материнской компании принадлежит 50% капитала, в совет директоров может входить до 40% местных представителей-управляющих.

Японские управляющие, как правило, монополизируют ключевые позиции в зарубежных филиалах и не способствуют продвижению менеджеров местных национальностей на руководящие посты.

Зарубежные филиалы японских ТНК разрабатывают свои долгосрочные планы развития (на три, пять лет). Контроль за их деятельностью осуществляется путем ежегодных конференций президентов компаний и их филиалов, частых поездок руководителей филиалов в материнскую компанию, утверждения годовых бюджетов филиалов, предоставления филиалами месячных отчетов (в том числе финансовых) правлению материнской компании.

Как и в управлении материнскими компаниями, в филиалах право принятия стратегических решений централизовано, а текущих — децентрализовано и сосредоточено на низовом уровне.

Технология менеджмента

Раздел

Выработка целей и стратегии
развития фирмы

136—150

Принятие и реализация
управленческих решений

151—158

Информационное обеспечение
менеджмента

159—172

Выработка целей и стратегии развития фирмы



Формирование и ранжирование целей

Выработка стратегий

Системы стратегического управления в фирмах США
и Японии

5.1. Формирование и ранжирование целей

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. *Стратегия* предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые возможности.

Разработка экономической политики фирмы включает:

- формирование стратегических целей и задач;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
- анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
- определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности;
- выбор стратегии;
- составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.

Экономическая политика фирмы строится на основе полного обеспечения информацией, основанной на результатах исследований, включающих анализ хозяйственной деятельности фирмы в текущий период и на перспективу. Такой анализ предполагает выяснение тех тенденций и ситуаций, которые способны оказать воздействие на результаты деятельности фирмы. Анализ позиций фирмы в конкурентной борьбе предполагает оценку и определение результатов, которых можно добиться, изменив конкурентную стратегию фирмы, именуемую *стратегией бизнеса*.

При разработке стратегических позиций фирмы обычно пользуются определенными показателями, как качественными, так и количественными. Качественные показатели на практике именуются *ориентирами*, количественные — *заданиями*. Ориентир — по существу более отдаленная цель, которую фирма стремится достичь путем разработки стратегии.

Определение цели — это более конкретный уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач. Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей.

Между ориентирами, целями и стратегией существует тесная взаимозависимость. Например, такой показатель, как доля рынка, может служить фирме ориентиром и целью, а может стать и ее стратегией. Поскольку ориентиры, цели и стратегия вырабатываются внутри одной фирмы, то стратегия, вырабатываемая на высшем уровне управления, становится целью и ориентиром в низовых звеньях управления — производственных отделениях.

Поэтому следует различать цели общие, или глобальные, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

1. Общие цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления программы развития фирмы, что требует точного формулирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по принципу приоритетности. В качестве примера можно привести следующую довольно типичную схему ранжирования общих целей, выражаемых в количественных показателях или путем формулирования общих направлений политики фирмы.

Обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом показателями: объемом продаж, уровнем и нормой прибыли (размерами прибыли, нормой прибыли на вложенный капитал или активы, отношением прибыли к акционерному капиталу, к объему продаж); темпами ежегодного прироста объема продаж и прибыли; доходом на одну акцию; долей на рынке; структурой капитала, ценой акций, уровнем дивиденда; суммой выплаченной заработной платы; уровнем качества продукции.

Обеспечение устойчивости положения фирмы как цели глобальной политики по направлениям: технической политики (расходам на исследование и разработку новых продуктов); потенциала конкурентоспособности (снижению издержек производства, усилению рыночной конкурентоспособности выпускаемых изделий, проектированию новых рынков, организации зарубежной деятельности); инвестиционной политики (размерам капиталовложений и их направлению, в том числе в дочерние предприятия); кадровой политики (обеспечению трудовыми ресурсами, их оплате и обучению, подготовке управляющих, технического персонала и квалифицированной рабочей силы для зарубежных дочерних компаний, подготовке местных управляющих на высшие руководящие посты в зарубежных филиалах и дочерних компаниях); решения социальных вопросов.

Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных фирм, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов и секторов хозяйственной деятельности.

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и могут вы-

ражаться в количественных и качественных показателях. Среди специфических целей центральное место занимают следующие.

Определение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли. Показателями рентабельности могут служить: уровень прибыли, норма прибыли, ежегодный прирост прибыли, прирост дивидендов на акцию. Уровень прибыли может устанавливаться в абсолютных показателях (обычно в валюте страны базирования с указанием валютного курса для перевода) и в виде плановых заданий на каждый год или на конец планового периода. Показателю прироста прибыли придается наибольшее значение для стимулирования деятельности центров прибыли при усилении централизации на высшем уровне управления. Показатель прироста дивидендов на одну акцию (в процентах) стал применяться для зарубежных дочерних компаний в связи с расширением использования местных источников финансирования. Однако первостепенное значение при определении рентабельности каждого подразделения, выступающего центром прибыли, придается такому показателю, как норма прибыли, рассчитываемая по отношению к инвестированному капиталу, активам или продажам. При расчете показателя нормы прибыли на инвестированный капитал последний определяется: а) как собственный капитал, т.е. общая стоимость имущества (текущие активы) за вычетом обязательств; б) как собственные средства плюс долгосрочный долг; в) как основные средства за вычетом амортизации (балансовая стоимость основного капитала). В сопоставлении с данными предыдущих лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, т.е. является планово-отчетным и играет решающую роль как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности фирмы.

В зависимости от степени централизации управления цели рентабельности для каждого подразделения, выступающего центром прибыли, могут устанавливаться либо на уровне высшего звена управления, либо на уровне управляющего производственным отделением или дочерней компанией. В первом случае они определяются централизованно, но показатели по каждому подразделению дифференцируются в зависимости от конкретных условий, складывающихся для каждого из них. В некоторых фирмах этот показатель определяется в установленных пределах, причем предполагается, что зарубежные дочерние компании должны стремиться к достижению его верхнего предела. В децентрализованных компаниях центры прибыли могут сами устанавливать уровень рентабельности по каждому продукту и подразделению. Разрабатываемые ими показатели согласовываются с высшим звеном управления и увязываются с глобальными целями фирмы.

Другие специфические цели разрабатываются после определения целей по рентабельности и носят характер подцелей. Обычно они устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях, но и путем определения направлений развития в соответствующих функциональных областях. В частности, подцели могут включать в себя:

п о м а р к е т и н г у — достижение определенного уровня продаж в абсолютном выражении или установленной доли продаж на одном или нескольких рынках или их сегментах; диверсификацию продукции и распределение номенк-

латоры; внедрение новых продуктов, определяемых числом или отношением ко всей выпускаемой продукции; мероприятия по улучшению системы распределения и содействия сбыту; расширение объема предоставляемых технических услуг и услуг по реализации продукции;

в области научных исследований и разработок — развитие новых продуктов; приспособление традиционных продуктов к требованиям конкретных иностранных рынков; повышение качества выпускаемых продуктов; совершенствование технического уровня производства;

по производству — установление нормативных показателей, обеспечивающих более эффективное использование данным подразделением материальных ресурсов; разработку различных программ: снижение издержек производства и контроль за качеством продукции; производство новой и усовершенствование выпускаемой продукции; распределение производства между отдельными зарубежными дочерними компаниями;

в области финансов — определение структуры и источников финансирования, в частности доли собственных средств в предполагаемых капиталовложениях на плановый период; использование источников финансирования в принимающих странах для увеличения акционерного капитала дочерних компаний и новых приобретений; разработку конкретных форм и методов перераспределения прибыли, минимизации налогообложения.

3. Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые обычно материнской компанией, сводятся к увеличению продаж и темпов роста компании; повышению доли компании на рынке; росту прибыли и особенно нормы прибыли; вживанию филиала и его вкладу в развитие экономики принимающей страны (росту экспорта, росту доли местного рынка в снабжении филиала сырьем и полуфабрикатами).

Фирма обычно вырабатывает также ключевую цель своей деятельности на дальнюю перспективу, которая именуется концепцией бизнеса, или миссией. Чаще всего в качестве концепции бизнеса фирма выдвигает следующие цели:

- оптимальное удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей;
- обеспечение высокого уровня качества;
- достижение высокого мастерства во всех сферах — в целях, продукции, услугах, людях и стиле жизни;
- стать высокотехнологичной компанией;
- качество — неотъемлемая часть продукции, рабочего окружения и людей;
- профессиональный менеджмент, полное доверие к людям, поддержка творчества, обоснованного риска;
- принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности;
- честность и открытость, работа в единой команде;
- мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания — превосходное место для работы, что она поддерживает и признает индивидуальные достижения;
- формирование и развитие высокотехнологичного производства, совершенствование методов управления качеством и средств контроля;
- обеспечение гарантий стабильности путем преодоления предпринимательского риска и приспособления к изменениям внешней среды.

Примерами ключевых целей могут быть:

- стремление к предоставлению универсальных комплексных услуг телефонной связи (компания AT&T, США);
- сделать свой продукт абсолютно доступным каждому человеку во всем мире (Coca-Cola, США);
- увеличение стоимости корпорации с 3 млрд до 20 млрд долл. к 2000 г. (Eastman Chemical, США);
- предоставление людям дешевого транспорта (Ford, США).

5.2. Выработка стратегий

1 Содержание системы стратегического управления и виды разрабатываемых стратегий

Стратегия фирмы — это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Система стратегического управления, именуемая «стратегический менеджмент», предусматривает:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработки стратегических целей компании; оценки ее возможностей и ресурсов; анализа тенденций в области маркетинговой деятельности; оценки альтернативных путей деятельности; определения стратегии на перспективу; подготовки детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценки деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения перечисленных выше задач в процессе разработки стратегии проводятся: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы (коммерческих, технологических, социальных); анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции; формулирование проектов целей и под-

готовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов, результаты научно-технических достижений) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач.

Эта система предусматривает:

проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов (рыночных, научно-технических, общеэкономических, социальных, политических);

доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования:

- а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;
- б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
- в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;
- г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Срочные задачи немедленно передаются проектным группам для принятия по ним решений, а также соответствующим оперативно-хозяйственным подразделениям — производственным отделениям. Работа по ранжированию задач и выделению из них наиболее приоритетных ведется высшим руководством фирмы постоянно, так же как и последующий контроль за их выполнением.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться. Их можно классифицировать следующим образом.

Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру выпускаемой продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.

Стратегия нововведений (инновационная политика) предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

Стратегия капиталовложений предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

Стратегия развития направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы как в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний. Материнская компания определяет стратегию развития филиалов и дочерних компаний по ключевым направлениям: разработке новых видов продукции, расширению вертикальной интеграции, повышению конкурентоспособности компании; увеличению экспорта; созданию смешанных предприятий за рубежом; расширению зарубежных капиталовложений.

Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, в целях повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли хозяйства, транснационализации капитала.

Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий — сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды. Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей и используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование и суда на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую малогабаритную продукцию (часы, фотоаппараты, бытовые электроприборы) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, а риск зарубежных инвестиций велик.

Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает по всем видам деятельности создание зарубежного производства, зарубежное лицензирование.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха.

В тех случаях, когда виды деятельности, которыми фирма занимается, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ путей диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым следует перейти.

Самой популярной стратегией бизнеса в 1990-е годы стала реструктуризация, которая, как правило, сопровождается существенным сокращением или ликвидацией производственных мощностей и/или распродажей филиалов или торговых марок, сокращением набора продуктов, подразделений и сотрудников.

Под реструктуризацией обычно понимается совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития, направленных на повышение эффективности деятельности фирмы. Реструктуризация может охватывать:

- производственную деятельность — диверсификацию, внедрение новых технологий, снижение издержек производства;
- управленческую деятельность — совершенствование организационной структуры управления, стиля руководства, методов принятия решений;
- финансовую и инвестиционную деятельность — осуществление крупных проектов, направленных на повышение специализации производства и реализацию кооперационных связей.

2 Организация деятельности по разработке стратегии Важнейшую роль в формировании стратегии долгосрочного развития играет высшее руководство фирмы. Однако сама разработка стратегии обычно осуществляется в центральной службе планирования (плановом отделе), поскольку стратегия берется за основу при планировании производственно-сбытовой деятельности фирмы. Вместе с тем во многих фирмах плановые службы (отделы) выполняют лишь координирующие функции, составляя сводный план мероприятий по реализации стратегии на основе проектов планов производственных отделений.

Высшим руководством фирмы формируется общая стратегия, распределяется ответственность между исполнителями, координируется проведение мероприятий по реализации стратегических задач.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх» (децентрализованная форма), «сверху вниз» (централизованная форма), во взаимодействии двух названных направлений.

Принятие стратегических решений методом «снизу вверх» означает, что информация накапливается в производственных отделениях, которые определяют свои цели, стратегии, производственные планы. Стратегические направления в отделениях разрабатываются руководством производственного отделения. В то же время задачи каждого оперативного подразделения и глобальная стратегия фирмы, формируемые на высшем уровне управления, служат руководящей линией для оперативных подразделений, которые на этой основе разрабатывают так называемые тактические планы.

Более благоприятно так называемое взаимоувязанное согласование, когда стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия высшего руководства с плановой службой и оперативными подразделениями. Высшим руководством устанавливаются цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали. Такие стратегические направления, как приобретение новых фирм, участие в совместных предприятиях и новых проектах, вырабатываются отделом стратегического развития корпорации на высшем уровне управления.

Оперативные подразделения выполняют директивы высшего руководства и сами формируют для себя стратегию и оперативные планы. Таким образом, обычно долгосрочные стратегические концепции разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные и текущие — оперативными подразделениями (производственными отделениями).

На современном этапе появились новые подходы к разработке стратегии фирм, обусловленные развитием принципиально новых условий предпринимательской деятельности: потерей контроля за внешней средой фирмы; воздействием общественно-политических сил на рыночное поведение фирмы; возникновением сложных проблем во внутрифирменном управлении; ограниченностью темпов роста производственно-сбытовой деятельности и ограниченностью ресурсов; переходом к новому технологическому базису, опирающемуся на наукоемкие виды деятельности; изменением характера труда в связи с автоматизацией производства, применением гибких систем; участием управленческих кадров в принятии стратегических решений.

Новая система управления больше направлена на разработку стратегии и технической политики, а не на достижение финансовых показателей. Ее характеризует возрастающая ориентация производства на конечный потребительский спрос, быстрая сменяемость номенклатуры изделий, внедрение в новые отрасли, активизация новых направлений деятельности. Стратегические решения исходно влияют на номенклатуру производства, но последняя в свою очередь оказывает обратное воздействие на стратегические решения.

Формирование стратегии корпорации в целом приобретает все большее значение. Это касается вопросов приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий, разрабатываемых производственными отделениями.

Источником стратегических идей служит высший уровень управления, поскольку именно там сосредоточивается информация, а также центральные службы и руководители производственных отделений. Выявление стратегических проблем и выработка стратегических идей на ранних стадиях долгосрочного планирования осуществляются «сверху вниз», т.е. высшим звеном управления и плановым аппаратом во взаимодействии.

Вместе с тем многие цели, имеющие стратегическое значение, возникают за рамками процесса планирования и поступают от руководителей высшего звена либо вырабатываются в процессе взаимодействия.

Важную роль в сборе информации приобретает плановый аппарат, в том числе центральный плановый отдел (служба) и плановые отделы отделений. В прогнозировании спроса в широких масштабах используются такие сложные количественные методы, как экономические модели и компьютерное моделирование, а также менее сложные: экстраполяция временных рядов, экспертные оценки. Обычно компания рассчитывает на риск по всем видам производимой продукции, однако для обеспечения устойчивости компании особое внимание обращается на снижение уровня колебания совокупной прибыли фирмы. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам продукции.

Стратегическо-управленческие решения во многом зависят от принципов управления фирмой, перспектив ее развития и принятых методов планирования. В современных условиях наибольшее распространение получили следующие стили и принципы управления.

Управление на основе контроля используется, когда предполагается стабильное развитие на перспективу; применяется финансовый контроль.

Управление на основе экстраполяции используется, когда предполагается на перспективу развитие таких же тенденций, как и в прошлом периоде; в этих це-

лях применяются составление текущих бюджетов, бюджетов капиталовложений, целевое управление, долгосрочное планирование.

Управление на основе разработки принципиально новых стратегий используется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, требующие принятия новых стилей и принципов управления, а также когда применяются выработка новых стратегических позиций, разработка стратегических планов по периодам.

Управление на основе принятия оперативных решений используется при возникновении непредвиденных обстоятельств и тенденций развития; применяется на основе ранжирования стратегических задач (в особенности часто в фирмах США и Японии).

В современных условиях изменился подход к разработке стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия, дающая фирме преимущества в конкурентной борьбе, должна быть известна лишь узкому кругу руководителей фирмы и не должна предаваться гласности, то сейчас отдается предпочтение открыто сформулированной стратегии. Считается, что стратегия должна быть не только делом управляющих, но и делом ее непосредственных исполнителей, в особенности работников, занятых в области НИОКР, производства и сбыта, участвующих как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

5.3. Системы стратегического управления в фирмах США и Японии

- 1 **Стратегическое управление в фирмах США** Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 1960-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 1970-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 1980-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка — в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях, как говорилось выше, такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа становится оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг — решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение с указанием, на какой срок, традиционной тех-

нологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, окажется устаревшей.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана особая управленческая структура. Основным звеном этой структуры стали СЦХ, в которые включаются производственные отделения по признакам: общности рынков сбыта, однотипности и взаимозаменяемости продукции; обеспеченности ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличия сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании Westinghouse Electric 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ.

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему СЦХ. Они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и др.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главные критерии образования СЦХ внутри фирмы — эффективность развития по данному стратегическому направлению, эффективное использование технологии, высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего выявляются потребности, которые нужно удовлетворять, переход к новым технологиям, типы клиентов. Определяющие факторы — фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране: экономическая, технологическая, социально-политическая.

General Electric, например, построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. 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, производ-

венной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с использованием методов математического программирования. Обычно модели стратегического 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.

- 2 Стратегическое управление в фирмах Японии** Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире. Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Система целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде.

I. Базовые цели.

Объем продаж.
Темп роста (объема продаж или прибыли).
Прибыль: размер прибыли, норма прибыли на весь капитал (или все активы), отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию.
Доля на рынке.
Структура капитала.
Дивиденды.
Цена акций.
Компенсация работникам (зарботная плата).
Уровень качества продукции.
Базовая политика роста.
Базовая политика устойчивости.
Базовая политика извлечения прибыли.
Базовая политика в отношении социальной ответственности.

II. Оперативные цели (в области производительности).

Задание по добавленной стоимости.
Задание по производительности труда.
Инвестиции на одного работающего.
Коэффициент оборачиваемости капитала.
Политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объему продаж, прибыли, устойчивости, укреплению престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются по объему продаж, прибыли, устойчивости, вкладу в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доле на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному «плану»; от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз» или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции.

- Цели и стратегии компании в целом.
- Прогнозирование среды и анализ конкуренции.
- Анализ сильных и слабых сторон компании.
- Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.
- Проблемы и возможности компании.
- Горизонтальная интеграция.
- Вертикальная интеграция.
- Разработка нового продукта.
- Проектирование нового рынка.
- Зарубежная деятельность.
- Усиление рыночной конкурентоспособности.
- План снижения издержек.
- Информационная система.
- Приобретения.
- Исследования и разработки.
- План производства.
- Капитальные вложения.
- Инвестиции в дочерние предприятия.
- План материально-технического снабжения.
- План по труду.
- Обучение и развитие системы управления.
- Социальное обеспечение занятых.
- Отношение к отрасли.
- Планирование или организация.
- Выявление возможных потерь и выгод.
- Оценка финансовых потоков.
- Оценка платежного баланса.
- Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок»; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

Крупная диверсификационная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма Hitati для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы; тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов.

- Изделия небольшие, компактные, нуждающиеся для своего производства в технологии высокого уровня, требуют ориентации на экспорт.
- Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кинофотоаппаратура, а также часы среднего качества), должны быть ориентированы как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль несложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.
- Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организации зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства служит залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании несложно.
- Тяжелое энергетическое оборудование (электрогенераторы) нецелесообразно передавать для выпуска на зарубежные филиалы, поскольку оно производится на заказ, и управление таким производством на расстоянии затруднено. Сырьевые товары целесообразнее получать со своих подконтрольных зарубежных предприятий или разрабатывать, организуя для этого совместные предприятия.
- Пищевые продукты и текстильные изделия из-за невысокого технологического уровня производства должны быть ориентированы в основном на внутренний рынок, однако продукты, обладающие хорошо известным товарным знаком, могут экспортироваться, и в отдельных странах может оказаться целесообразным создавать производственные филиалы.

Модель факторов успеха деятельности японских компаний может быть представлена следующим образом:

- высокий технологический уровень материнской компании, ее стратегия на развитие зарубежных операций;
- устойчивое финансовое положение материнской компании;
- компетентность высшего руководства в вопросах учреждения зарубежных филиалов.

Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции, — одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

У успешно функционирующих японских компаний более 20% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет; они обеспечивают им 23% прибыли. Можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

В качестве примера применения стратегии конкурентной борьбы можно привести судостроительную компанию Японии Mitsui Engineering and Shipbuilding C°. Это одна из пяти наиболее конкурентоспособных компаний Японии (другие четыре — Mitsubishi, Ishikawajima-Harima, Hitati, Sumimoto). Ее стратегия предполагает:

1) создание крупных, экономичных и стандартизованных судов. Факторы ее конкурентоспособности: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового рынка в связи с ростом перевозок нефти, железной руды, угля; короткие сроки строительства судов (на технические разработки, конструирование и проектирование отводится год, на постройку — полгода);

2) использование новых методов производства: планирование производства с помощью ЭВМ во всех сферах конструирования и производства, включая сырье и детали, потребность в которых рассчитывается с помощью ЭВМ, благодаря чему запасы стального проката делаются лишь на неделю (у западноевропейских компаний — на 3 месяца).

Используется система модульного производства, при которой блоки-модули собираются в крупных сборочных цехах, причем модули переворачиваются в оптимальные для сварки положения и сварщики работают в удобных условиях. Затем готовые модули транспортируются с помощью судовых установок на стапель, где их закрепляют в нужном месте. Эта система привела к повышению точности и качества сварки, а соответственно и к росту эффективности производства. Отметим, что традиционное строительство судов основывается на последовательной сварке деталей — стальных листов — на стапеле с использованием лесов, поэтому сварочные работы небезопасны и неэффективны;

3) диверсификация производства. Поскольку спрос на суда неустойчив, в целях стабилизации объемов производства, уровня продаж и прибыли по компании в целом она диверсифицировала свое производство и внедрилась в родственные по технологии отрасли, такие, как производство металлоконструкций, крупных дизелей, нагревательных металлургических печей и охладительных установок, строительство предприятий. На судостроение сейчас приходится лишь около 30% объемов продаж;

4) правильно разработанная стратегия — вложение капитала в расширение и модернизацию оборудования с привлечением чужого капитала (доля собственного капитала к общей сумме активов составляет 11%); опора на молодых компетентных специалистов — выпускников университетов (до 1/5 среднего управленческого звена).

Принятие и реализация управленческих решений

Глава

6

Процесс принятия управленческих решений

Требования к технологии менеджмента

Механизм принятия управленческих решений

6.1. Процесс принятия управленческих решений

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовки решения; принятия решения; реализации решения.

На *стадии подготовки* управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На *стадии принятия решения* осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На *стадии реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения — одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы, и их реализация подлежит контролю. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность в отношении исполнителей;
- оперативность выполнения.

6.2. Требования к технологии менеджмента

Требования к технологии менеджмента можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность отношений в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм в целях координации деятельности и усиления централизации в управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия на принятие решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Цель создания таких групп — использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

Использование формальных правил и процедур в принятии решений — это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование — тот важный вид управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского

учета приспособлены в американских фирмах к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшими руководителями фирмы или руководителями производственных отделений.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществлять непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах. В принятии решений для американского менеджера более характерен индивидуализм, чем коллективизм. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента — это ориентация на будущее. Отсюда — планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства. Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы.

Важной чертой американского менеджмента является индивидуальный подход к работнику в целях стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Поэтому большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы. Такой подход обусловил принцип «управляющий должен знать каждого работника в лицо», а это в свою очередь выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижения кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшие области принятия решений — определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности.

На практике применяются различные способы определения целесообразности капиталовложений. К ним, в частности, относятся расчеты: по срокам окупаемости; по влиянию инвестиций на дивиденды; по акциям текущего года; по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе

планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке, технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое рассматривается наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Комитет по новым товарам обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения.

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и «полевые» (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется координации контроля качества; созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей; рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптового распределения; стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также созда-

ваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции — одна из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологии, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой — монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышают конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

6.3. Механизм принятия управленческих решений

Технология менеджмента имеет следующие составляющие:

- общее руководство принятием решений;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
- матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три — горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который в

свою очередь подчинен вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственного руководителя. Такой механизм характерен для американского менеджмента.

В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

Правила принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила ставят цель осуществить координацию между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы служат средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они более гибки и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы — важнейший инструмент координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли.

Производственное отделение или СЦХ — это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения коррективов в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования с общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в производственных отделениях, находящихся на одном уровне управленческой структуры. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принимать соответствующие решения. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

Информационное обеспечение менеджмента

Глава

7

Внутрифирменная система информации

Технология информационной деятельности

Аппарат управления внутрифирменной
системой информации

Информационное обеспечение бизнеса

7.1. Внутрифирменная система информации

1 Содержание и требования, предъявляемые к информации В современных условиях важной областью управления стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

В деятельности крупных фирм, в особенности ТНК, представляющих собой комплексы большого числа повседневно связанных и взаимодействующих предприятий, расположенных в разных странах, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. Особое значение приобретает обеспечение *оперативности* и *достоверности сведений*. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Это касается прежде всего процессов обеспечения предприятий кооперированной продукцией, поступающей со специализированных предприятий по внутрифирменным каналам. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов.

Важное значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно-техническая информация, содержащая новые научные знания, сведения об изобретениях, технических новинках своей фирмы и фирм-конкурентов. Это непрерывно пополняемый общий фонд, потенциал знаний и технических решений, практическое и свое-

временное использование которого обеспечивает фирме высокий уровень конкурентоспособности.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

2 Значение внутрифирменной системы информации, принципы, цели, функции Для современных условий характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, объединенных в единую внутрифирменную сеть посредством системы связи.

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений.

Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи (связей), собственно информации.

Управленческие информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса, информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов.

В производственно-хозяйственном подразделении фирмы обеспечивается обобщение информации «снизу вверх», а также конкретизация информации «сверху вниз».

Информационный процесс, направленный на получение научно-технической, плановой, контрольной, учетной и аналитической информации, в информационных системах унифицирован и базируется на электронно-вычислительной технике.

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместимости информационных систем, что позволяет устранить дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить число показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т.е. предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т.е. проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

Информация и особенно ее автоматизированная обработка — важные факторы повышения эффективности производства.

Особую роль в использовании информации играют способы ее регистрации, обработки, накопления и передачи; систематизированное хранение и выдача ин-

формации в требуемой форме; производство новой числовой, графической и иной информации.

В 1980-е годы произошел переход от отдельных управленческих информационных систем к созданию единой внутрифирменной системы сбора, обработки, хранения и представления информации (ВСИ). Произошла переориентация всей деятельности в сфере обработки информации на обеспечение ее конечной цели: удовлетворение потребностей в информации руководителей на всех уровнях внутрифирменного управления. В связи с этим главное внимание уделяется точному формулированию вопросов, возникающих в сфере оперативного управления, и получению информации в кратчайшие сроки для принятия необходимых решений. В зависимости от характера и содержания требуемой информации определяются соответствующие технические средства и методы обработки информации.

В современных условиях в крупных международных фирмах созданы и эффективно действуют информационные системы, обслуживающие процесс подготовки и принятия управленческих решений и решающие следующие задачи: обработка данных; обработка информации; обработка знаний; реализация интеллектуальной деятельности.

Для определения эффективности внутрифирменной системы управления во многих фирмах в учете и отчетности стали использовать показатель — отношение получаемой прибыли к затратам на технические средства и обеспечение функционирования внутрифирменной системы информации.

Основные принципы и цели ВСИ:

- определение требований к содержанию информации и ее характеру в зависимости от целенаправленности;
- выработка системы хранения, использования, предоставления информации в централизованном и децентрализованном управлении;
- определение потребностей в технических средствах (в том числе компьютерной технике) в фирме в целом и в каждом хозяйственном подразделении;
- разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных;
- проведение многовариантных расчетов в процессе разработки программ маркетинга, в планировании, контроле, сборе и обработке цифровой информации;
- автоматизированная обработка и выдача текстовой информации;
- обеспечение копировальными устройствами, телексами, всеми средствами связи и коммуникаций в рамках фирмы в целом и ее отдельных подразделений;
- автоматизация административно-управленческого труда на основе использования компьютерной техники.

К важным задачам ВСИ относятся:

- координация деятельности по сбору и обработке данных финансовых отчетов на высшем уровне управления и в производственных отделениях в целях повышения качества и своевременности поступления финансовой информации по фирме в целом;
- определение основных направлений системы сбора, обработки и хранения первичных данных;
- определение основных направлений развития технологии обработки информации.

Определение потребностей каждого руководителя в необходимой ему конкретной информации — это трудная задача, и ее решение зависит от опыта и функций руководителя, а также его полномочий в принятии управленческих решений.

Автоматизированные управленческие информационные системы призваны на основе быстрой обработки информации выдавать информацию об отклонениях от запланированных показателей.

Внутрифирменная система информации выполняет следующие функции:

- определение потребности каждого конкретного руководителя в характере и содержании необходимой ему информации для целей оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы;
- определение потребностей в технических средствах фирмы в целом и каждого управляющего для обеспечения всей необходимой информацией;
- централизованное планирование всех затрат на приобретение, аренду технических средств для обеспечения бесперебойного функционирования системы информации;
- определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации (содержание и обучение обслуживающего персонала, оплату используемых помещений, затраты на приобретение магнитных лент, дискет, бумаги и пр.);
- обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации;
- разработка программных средств, прикладных программ.

7.2. Технология информационной деятельности

1 Материально-техническая база информационной деятельности Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, охватывающий период 1950-х — 1960-х годов, характеризуется созданием и использованием крупногабаритных ЭВМ; появлением и быстрым развитием техники, накапливающей, систематизирующей, обрабатывающей и выдающей информацию; созданием и совершенствованием техники, специализированных систем связи (сети передачи данных), в том числе с помощью средств космической техники; формированием целевых информационных банков; созданием и распространением терминальных устройств, обеспечивающих наиболее удобную форму представления информации, в том числе и в диалоговом режиме. ЭВМ стали базой информационных систем управления в так называемой макроэлектронной форме.

Второй этап, охватывающий 1970-е годы, характеризуется созданием и использованием микропроцессоров во все более разнообразных производственных, информационных, транспортных и других устройствах. Это направление развития электроники дало толчок созданию и быстрому распространению миниатюрных видов вычислительной техники — мини-, микро-, персональных ЭВМ, что обеспечило возможность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. Именно на данном этапе, охватывающем 1980-е годы и начало 1990-х годов, информационные технологии становятся все более эффективными, все более глубоко охватывают как управляемые производствен-

ные процессы, так и сами процессы управления, обеспечивают формирование автономных и интегрированных компьютерных систем.

Интегрированные компьютерные системы предполагают обязательную организацию в рамках всей производственной системы унифицированного информационного потока, увязывающего путем планирования в единое целое научные исследования и разработки, производство и другие области хозяйственной деятельности фирмы.

Эффективное применение ЭВМ зависит от следующих условий: создания самих вычислительных машин; создания для них программного обеспечения; готовности среды применения.

Оснащение электронной техникой позволяет экономить управленческие и накладные расходы; значительно повышает эффективность проектно-конструкторских работ; обеспечивает эффективное внутрифирменное планирование; заменяет в конторском деле секретарей-машинисток, делопроизводителей; в бухгалтерском деле облегчает составление письменных финансовых документов, осуществление бескассовых связей с банками и финансовыми учреждениями.

2 Виды технических средств, используемых во ВСИ Во внутрифирменной системе информации используются следующие виды вычислительной техники:

- 1) ЭВМ крупногабаритные и персональные;
- 2) микропроцессоры;
- 3) средства телекоммуникаций;
- 4) электронные пишущие машинки, композеры, терминальные устройства со встроенной микроЭВМ;
- 5) средства автоматизированной обработки текстовой информации.

ЭВМ используются прежде всего для обработки данных и решения расчетных задач.

В современных условиях ЭВМ стали все чаще применять для обработки нечисловой информации (текстовой, графической) и термин «вычислительная техника» перестал строго соответствовать характеру задач, решаемых с помощью компьютера.

Современные ЭВМ способны одновременно обрабатывать текстовую, цифровую и графическую информацию. В начале 1980-х годов в крупных промышленных фирмах объем обрабатываемой цифровой информации составлял около 10% всей обрабатываемой внутрифирменной информации, остальная часть приходилась на текстовую информацию. Обработка текстовой информации осуществлялась с применением технических средств, основанных на использовании встроенной микроЭВМ.

В системе оперативного управления производством мини-ЭВМ используются для:

- разработки оперативных планов производства и контроля за их выполнением;
- контроля движения запасов материалов, необходимых для процесса производства;
- расчета заработной платы;
- контроля за поступлением заказов;
- анализа данных о сбыте продукции;
- регистрации поступления платежей;
- ведения учета и отчетности.

Важную роль играет использование ЭВМ в системе производственного контроля. Установленные на контрольных участках ЭВМ проверяют качество поступающих на сборку частей и деталей (сверка веса, размеров допусков применительно к существующим стандартам).

В современных условиях получило развитие использование ЭВМ для автоматического печатания текста с голоса без использования машинистки. Первую такую ЭВМ выпустила IBM в начале 1970-х годов. Впоследствии они стали выпускаться американскими фирмами, входящими в Exxon Enterprise. Такие ЭВМ позволяют на 60—70% сократить затраты на ввод информации. Кроме того, они используются для передачи информации голосом между управляющими разных уровней управления.

Развитие систем телекоммуникаций позволило объединить все технические средства обработки цифровой и текстовой информации в единую внутрифирменную систему информации.

Наиболее эффективной считается система информации, основанная на одновременном использовании вычислительной техники и средств автоматизированной обработки текстовой информации.

Автоматизированные системы быстрого поиска и выдачи информации создаются для хранения большого числа различных документов и облегчения пользования ими.

К средствам повышения уровня автоматизации административно-управленческого труда относятся: осуществление записей, поиск материалов и документов, раскладка копий документов по соответствующим досье.

К новым техническим средствам автоматизации конторского труда можно отнести: копируемые устройства со встроенной микроЭВМ для автоматизации процесса копирования и рассылки документов; электронные пишущие машинки и композеры для автоматизации процесса перепечатки документов и материалов; информационные базы данных для хранения текстов различных материалов или их индексов, для сокращения времени на поиск необходимых материалов или индексов; телекоммуникационную внутрифирменную связь, обеспечивающую систематическое тесное взаимодействие и координацию деятельности руководителей подразделений; фотонаборную технику; устройства оптического считывания; комплексную систему, объединяющую ЭВМ с микрофильмированием; электронную почту; диктофонную технику.

В некоторых фирмах созданы высокоэффективные внутрифирменные системы связи, объединяющие все имеющиеся технические средства обработки цифровой и текстовой информации.

В некоторых крупных промышленных фирмах получила развитие система SCOPE (Systems for the Corporate Processing Environment) — система для внутрифирменной обработки информации, позволяющая планировать и контролировать процесс внедрения новой техники в управленческую деятельность. Ее важной составной частью является система OAS (Office Administration System) — административная система офиса. Это система автоматизации административно-конторской деятельности, предполагающая специализацию конторских служащих на выполнении конкретных функций: составлении деловых писем, подготовке материалов к совещаниям, обслуживании управленческого звена путем получения и предоставления в его распоряже-

ние необходимой информации, выполнении всех видов технической и конторской работы.

3 Виды информационной технологии При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут применяться различные виды информационной технологии:

- сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства (на местах возникновения затрат) в форме единого документа и использование центральной ЭВМ для агрегирования данных; обработка данных в режиме диалога для расчета показателей на терминале;
- получение свободного документа, использование машиносчитывающего носителя информации (например, дискеты), обработка данных по производственному отделению на персональных компьютерах.

Внедрение новых технологий требует комплексного, разностороннего подхода. Важно не только исследовать технико-экономические и организационные аспекты проблемы, но и учитывать влияние внедрения новых технологий на положение работника в производственном процессе. В частности, требуется анализ трудовых функций работника, его образа действия, навыков, способностей, условий труда. Представляет большую трудность оценить трудовые и социально-экономические факторы.

Метод корреляции рангов используется в таких исследованиях, когда невозможно получить числовые значения подлежащего анализу признака, но можно признаки ранжировать. Это касается, например, уровня квалификации кадров (0, ..., 6), качества продукции (1, ..., 5), степени управления (1, ..., 5).

Технология информационной деятельности предполагает создание системы записей (цифровой и текстовой информации) с применением средств компьютерной техники; использование форм как носителей информации; формирование базы данных; создание пакетов прикладных программ.

Система ведения записей разрабатывается на основе специальных программ, направленных на облегчение доступа и использования требуемой информации.

К важнейшим видам записей относятся:

- технологическая документация, чертежи, инженерно-конструкторские расчеты;
- научная документация, опытно-конструкторские разработки, патенты и другая промышленная собственность;
- данные учета и финансовой отчетности, финансовая документация;
- расчеты заработной платы рабочих и служащих;
- тексты контрактов и сопроводительная документация;
- тексты годовых фирменных отчетов и протоколов собраний акционеров;
- данные для осуществления многовариантных расчетов в рамках программ маркетинга по продукту и по хозяйственному подразделению;
- данные для разработки планов и показатели самих планов.

Обычно записи первичных данных делят на две группы: 1 — статистические (финансовые) отчетные показатели, а также текстовая информация (доклады, сообщения, отчеты о текущей хозяйственной деятельности фирмы и перспективах развития); 2 — составленные на основе информации первой группы предло-

жения и рекомендации по вопросам совершенствования управления фирмой в целом и по отдельным подразделениям.

Использование форм как носителей информации. Необходимая информация заносится на определенные формы — носители информации. Формы могут содержать информацию по фирме в целом и по каждому подразделению в отдельности. Каждая форма имеет свой перечень статистических данных и фактологической информации, позволяющий провести оптимально детальный экономический анализ состояния и развития хозяйственной деятельности фирмы, разработать и принять необходимые управленческие решения. Например, существуют формы, в которые заносятся данные о выпуске и продажах продукции за установленный период; о материально-производственных ресурсах (запасах); о численности персонала и наличии свободных рабочих мест.

Различают следующие виды бланков форм: формы для хранения информации, формы регистрации данных, формы статистической (финансовой) отчетности, формы обследований.

Заполненные формы хранятся в памяти ЭВМ и по необходимости могут быть выведены на экран дисплея или получены путем распечатки на принтере. В случае необходимости размножения заполненной и хранящейся в ЭВМ формы это делается с помощью копирующего устройства той же ЭВМ.

В крупных фирмах, использующих все виды бланков форм, создаются специальные программы, охватывающие полный комплекс работ по постоянному совершенствованию бланков форм. Некоторые компании имеют собственные центры автоматизированной обработки текстовой информации, в которых осуществляется как создание, так и распечатка (набор и печать) новых форм.

Поскольку потребности в получаемой информации и ее содержание у управленческого персонала фирмы меняются в зависимости от изменяющихся внутренних условий, возникает необходимость в постоянном уточнении и переработке форм, содержащих первичные данные.

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность фирмы в целом и ее производственно-сбытовых подразделений, а также фактологический материал относительно всех факторов, влияющих на состояние и тенденции развития фирмы. Набор статистических показателей для базы данных тщательно разрабатывается и уточняется и охватывает те показатели, которые необходимы для глубокого всестороннего экономического анализа результатов и перспектив функционирования фирмы. Обычно при формировании базы данных решается вопрос и о системе хранения и обновления данных, обоснованной увязке данных, их взаимной согласованности, возможности проведения сравнений и сопоставлений оценок хранимых в банке данных. Это имеет существенное значение при объединении первичных данных в укрупненные группы (файлы) со своими реквизитами. Базы данных непрерывно обновляются на определенной систематической основе с учетом требований управляющих — основных пользователей базы данных.

Во многих фирмах созданы базы данных, в которых хранится информация о кадровом составе работников, постоянно обновляемая и максимально подробная, систематизированная по самым разнообразным признакам. Выбор информации делается с выводом на печатающее устройство ЭВМ, что позволяет следить за

укомплектованностью штатов, перемещением кадров внутри фирмы, набором и увольнением работников, повышением их квалификации.

Пользование банками данных, введенными в ЭВМ, резко ускоряет процесс получения информации из круга источников первичной информации и обеспечивает возможность выбора правильного и точного метода исследований для решения современных научных и технических проблем.

Создание пакетов прикладных программ (ППП), разработка стандартных программных средств фирмами, выпускающими персональные ЭВМ, получила в современных условиях существенное развитие. Крупные библиотеки прикладных программ созданы фирмами IBM, Digital Equipment, Hewlett Packard. Разработкой ППП стали заниматься и небольшие специализированные фирмы. Одни из них ориентированы на разработку программ для персональных компьютеров, выпускаемых одной фирмой, другие — на разработку ППП для разных видов персональных ЭВМ.

Разработкой ППП занимаются также специалисты государственных учреждений, университетов на основе конкретных заказов или контрактов.

- 4 Комплексная автоматизированная обработка информации** Для проведения комплексной автоматизированной обработки информации требуется объединение в единый комплекс всех технических средств обработки информации с использованием новейшей технологии, методологии и различных процедур по обработке информации.

Создание комплексной автоматизированной системы включает последовательные этапы: автоматизации процессов сбора, хранения и выдачи данных; использования устройств для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборных устройств; интеграции обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему; объединения технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты; использования всего комплекса технических средств обработки информации; перехода к единой системе обработки всех видов информации.

Комплексная система обработки информации включает: терминальные устройства; устройство оптического распознавания обозначений; устройство автоматизированной обработки текстовой информации; ЭВМ; фотокамеру для быстрого обновления информации на микрофишах; фотокамеру для микрофильмирования больших объемов информации; фотокамеру для микрофильмирования информации, поступающей из ЭВМ; устройство автоматизированного хранения и выдачи информации; дубликатор для получения копий микрофильмов и микрофишей; печатающее устройство с микрофильмов и микрофишей с увеличением изображения; печатающее устройство ЭВМ; устройство для чтения микрофильмов и микрофишей; автоматизированную систему хранения и выдачи информации; средства доведения информации до пользователей.

Комплексная система может включать также графические цветные дисплеи для обработки графической информации, а также фотонаборный автомат, позволяющий преобразовать отредактированную и хранящуюся в памяти ЭВМ информацию в фотоформы, с которых затем получают твердые формы для печати.

Устройства автоматизированной обработки текстовой информации принципиально отличны от ЭВМ, используемых для обработки данных. Это обусловле-

но тем, что обработка текста, выраженного словами, предложениями, параграфами, не может осуществляться с помощью пакетов прикладных программ. Составлять и редактировать текст может только человек, взаимодействующий с устройством обработки текстовой информации. ЭВМ используется им только как средство для печати и редактирования текста.

Обычно секретарь-машинистка пользуется электронной пишущей машинкой со встроенным каналом связи и композером с экраном, которые подключаются к ЭВМ с дисковой памятью, где формируется база данных коллективного пользования. В результате появляется возможность посредством внутренней связи объединить всех секретарей-машинисток в центры операторов-машинисток, которые, оставаясь на своих рабочих местах, получают возможность быстро обмениваться информацией со всеми взаимосвязанными управленческими звеньями, обеспечивать переработку текстовой информации для всех центральных служб, включая службы планирования и маркетинга.

Устройства автоматизированной обработки текстовой информации стали широко использоваться не только операторами-машинистками, но и руководителями всех уровней, которые на выведенном на экран документе делают свои замечания, ставят резолюции, что упрощает процесс согласования их действий, ускоряет процесс подготовки управленческих решений.

Использование диктофонной техники, установленной в центре автоматизированной обработки текстовой информации, облегчает администратору подготовку любых документов, поскольку, подключившись к центру по телефонной или селекторной связи и продиктовав материал, он в кратчайшие сроки может получить его распечатку или перевод на иностранный язык и использовать по назначению. Согласно обследованиям некоторых американских фирм, примерно 20% всего объема продиктованных руководителями материалов печатается их секретарями-машинистками с использованием электронных пишущих машинок с дисплеем, а 28% — в центрах автоматизированной обработки текстовой информации.

В 1980-е годы появились диктофонные системы со встроенным микропроцессором. Широкую известность получила система японской фирмы Sony РД60, которая называется «Source». Такие системы устанавливаются в центрах автоматизированной обработки текстовой информации. Управленческий персонал может подключиться к ним с помощью обычных линий телефонной связи и диктовать любой текст.

В США были созданы системы, которые воспринимают информацию, передаваемую голосом, независимо от того, диктуется она одним лицом или несколькими, например, во время совещания. Такая информация воспринимается, печатается и выдается либо помещается на хранение.

7.3. Аппарат управления внутрифирменной системой информации

Аппарат управления внутрифирменной системой информации включает:

- вычислительный центр для обслуживания фирмы в целом;
- центральную службу информации;
- информационную систему в производственных отделениях, включающую отделы обработки и анализа информации; обработки входящей и исходящей

шей документации; хранения и выдачи информационных материалов; вычислительной техники.

Центры хранения записей создаются в крупных фирмах. В них информация хранится обычно на микрофишах или микрофильмах и может быть в кратчайший срок выдана по запросу посредством электронной почты. Развитие машинной микрографии открыло новые возможности для создания единой системы обработки, хранения и выдачи информации.

Функции и виды деятельности центров хранения записей:

- отбор информации для хранения;
- кодирование, микрофильмирование, микрофиширование и закладка информации на хранение;
- проверка новых записей и добавление записей к хранящимся документам;
- хранение и выдача информации.

В крупных фирмах создается центральная служба ведения записей и формирования банка данных, в функции которой входит унификация всех видов записей как основы создания эффективной внутрифирменной системы информации.

Эта служба разрабатывает единую внутрифирменную программу совершенствования системы записей и оказывает в этом помощь всем производственным подразделениям.

Центральная служба ведения записей разрабатывает экономическое обоснование целесообразности использования и приобретения новых технических средств для сбора, обработки и хранения необходимой информации и ведения соответствующих записей, программы перехода к новым системам записей и обеспечивает координацию работ в этом направлении по всем производственным отделениям. В функции такой службы входит также определение потребностей всех подразделений фирмы в конкретных технических средствах хранения записей, в создании новых форм носителей информации.

Центральная служба осуществляет контроль за ведением записей в масштабе фирмы в целом.

В производственных отделениях обычно создается своя служба ведения записей. В ее функции входит контроль за выполнением установленных процедур ведения записей.

Центры обработки текстовой информации создаются в крупных фирмах в целях быстрой обработки поступающей информации, ее редактирования, составления аннотаций и записей для внесения в ЭВМ. В таких центрах к электронным пишущим машинкам с дисплеями подключаются дисковые устройства памяти или центральные диктофонные устройства.

Внедрение ЭВМ в информационно-управленческую деятельность фирм повлекло за собой возникновение и развитие новых видов профессиональной деятельности, связанных с обслуживанием ЭВМ, а именно, программистов, операторов, систематизаторов, обработчиков и хранителей информации в требуемой форме.

7.4. Информационное обеспечение бизнеса

На современном этапе в осуществлении бизнеса международными компаниями получило широкое распространение применение информационных технологий.

Понятие «информационные технологии» включает систему методов сбора, накопления, хранения, поиска и обработки информации на основе применения средств вычислительной техники. Оно охватывает не только разработку и производство компьютеров и программного обеспечения, но и доступ в Интернет и использование информационных ресурсов Интернета для ведения бизнеса. Интернет стал инструментом бизнеса, обеспечивающим взаимодействие компании с деловыми партнерами — поставщиками, заказчиками, потребителями и др.

Возникла единая для поставщика, производителя и потребителя цепочка управления производственными процессами, что существенно снижает операционные расходы и повышает эффективность процесса производства. Технологии Интернета обусловили появление нового понятия «электронный бизнес» (electronic business, e-business), обозначающего использование информационных технологий для взаимодействия деловых партнеров, включая понятие электронной коммерции, относящееся только к осуществлению коммерческих сделок. Отсюда разграничение следующих понятий.

- Электронный бизнес, ориентированный на бизнес-партнера (Business to Business, B2B), подразумевающий область экономической деятельности в информационном пространстве при формировании эффективных и долгосрочных связей с партнерами по производственно-хозяйственному циклу.
- Электронный бизнес, ориентированный на конечного пользователя (Business to Customer, B2C), — область экономической деятельности в информационном пространстве, ориентированная на удовлетворение потребностей конечного потребителя и формирование долгосрочных и устойчивых деловых отношений (в частности, с заказчиком).
- Электронная коммерция (electronic commerce, e-commerce) — установление контактов с контрагентом, заключение контрактов купли-продажи товаров и услуг, лицензионных, арендных и других соглашений, предоставление информации с использованием Интернета или иных компьютерных сетей, функционирование которых обеспечивается внешними партнерами (провайдерами).
- Электронное снабжение, электронные закупки (electronic procurement, e-procurement) — это автоматизация и интеграция процесса закупок с использованием Интернета и корпоративных информационных сетей.

Правильная организация управления электронным бизнесом позволяет компаниям добиваться стратегического превосходства над конкурентами, укреплять связи с партнерами, повышать эффективность производства, снижать его издержки и оптимизировать использование трудовых ресурсов.

Развитие глобальной информационной инфраструктуры привело к коренным изменениям условий ведения бизнеса крупными компаниями. Это выражается в изменении концепции оперативного управления производством; установлении длительных и устойчивых отношений с деловыми партнерами; повышении эффективности маркетинговой деятельности и планирования, в особенности стратегического.

Электронный бизнес позволяет фирме сокращать продолжительность производственно-сбытового цикла, снижать затраты в процессе основной экономической деятельности, повышать качество товаров и услуг, предоставляемых клиентам, и, следовательно, повышать конкурентоспособность фирмы на мировом рынке.

Важное значение придается развитию процессов управления электронным документооборотом, а именно:

- выставлению счетов по предварительно разработанным формам; составлению внутренней отчетности на основе автоматизированного анализа информационных потоков; системе анализа внутренней отчетности;
- осуществлению платежей в онлайн-режиме и электронных переводов денежных средств, включая транснациональные платежи и расчеты;
- автоматизации системы налогообложения в материнской компании и в зарубежных дочерних компаниях;
- таможенной и акцизной отчетности, международной банковской деятельности.

На базе электронного документооборота происходит совершенствование технологии управления как в области принятия решений по функциональным вопросам, так и в оперативном управлении производством.

Для обозначения внутрифирменных информационных систем обычно используется аббревиатура ERP (или КИС — корпоративная информационная система). Она применяется для подготовки и принятия решений крупными международными компаниями на глобальной основе и становится неотъемлемой частью общей стратегии бизнеса: планирования, финансового учета, оперативной производственно-сбытовой деятельности.

Корпоративная сеть, использующая технологии и стандарты Интернета, получила название «интранет» (intranet, или сеть intranet). Она обеспечивает эффективный доступ работников компании к внутрикорпоративной информации. Интранет применяется в целях доступа к корпоративным документам, телефонным справочникам, кадровой информации, для распространения программного обеспечения, для осуществления деятельности рабочих групп и проведения внутрикорпоративных совещаний, обучения работников и повышения их профессиональной квалификации. Интранет — закрытая внутрикорпоративная сеть. Она используется исключительно во внутрифирменном управлении работниками компании.

Наряду с сетью интранет в крупных компаниях существует сеть экстранет (extranet, или сеть extranet), обеспечивающая экономические связи компании с внешними клиентами — поставщиками, субпоставщиками, заказчиками, потребителями, другими деловыми партнерами, которым предоставляется выборочный доступ к информационной системе компании.

В некоторых компаниях регулирование связей с клиентами на основе использования информационных технологий выделено в особую область деятельности — управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management — CRM). Она подразумевает наличие единого хранилища данных по всем фактам взаимодействия с клиентами и постоянный анализ собранной информации в целях подготовки решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании и разработку программ привлечения заказчиков.

Для использования информационных ресурсов Интернета фирмы создают у себя портал (Portal), который является основной точкой входа в Интернет или в корпоративную сеть (корпоративный портал) (Corporate portal), построенную на интранет-технологиях. Портал является первым информационным сервером, на который заходят пользователи. Они имеют возможность получить следующие ус-

луги: удобную рубрикацию, аннотирование информации; связи с базами данных; профилированные под конкретного пользователя услуги; работу с электронной почтой; доступ к каталогу информационных серверов определенного профиля; использование механизмов поиска. Назначение корпоративного портала состоит в предоставлении работникам компании широкого спектра внешней и внутри-корпоративной информации с учетом пользовательских прав доступа и предпочтений.

Корпоративный портал объединяет деловые приложения компании с внешними приложениями, предоставляя доступ к ним из одного начального окна. Деловые приложения компании предназначены для работы с электронной почтой, базами данных, совместного пользования файлами, управления документооборотом и т.д. Внешние приложения — это службы новостей, веб-сайты.

Корпоративный портал обеспечивает избирательную доставку пользователю важной для него информации, осуществляя ее фильтрацию в соответствии с функциями пользователя в компании.

К особенностям и преимуществам использования современных информационных технологий относятся общедоступность сетей, круглосуточный и бесперебойный доступ к информации, постоянная связь с заказчиками, потребителями и субпоставщиками.

Внутрифирменное управление

Раздел



Общие принципы управления международными фирмами	174—182
Важнейшие функции внутрифирменного управления	183—188
Маркетинг как функция управления	189—216
Внутрифирменное планирование	217—229
Функция контроля в экономическом механизме менеджмента	230—296
Экономические методы управления в менеджменте	297—316

Общие принципы управления международными фирмами

Глава



Основные принципы менеджмента

Демократизация управления

8.1. Основные принципы менеджмента

Принципы менеджмента — это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

Основным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении*. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте — это проблема распределения полномочий на принятие определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным считается подход с централизованными решениями, относящимися к разработке политики (целей и стратегии фирмы в целом), и децентрализованными решениями, относящимися к оперативному управлению.

Под *децентрализацией* понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену: производственным отделениям, пользующимся хозяйственной самостоятельностью. Это предполагает высокую степень координации деятельности на всех уровнях управления фирмой, выступающей как единое целое.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Под *единоначалием* понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего исполнителей конкретных решений — руководителей производственных отделений. Коллегиальность повышает объективность принимаемых решений, их обоснованность и способствует успешной реализации таких решений. Однако принятие коллегиальных решений происходит намного медленнее, чем индивидуальных.

Разновидностью коллегиальности является *коллективность* принятия решения. Коллективные решения, как правило, принимаются большинством голосов, например, на собрании акционеров. Роль руководства здесь сводится к подготовке и обоснованию решений, предлагаемых к обсуждению и принятию на коллективной основе.

Другим важным принципом менеджмента является *принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*.

В американских фирмах используется принцип *единства команды*. Менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного. Отрицательным моментом в реализации такого принципа является то, что руководитель может оказаться изолированным от сферы своей ответственности, поскольку его непосредственные подчиненные могут препятствовать его личным и прямым контактам с низовыми звеньями управленческой структуры.

Один из важнейших принципов современного менеджмента — *демократизация управления*, основанная на корпоративной организации собственности, когда денежные средства многих людей, вложенные в акции, поставлены под единое административное управление.

Таким образом, менеджмент основан на административном управлении (Business administration), именуемом нами внутрифирменным, и управлении производством, базирующемся на технологическом процессе производства.

1 Централизованная и децентрализованная формы управления Принципы управления фирмами определяются многими факторами, в частности масштабами, профилем и технологией производства; характером и разнообразием выпускаемой продукции; степенью использования электронно-вычислительных методов обработки информации; объемом зарубежной деятельности и ее формами.

Практически каждая фирма имеет свою организацию управления, которая постоянно совершенствуется путем применения таких форм и методов, которые бы обеспечивали наиболее высокие и устойчивые прибыли, высокую конкурентоспособность выпускаемой продукции и способствовали бы проникновению в новые сферы деятельности и завоеванию прочных позиций на рынках.

Важнейшими принципами управленческой деятельности являются принципы централизации и децентрализации, которые кладутся в основу организационных форм управления.

Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из одного центра, жесткую регламентацию и координацию их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности вплоть до того, что их ответственность за сбыт продукции прекращается после того, как они отгрузят свой товар сбытовому органу фирмы.

Такая форма организации управления обычно используется крупными компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс которой тесно увязан, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности.

Президент здесь осуществляет только общее руководство компаний, а вице-президенты руководят определенными секторами деятельности с помощью соответствующих управляющих. Например, вице-президенту, занимающемуся финансовыми вопросами, подчиняются казначей, ревизор и управляющий по закупкам

(снабжению). Вице-президенту по производству подчиняются управляющий научно-технической работой и главный инженер предприятия. Вице-президент по сбыту тоже имеет двух управляющих — одного по сбыту и другого по маркетингу. В обязанность последнего входит изучение рынка, организация рекламы, использование всех форм и методов для продвижения продукции компании на рынках.

Централизованное управление крупной компанией, выпускающей несколько видов продукции и ориентирующейся как на национальные, так и на внешние рынки, более сложно. В помощь президенту в такой компании выделяются вице-президенты. Вице-президенту, занимающемуся производством, подчиняются несколько управляющих, каждый из которых ведает вопросами производства продукции закрепленной за ним номенклатуры. Вице-президенту по сбыту обычно подчиняются два управляющих, один — по сбыту продукции на внутреннем рынке и другой — по сбыту продукции на внешнем рынке. Обычно имеется должность и вице-президента-распорядителя или главного управляющего по общим вопросам, который выступает помощником президента.

Организационная форма управления фирмой считается централизованной, когда:

- функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения;
- имеется значительное число функциональных служб (отделов);
- исследовательские подразделения находятся в центральном аппарате материнской компании;
- при мощном производственном и сбытовом аппарате сбытовая сеть производственных отделений находится в подчинении у центрального отдела сбыта;
- функциональные отделы центрального аппарата материнской компании осуществляют функциональный контроль над отделениями по продукту, производственными предприятиями и сбытовыми подразделениями.

Иногда в крупных компаниях с централизованной формой управления создается комитет управляющих при совете директоров, или исполнительный комитет. В обязанности этого комитета входят определение основных принципов руководства компанией, выработка главного направления развития фирмы, рассмотрение проектов финансирования нового капитального строительства, санкционирование назначений управляющих, оказание консультаций и советов высшей администрации фирмы.

Децентрализованная форма управления (дивизиональная) предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью, т.е. наделенных широкими полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта, и несущих ответственность за получение прибылей. За высшей администрацией фирмы сохраняются функции контроля за оперативной деятельностью отделений, координации их работы и определения основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании, а также осуществления перспективного планирования. Обычно на производственные отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое производственное отделение самостоятельно финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми третьими сторонами. Однако сам факт создания производственных отделений еще не означает, что компания управляется на основе децентрализации. Степень децентрализации

управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями. В некоторых фирмах при большом числе производственных подразделений и ведающих ими высших администраторов президент компании принимает решения по всем более или менее важным вопросам единолично, т.е. управление такой компанией по существу централизованное.

Переход к децентрализованной форме управления осуществляется прежде всего крупными диверсифицированными фирмами, насчитывающими значительное число производственных предприятий, выпускающими широкую номенклатуру товаров, работающими на обширные рынки сбыта и имеющими непосредственные связи с конечными потребителями их продукции.

А. Файоль в свое время писал, что «централизация — не есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования, которую можно было бы принять или отвергнуть по желанию руководителей или сообразно обстоятельствам; она всегда существует в той или иной степени. Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия»¹.

2 Сочетание централизации и децентрализации в управлении крупными фирмами Характерная черта организации управления в современных ТНК — сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам стратегического порядка закрепляются за высшим звеном управления материнской компании, а оперативные вопросы, как правило, — за низовыми звеньями управления, в частности за территориально рассредоточенными производственно-хозяйственными подразделениями. Децентрализация предполагает создание внутри материнской компании автономных производственных отделений, пользующихся хозяйственной самостоятельностью, т.е. наделенных полномочиями в сфере производства и сфере сбыта и несущих ответственность за получение прибыли. В функции высшей администрации материнской компании входят контроль за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности фирмы в целом. Степень децентрализации определяется рамками их полномочий.

Подчинение деятельности всех подразделений фирмы единой цели и общей политике осуществляется путем усиления оперативного контроля за деятельностью производственных отделений, объединения их в производственно-хозяйственные группы, а также путем усиления финансового контроля. Высокоцентрализованными стали планирование, особенно перспективное, техническая политика и политика инвестиций, организация научно-исследовательских работ и внедрение новой техники, раздел рынков и сфер снабжения, который теснее увязывается с производством, ведение финансовых расчетов и управление транспортными операциями.

В усилении принципов централизации в управлении ТНК большое значение имеет широкое использование таких методов, как системный анализ, программирование и моделирование, экономико-математические методы, теория операций

¹ Из доклада на II Международном съезде по управлению. Брюссель, сентябрь 1923 г. // Проблемы теории и практики управления. 1989. № 6. С. 94.

и теория игр, а также внедрение электронно-вычислительных машин, методов автоматизированного сбора и обработки информации и т.д.

Использование информационных технологий позволяет высшему руководящему звену оперативно и во все расширяющихся масштабах получать информацию непосредственно с предприятий, из научных лабораторий, расположенных в разных странах. Этим, в частности, обусловлено характерное для современных условий стремление упростить структуру управления, что играет порой решающую роль в повышении эффективности производства.

Усиление централизации в управлении в основе своей является объективным требованием развития современного производства, неизбежным следствием роста международного разделения труда. Для ТНК характерно развитие двух противоположных тенденций: с одной стороны, происходят объединение и слияние различных производственных процессов в единый технологический процесс, охватываемый фирмой, с другой — усиливается тенденция к дальнейшему раздроблению, разъединению процессов производства на отдельные, но взаимосвязанные процессы, т.е. углубление специализации производства. В этих условиях возрастает значение централизации управления, сознательного установления взаимосвязи производственных процессов и строгого контроля за их осуществлением. Все это требует целенаправленного управления процессом производства из единого центра, охватываемого рамками фирмы. Следовательно, централизация управления — это не только продукт развития производства в современных условиях, но и важнейший рычаг воздействия на это производство. Поэтому дальнейшее повышение централизации — важнейшая черта современной стадии развития производства.

Особую организационную проблему управления составляет определение оптимальных соотношений между централизацией руководства и децентрализацией оперативной деятельности ТНК. Это означает ориентацию одних функций управления на выполнение задач в основном централизованного управления, других — децентрализованного.

К функциям централизованного управления относятся: планирование, контроль, финансовая и техническая политика (включая разработку схем специализации и кооперирования производства), материально-техническое обеспечение и руководство политикой фирмы в целом. К функциям децентрализованного управления относится функция маркетинга, включающая выработку политики выступлений на рынке, обслуживание покупателей, разработку и внедрение новой продукции, а также материально-техническое снабжение отдельных предприятий, решение кадровых вопросов, взаимоотношений с правительственными органами, профсоюзами стран пребывания дочерних компаний.

Организационный механизм управления ТНК построен на гибком сочетании принципов централизации и децентрализации. Рост масштабов и сложности производства, территориальной рассредоточенности предприятий, диверсификации выпускаемой продукции объективно вызывает необходимость увеличения числа организационных подразделений и предоставления им оперативной самостоятельности, что ведет к децентрализации управления. В то же время непрерывные изменения в условиях производства, связанные с развитием научно-технической революции, ориентация производства на определенный рынок и конкретного потребителя требуют применения во внутрифирменном управлении маркетинга, планирования и прогнозирования, разработки новых форм и методов контактов с

банками и промышленными фирмами, осуществления жестких мер контроля и координации деятельности всех подразделений. В этом проявляется объективная потребность усиления централизации управленческой деятельности.

Это подтверждается практикой крупнейших компаний, в которых в 1990-е годы процесс централизации в управлении продолжал усиливаться наряду с дальнейшей диверсификацией производства. В эти годы структурная реорганизация permanently проводилась в крупнейших американских компаниях, в частности таких, как General Motors, General Electric, IBM и др.

8.2. Демократизация управления

Международные компании, основанные на принципах партнерства, практикуют разные формы участия рабочих в управлении.

Главное в том, что в современных условиях в крупном производстве уровень квалификации и самосознания работников объективно требует их участия в управлении, в принятии решений. Теперь многие понимают, что без сотрудничества, кооперации, партнерских отношений с персоналом менеджеры и собственники не в состоянии управлять производственным процессом и добиваться повышения производительности труда. Поэтому оптимальной формой хозяйственной организации на микроуровне считается акционерная компания, в которой значительная часть акций принадлежит рабочим и персонал которой участвует в управлении. В значительной степени это обусловлено тем, что в современных условиях у работников появились новые жизненные ценности: стремление к творческой самореализации, к полноправному участию в процессе принятия решений и несению ответственности за их реализацию; к социальной защищенности и повышению уровня жизни наряду с повышением эффективности производства. Поэтому развитие партнерских отношений в производстве считается закономерным, объективно обусловленным процессом, применяемым практически всеми фирмами развитых стран.

Развитие партнерских отношений между предпринимателями и работниками предполагает:

- ослабление диктата менеджмента;
- заинтересованность рабочих в успешной деятельности фирмы;
- улучшение трудовых отношений на производстве, сокращение текучести кадров, прогулов и забастовок, улучшение климата в производственном звене;
- государственную поддержку (издание законов об участии рабочих в управлении, создание социальных фондов для выкупа акций работниками, налоговые льготы фирмам, практикующим распределение части прибыли среди персонала).

По мере усложнения процесса труда изменялся подход к рабочему. Из объекта управления он превратился в субъект производственного процесса. Идея демократизации отношений на производстве исходила от всех социальных групп — рабочих и служащих. Уровень профессиональной квалификации, специального образования и общей культуры современного рабочего создает у него потребность участвовать в управлении, в процессе принятия решений.

Помимо определенного уровня знаний профессионализация предполагает также профессиональную этику, включающую растущее значение работы в сис-

теме жизненных ценностей, усиление внутренней мотивации к труду, расширение отношений сотрудничества, ослабление конкуренции между рабочими.

Производственная демократия не только отвечает интересам рабочих, но еще и рентабельна. Термин «промышленная демократия» появился впервые с выходом в 1897 г. книги Б. и С. Уэббов под таким названием. Этот термин используется и сейчас, характеризуя совокупность факторов, способствовавших развитию системы участия работников в управлении фирмами прежде всего в странах Западной Европы. В этих странах проблема прав и ответственности рабочих на производстве рассматривается именно в аспекте промышленной демократии, которая, как традиционно считается, имеет самостоятельную ценность независимо от того, как от этого меняется эффективность производства.

В западноевропейских странах промышленная демократия, проявляющаяся в партнерских отношениях между предпринимателями и рабочими, распространена значительно шире, чем в США. Это проявляется в более широком участии персонала в собственности, в прибылях и в принятии решений на всех уровнях управления. В значительной степени это обусловлено тем, что в западноевропейских странах фирмы имеют существенные отличия от фирм США в отношении характера собственности. В этих странах более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также компании, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

В производственных кооперативных фирмах решения принимаются коллективно всеми по принципу «один человек — один голос». Эти фирмы имеют преимущество перед частными фирмами в вопросах производительности труда, социального климата и трудовых отношений, текучести кадров, числа прогулов и забастовок, а также равномерного распределения доходов. Однако они существенно проигрывают им в вопросах инвестирования, так как склонны к проеданию своих прибылей и проявлению консерватизма в осуществлении рискованных проектов и внедрении технических новшеств. Кроме того, самоуправляющиеся кооперативные фирмы стремятся нанимать как можно меньше менеджеров, что снижает профессионализм в управлении.

Производственные кооперативные фирмы постоянно испытывают трудности с привлечением капитала, с получением заемных средств, так как собственники капитала остерегаются предоставлять его в распоряжение фирм, которые по сути не несут никакой ответственности за риск.

Демократизация управления в Германии началась раньше, чем в других странах, и закреплена в законодательстве о компаниях. Еще в 1951 г. в целях предотвращения забастовок рабочих в железорудной, угольной и сталелитейной отраслях промышленности в фирмах этих отраслей 50% мест в советах директоров было предоставлено представителям рабочих, которые получили право назначать нейтрального члена наблюдательного совета. В 1952 г. рабочим фирм других отраслей было предоставлено право замещать одну треть мест в наблюдательном совете своими представителями. Согласно закону от 1976 г. в фирмах с числом занятых более 2000 человек (в железорудной, угольной и сталелитейной промышленности — свыше 1000 человек) рабочие получили половину мест в наблюдательном совете. В компаниях с числом занятых от 500 до 2000 человек рабочим предоставляется одна треть мест в наблюдательном совете. В управленческом совете (правлении) рабочие представлены одним директором.

Значительное рабочее представительство в наблюдательном совете фирм Германии позволяет решать вопросы функционирования фирм коллегиально, на принципах партнерства. Практика показывает, что такие отношения между предпринимателями и работниками улучшают производственный климат, заинтересовывают рабочих в достижении конечных результатов.

Законодательство об обязательном участии рабочих в советах директоров компаний с правом голоса принято также в Швеции, Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге. Во Франции работники имеют своих представителей в советах директоров компаний, но без права голоса в принятии решений.

В 1975 г. Комиссия ЕС опубликовала «Зеленую книгу» по вопросам участия рабочих в делах фирмы и организационной структуре компаний, где рекомендовалось фирмам с числом занятых свыше 500 человек иметь наблюдательный совет директоров, в котором треть голосов принадлежит акционерам, треть — персоналу и треть — лицам, не связанным ни с рабочими, ни с владельцами фирмы.

Участие работников в управлении на низовом уровне в большинстве западноевропейских стран значительно шире, чем на высшем уровне (кроме Англии). Рабочие принимают участие в оперативном управлении производством в рамках производственного отделения, предприятия, цеха. В некоторых фирмах в производственных отделениях создаются рабочие советы, принимающие решения по вопросам найма и увольнения рабочих, режима работы, техники безопасности, контроля за качеством продукции.

Участию работников в управлении фирмами в странах — членах ЕС посвящены специальная Директива Комиссии ЕС, а также отдельные положения Устава о Европейской компании (ЕК), которые обязывают государства — члены ЕС принять необходимые меры, дающие право участия рабочих и служащих в управлении и стратегическом развитии ЕК. Предусматривается использование различных моделей такого участия либо заключение соглашений между административными органами фирм-учредителей и представителями работников при условии соблюдения законов и обычаев государств — членов ЕС и утверждения общим собранием акционеров. Обычно члены административного органа назначаются рабочими и служащими ЕК или их представителями.

В ЕК предусматривается возможность создания независимого совета, представляющего рабочих и служащих. Число членов этого совета и подробные инструкции, регулирующие их избрание или назначение, определяются в уставах фирм после консультаций с представителями рабочих и служащих. Независимый совет имеет право по крайней мере каждые три месяца быть информированным администрацией фирмы о результатах деятельности компании, включая сведения о подконтрольных компаниях и перспективах их развития, подготавливать и принимать решения по актуальным проблемам управления фирмой.

В США до 1970-х годов преобладал автократический подход к управлению, предполагающий сосредоточение всех функций по принятию решений именно и только у профессиональных менеджеров. В отличие от стран Западной Европы в США и сейчас не практикуется участие рабочих в управлении на уровне совета директоров.

Право голоса у работников при решении управленческих вопросов невелико. Согласно закону в частных фирмах представители работников имеют право принятия решений по ограниченному кругу вопросов: ликвидации фирмы, слиянию с другой фирмой, изменению местоположения.

Право контроля и участие в управлении фирмой работники часто передают специальному комитету, формируемому администрацией фирмы, в котором могут состоять и представители профсоюзов, если они принимают участие в заключении договора о программах ЭСОП. Это обусловлено тем, что обычно наемный персонал не придает большого значения формальному представительству работников в управленческих органах.

В США используются в основном традиционные формы вовлечения работников в управленческий процесс в низовом производственном звене. Речь идет о так называемых малых проблемных группах, в которых участвует до 15% работников заводов или производственных отделений. Такие группы ориентированы прежде всего на совершенствование конкретных производственных процессов, решение технических проблем, на повышение квалификации работников.

Новым для американских компаний стал метод кружков качества, заимствованный у японских фирм. Сейчас на американских фирмах действуют около 300 тыс. кружков качества.

Как проблемные группы, так и кружки качества предусматривают вовлечение работников в процесс управления производством на технологическом уровне и прежде всего в процесс управления качеством выпускаемой продукции. Они играют важную роль во внедрении в практику таких новых систем управления ресурсами, как «точно в срок», новых систем обслуживания потребителей и новых производственных линий. Вместе с тем деятельность проблемных групп и кружков качества не увязывается с достижением общих целей фирмы и с привлечением работников к управлению на уровне фирмы в целом, к принятию управленческих решений. Для привлечения работников фирмы к управлению на высшем уровне в американских фирмах используются такие формы, как создание комитетов при совете директоров, в которые входят представители всех категорий работников, заинтересованные в решении конкретных проблем, связанных как с возникающими ситуациями, так и с вопросами реорганизации фирмы, разработки и применения новых систем управления персоналом. В некоторых фирмах создаются временные рабочие группы для решения вопросов, связанных с участием работников в распределении прибылей, программах стабилизации занятости.

В фирмах западноевропейских стран (Германии, Швеции и др.) вошло в практику введение представителей рабочих в советы директоров, где они имеют возможность участвовать в принятии решений, прежде всего касающихся вопросов планирования и социальной политики фирмы.

В Японии рабочие не имеют своих представителей в советах директоров. Вместе с тем японская система партнерства между предпринимателями и рабочими считается наиболее демократичной, поскольку основана на проведении совместных консультаций и принятии решений на основе консенсуса.

Тенденция к распылению акций и корпоративному самофинансированию существенно изменила принципы управления бизнесом, вследствие чего во многих фирмах профессиональные менеджеры и работники фирмы заменили предпринимателей-собственников.

Важнейшие функции внутрифирменного управления

Глава

9

Содержание функций управления

Назначение основных функций управления

Содержание функции организации

9.1. Содержание функций управления

Многосложная структура ТНК образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельностью, представляющей собой сочетание различных функций (видов деятельности). Каждая из этих функций направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий. Сфера управления охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, т.е. все стороны обширной деятельности ТНК.

Круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, кратко можно свести к следующему: прежде всего определяются конкретные цели развития, выявляется их приоритетность, очередность и последовательность решения. На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются основные направления и пути их решения, вырабатывается система мероприятий для решения намеченных проблем, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль за выполнением поставленных задач.

Реализация общих задач управления требует создания необходимых экономических и прочих условий в сфере управления. Так, приспособление производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга; обоснованное определение основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функции планирования; налаживание организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности фирмы на конкретный период осуществляется путем реализации функции организации; проверка выполнения деятельности, а также сравнение с намеченными целями и направлениями развития осуществляются через функцию контроля. Это означает, что содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые решаются в рамках функции. Поэтому сложность производства и его задач определяет всю сложность управления и его функций.

Это положение имеет важное методологическое значение для раскрытия сущности и роли отдельных функций управления, которые в условиях ТНК расширились, усложнились и дифференцировались в связи с ростом масштабов хозяйственной деятельности, диверсификацией и интернационализацией производства.

Управленческие функции выполняются в ТНК специальным аппаратом (органами управления), состоящим из взаимодействующих между собой подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции (как функции аппарата управления). Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности (ответственности) соответствующего органа управления. А это требует применения определенных методов и средств. Так, для реализации функции маркетинга применяются такие методы, как разработка внутрифирменных программ маркетинга по каждому продукту и прогноз развития; для выполнения функции планирования — разработка планов и прогнозов; для осуществления функции контроля — составление балансов, счетов прибылей и убытков и др.

Организационно-технический характер функций аппарата управления определяется тем, что они включают в себя сбор, систематизацию, обработку и анализ информации; выработку и принятие решений; доведение решений до конкретных исполнителей и организацию их выполнения; проведение контроля за выполнением решений.

Каждое подразделение аппарата управления осуществляет такую деятельность в рамках своей компетенции, т.е. в соответствии с реализуемыми им функциями управления.

Проблема исследования функций управления ТНК в современных условиях наиболее актуальна, противоречива и трудоемка. Она непосредственно связана с проблемой организации аппарата управления, совершенствованием всей системы руководства научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирмы. Однако, как бы хорошо ни были развиты функции управления, для осуществления управленческой деятельности этого еще недостаточно. Необходимы еще такие экономические рычаги и инструменты, которые позволяют реализовать эти функции достаточно полно и эффективно. Мы исходим из положения, согласно которому функции управления и экономические рычаги и инструменты взаимосвязаны в единый экономический (хозяйственный) механизм управления.

9.2. Назначение основных функций управления

Функции управления деятельностью ТНК и соответственно методы их реализации не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно модифицируются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями. Развитие и углубление каждой из рассматриваемых функций управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций.

Отсюда вытекает важное принципиальное положение, согласно которому развитие каждой из функций управления обуславливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных условиях. Это приводит к изменению содержания каждой функции. Так, содержание понятия *маркетинг* первоначально было связано со сбором и анализом всех факторов, относящихся к сфере обращения товаров и услуг, начиная от выпуска этих товаров производителем и кончая доведением их до потребителя, т.е. целью маркетинга

считалось только обеспечение сбыта продукции, производимой фирмой. Но в дальнейшем содержание этого понятия претерпело существенные изменения и ему стали придавать принципиально новое значение.

Функция *планирования* также приобрела качественно новые черты и особенности. В современных условиях внутрифирменное планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем вытекает из огромных масштабов обобществления производства. Эта функция развивается и дополняется ныне функцией маркетинга, в связи с осуществлением которой планирование приобретает новое содержание. Особо следует отметить расширение горизонта планирования. Это означает, что планирование выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментом планирования и отражает качественно иное содержание этой функции.

В связи с этим заметные изменения претерпело содержание функции *контроля*, который тесно связан с осуществлением функции планирования и способствует его более полной реализации.

Это означает, что к изучению функций управления ТНК нельзя подходить с формальной стороны; необходимо выявлять и анализировать изменения, происходящие в содержании управленческих понятий и представлений. Эти изменения отражают глубинные процессы, происходящие в мировой экономике, к которым в свою очередь пытаются приспособиться и современные ТНК.

Функции управления проявляются более полно в условиях комплексного подхода к организации деятельности ТНК, применения целевого управления и создания программно-целевых структур, с помощью которых выполняются поставленные перед фирмой задачи.

Комплексный подход к изучению функций централизованного управления ТНК охватывает такие функции, как внутрифирменное планирование и контроль, которые, как уже отмечалось, между собой тесно связаны и дополняют друг друга.

На современном этапе возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на применении системы маркетинга. Это обусловлено как ростом размеров и усложнением содержания и характера деятельности фирм, так и усилением трудностей реализации продукции на мировом рынке. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки в широком круге стран. Приспосабливая свои производственные и сбытовые программы применительно к конкретным рынкам, ТНК руководствуется стремлением получить возможность извлекать выгоды из разницы в экономической ситуации на рынках разных стран; захватывать или удерживать позиции; обеспечивать свои предприятия источниками сырья, пользоваться плодами научно-технического прогресса. А это требует всестороннего и глубокого изучения потребностей отдельных рынков и приспособления к требованиям потребителей. То, что изучение и анализ рынка играют определенную роль в формировании основных направлений функционирования и развития ТНК, в значительной мере предопределяет всю их деятельность и повышает требования к экономическим методам хозяйствования.

Важнейшей составной частью совершенствования экономического механизма ТНК является дальнейшее развитие маркетинга и планирования, их более тесная увязка. Это означает, что к изучению организации управления ТНК нельзя подходить с общими критериями, необходимо выявлять и анализировать изменения,

происходящие в содержании управленческой деятельности конкретных фирм, выявляя их особенности и характерные черты.

Повышение уровня централизации в управлении ТНК на современном этапе предполагает дальнейшее развитие таких функций управления, как маркетинг, внутрифирменное планирование и контроль. Видоизменяясь, эти функции оказывают влияние и на централизованное управление, которое приобретает новые черты и свойства, постигаемые лишь при их детальном и комплексном изучении.

Централизованное управление исходит из необходимости проведения в рамках фирмы глобальной хозяйственной политики, предусматривающей, в частности, разработку общих задач и согласованные действия всех подразделений в целях их выполнения. Поэтому в процессе реализации указанных выше функций важную роль играет их тесная увязка с функциями низового звена управления, т.е. производственных отделений и дочерних компаний, что в итоге и обеспечивает эффективную деятельность ТНК в современных условиях.

Рассмотрение наиболее важных функций централизованного управления, внутрифирменного планирования и контроля как в отдельности, так и в их взаимосвязи позволяет раскрыть и глубже понять функцию маркетинга, рассматриваемую нами как специфическую функцию децентрализованного управления.

9.3. Содержание функции организации

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности каждого работника аппарата управления. *Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей

каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, масштабы производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления.

В 1990-е годы наблюдался активный процесс перестройки организационных структур управления как крупных многоотраслевых комплексов — ТНК, так и менее крупных компаний. Практически процесс реорганизации управленческих структур становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития фирмы.

К важнейшим факторам, вызывающим необходимость проведения структурной перестройки компаний, относятся следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Можно выделить следующие основные направления перестройки организационных структур управления на современном этапе.

1. В принципах управления:

периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

2. В аппарате управления:

перегруппировка подразделений, изменение их взаимосвязей, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся;

выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений;

изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале;

усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;

усиление активности в реорганизации научно-производственных комплексов наукоемких отраслей;

создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

3. В функциях управления:

усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;

усиление контроля за качеством продукции на всех этапах, от разработки продукта до его серийного выпуска;

придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники;

придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;

привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы путем приобретения акций, участия в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;

поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;

усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами;

повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.

4. В хозяйственной деятельности:

изменение технологического процесса;

применение гибких автоматизированных технологий, широкого использования роботов, станков с числовым программным управлением;

углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве;

создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

Маркетинг как функция управления

Глава

10

Содержание понятий «маркетинг»,
«маркетинговая деятельность фирмы»
Маркетинг как специфическая функция
управления
Организация маркетинговой деятельности
в производственном отделении международной
фирмы
Технология маркетинговой деятельности
Структура и функции аппарата управления
маркетинговой деятельностью

10.1. Содержание понятий «маркетинг», «маркетинговая деятельность фирмы»

Под *маркетингом* (marketing) понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам. При этом рассчитывается, что реализация намеченной ассортиментной структуры может обеспечить фирме получение наиболее высоких прибылей или прочное положение на рынке.

Философия маркетинга предельно проста: производитель должен выпускать такую продукцию, сбыт которой и получение фирмой (предприятием) намеченного уровня рентабельности и массы прибыли заранее обеспечены.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель выдвигает свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки (прежде всего машин и оборудования) и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции. Поэтому производитель уже целенаправленно ставит задачи перед научно-техническими разработками, требуя, чтобы их проекты отвечали

определенным условиям, рассчитывает ориентировочно издержки производства, уровень цены, определяет наиболее рациональную технологию производства, включая межфирменное и внутрифирменное кооперирование.

Требования к продукту, диктуемые потребителем, обуславливают необходимость использования оптимальных структур управления, сочетания в управлении принципов централизации и децентрализации, более полного учета требований потребителей в производственной программе, обеспечения ускорения научно-технического прогресса и повышения конкурентоспособности, осуществления программно-целевого подхода к выработке и принятию управленческих решений. При этом остро встает задача обеспечения эффективного взаимодействия на разных уровнях управления таких функций, как маркетинг, планирование, контроль, организация, руководство. Особое значение приобретают стимулирование производства новых видов продукции, усиление роли договорных отношений и заключение контрактов, где заранее фиксируются все обязательства поставщика продукции, возлагаемые на него покупателем (потребителем).

Осуществление маркетинговой деятельности выступает как объективная необходимость ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности фирмы (предприятия) на учет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Здесь отражается и постоянно усиливается тенденция к планомерной организации производства в целях повышения эффективности функционирования фирмы в целом и ее хозяйственных подразделений.

Маркетинговая деятельность фирмы направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, опираясь на запросы рынка, устанавливать конкретные текущие и главным образом долговременные (стратегические) цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов хозяйственной деятельности; определять ассортимент и качество продукции, ее приоритеты, оптимальную структуру производства и желаемую прибыль.

Потребность в современном маркетинге возникла в 1960-е годы. Особую роль здесь сыграли два фактора. Во-первых, усилилось значение научно-технического прогресса, а вместе с ним возросло значение человеческого фактора как наиболее мощного условия развития производства, повышения его эффективности и качества, что не могло не сказаться на стабильности темпов роста и доходах работников. Во-вторых, насыщение рынка товарами первой необходимости объективно привело к дальнейшему разветвлению структуры индивидуального потребления. Одновременно росли общественные потребности. В этих условиях резко обострилась проблема сбыта в результате раздела мирового рынка на сферы влияния между крупнейшими корпорациями, когда с особой силой возросла конкурентная борьба. Это вынудило крупные компании, а в дальнейшем средние и даже мелкие приспосабливаться к требованиям рынка, с одной стороны, и оказывать регулирующее воздействие на формирование таких требований, с другой.

Этот процесс усилился под влиянием научно-технической революции. Сложилась ситуация, когда производитель уже не мог позволить себе работать на неизвестного потребителя, а вынужден был ориентироваться на определенный рынок, изучать спрос, тенденции его изменений и факторы, формирующие запросы на конкретные товары. Так возник диктат потребителя, ставший нормой. Это и понятно, поскольку в условиях научно-технической революции существенно возросла сложность производства, потребность в постоянной разработке более каче-

ственной, улучшенного дизайна, конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей возрастающие запросы рынка на современные ее виды.

Производителю важно знать заранее спрос на выпускаемые им изделия, чтобы не расходовать впустую крупные финансовые, трудовые и материальные ресурсы, научный потенциал, чтобы быть уверенным, что произведенный продукт станет товаром.

Другими словами, производитель призван выпускать такую продукцию, которая найдет сбыт, принесет прибыль. А для этого нужно изучать общественные и индивидуальные потребности, запросы рынка как необходимое условие и предпосылку производства. Поэтому все больше углубляется понимание того, что производство начинается не с обмена, а с потребления. Эта концепция нашла свое воплощение в маркетинге.

Именно всестороннее изучение спроса, потребностей и их учет в целях более правильной ориентации производства и составляют главное назначение маркетинговой деятельности в системе управления процессом производства.

Изучение спроса — это не просто достаточно точное выявление спроса на конкретные товары и услуги, удовлетворяющие определенные потребности, но и формирование этого спроса, предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического прогресса, возросших покупательских способностей, требований к качеству и надежности продукции и т.д.

В современных условиях, когда сменяемость продукции происходит довольно быстро и в течение двух-четырех лет полностью обновляется производство, когда непрерывно возрастает роль наукоемкой и дорогостоящей продукции, очень важно иметь возможность предложить покупателю еще более надежную и эффективную продукцию, лучше и полнее удовлетворяющую растущие запросы. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной и поставленной системы изучения и учета требований рынка, базирующейся на широком использовании электронно-вычислительной техники.

Изменившаяся экономическая ситуация вынудила фирмы так строить производственные программы, определять районы размещения производства и направления инвестиций с учетом преимуществ, предоставляемых новым строительством либо разработкой новых технологий и улучшением качества продукции, чтобы иметь возможность укреплять позиции на конкретных рынках, противостоять ожесточенной конкуренции и добиваться высоких и устойчивых прибылей.

Эти объективные требования, как уже отмечалось, нашли выражение в формировании и развитии системы управления производством, которая основывается на рыночной концепции: учет рыночного спроса, требований конкретного потребителя к технико-экономическим и эстетическим параметрам продукции. Требования рынка служат обязательной предпосылкой ориентации производства и сбыта на такой ассортимент продукции, который позволяет рационально хозяйствовать.

Новый подход к разработке производственной программы фирмы выражается в теоретическом обосновании маркетинга, рассматриваемого в качестве инструмента регулирования производства и сбыта, а отсюда — и рыночных отношений. Смысл действия такого механизма состоит в том, что потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно, путем формирования в свою очередь определенных потребностей.

Воздействие рыночного спроса — процесс с обратными связями. Это важно отметить, ибо здесь проявляется одна из характерных особенностей маркетинга.

Современная научно-техническая революция непосредственно связана с быстроизменяющимися запросами рынка, появлением все более сложного наукоемкого продукта (зачастую с длительным циклом производства), выпуск которого, как правило, ориентирован на заранее известного потребителя. Образуется замкнутый и постоянно действующий процесс непрерывного влияния потребителя на производителя. Потребитель активно влияет на определение целей производства в условиях меняющихся требований к товару. Современная реализация научно-технических достижений служит неперенным средством формирования новых потребностей.

Такова современная концепция маркетинга, которую мы отличаем от существовавшей ранее, когда под маркетинговой деятельностью понималась деятельность, направленная на всестороннее изучение рыночного спроса на уже произведенную продукцию и организацию ее сбыта. Иными словами, производитель выпускал изделия на неизвестный рынок по принципу, что бы ни производить, только бы получать прибыль. Проблема реализации (сбыта) выдвигалась на первый план и отсюда — спрос, потребности индивидуального потребителя стали занимать центральное место в анализе.

Современный маркетинг делает упор на ориентацию производственной деятельности, определение структурной политики фирмы с учетом конкретного рыночного спроса. Важная особенность маркетинга как определенной системы внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятий.

Маркетинг — это система управления, имеющая свои принципы, функции, структуры, нормативные и правовые акты.

- Основополагающий принцип маркетинга — обоснованный свободный выбор определенных целей и стратегий функционирования и развития предприятия (фирмы) в целом, направленных на нахождение наиболее эффективного сочетания производства новейшей продукции с продукцией, уже выпускаемой или модернизируемой, а также предназначенной к снятию с производства.
- Важный принцип маркетинга — комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия, выработка путей достижения целей, что становится реальным только в результате разработки программ маркетинга по продукту и по хозяйственной организации в целом. Методы разработки таких программ требуют ориентации на максимальное использование потенциальных возможностей и резервов производства.
- Характерный для маркетинга принцип — достижение оптимального сочетания в управлении фирмой централизованных и децентрализованных начал, постоянный поиск новых форм и инструментов для повышения эффективности производства, творческой инициативы работников, направленной на создание необходимых условий для широкого внедрения нововведений, повышения качества продукции, сокращения издержек производства.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы его функции:

- более полный и тщательный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, их требований к качеству, технико-экономическим параметрам, новизне, дизайну на основе комплексного исследования рынков, разработки технической политики и проведения НИОКР;
- определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции и структуры производства на основе экономического расчета: издержек производства (себестоимости) продукции, эффективности капиталовложений, возможности обеспечения материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами производства, получения прибыли;
- принятие обоснованных решений, эффективность которых определяется по конечному результату деятельности фирмы;
- разработка сбытовой политики на основе определения максимально выгодных каналов сбыта, системы товародвижения, организации послепродажного технического обслуживания, системы стимулирования сбыта и формирования потребностей потребителей.

Реализация этих функций предусматривает установление обратной связи с рынком в целях корректировки расчетов в рамках маркетинговых программ, на основе которых принимаются решения на соответствующих уровнях управления.

Маркетинговая программа является ядром маркетинга. Она кладется в основу планирования производства по каждому продукту в каждом хозяйственном подразделении фирмы. При этом маркетинговая деятельность нацелена не просто на достаточно точное определение спроса на конкретные товары и услуги, но и на предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического прогресса, возросших покупательских способностей, требований к качеству и надежности продукции и т.д. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной и поставленной системы изучения и комплексного учета требований рынка с применением новейшей электронно-вычислительной техники с индивидуально разработанными дорогостоящими программами, полностью себя окупающими.

В организации маркетинговой деятельности в фирме особое внимание уделяется научно-техническим разработкам, ибо повышение эффективности производства и достижение высокого уровня качества продукции невозможно без настойчивого, целенаправленного внедрения нововведений. Такая работа должна осуществляться уже на стадии разработки новых видов продукции. Ее необходимо оценивать с позиции требований потребителя, которым она должна соответствовать. Именно потребитель задает цели разработчикам и изготовителям продукции, ориентированные на наиболее полное удовлетворение потребностей в продукции, работах и услугах производственно-технического назначения, запросах населения в товарах личного потребления и услугах бытового назначения. Такая деятельность фирм отвечает целям маркетинга в отношении новизны, технического уровня, надежности и в целом качества продукции. Вместе с тем учитываются и конечные результаты хозяйственной деятельности фирмы — получение прибыли. Иначе говоря, на предприятиях маркетинг непосредственно увязывается с планированием.

Разработка маркетинговых программ предусматривает необходимость тесной увязки деятельности предприятия с субпоставщиками. Такая увязка начинается с

совместной разработки видов изделий, включая компоненты, которые намечается использовать в конечной продукции. Это вызывает не только потребность заключения хозяйственных договоров с предприятиями-смежниками, но и их участие в распределении прибылей (доходов). Только в этом случае заключение хозяйственного договора предусматривает взаимовыгодный характер отношений между поставщиками промежуточной продукции и изготовителем конечной продукции. Маркетинг в этом случае базируется на четко продуманной и отлаженной организационной, экономической и правовой основах.

Вторая особенность организации маркетинговой деятельности фирмы состоит в том, что она включает как непереносимое условие моральное и материальное поощрение выдвинутыми работниками новых технических идей и разработок, рационализаторских предложений и имеет механизм создания необходимых условий для их быстрее внедрения в производство. Такая деятельность в фирмах вменяется в обязанность управляющим, которые стремятся постоянно создавать экономические, организационные, моральные условия, обеспечивающие обновление выпускаемой продукции, наиболее полное использование всех возможностей и резервов результата. Отсюда — ориентация не на разработку нормативов использования производственных мощностей и видов ресурсов, а на создание предпосылок для их наиболее рациональной отдачи, на получение высокого эффекта с минимальными затратами.

В условиях современной научно-технической революции маркетинг стал не только необходимым, объективно закономерным, но и возможным. Научно-технический прогресс, порождая новые потребности, одновременно создает и научно-техническую базу, математический аппарат анализа и прогноза для осуществления многовариантных расчетов и выбора оптимального варианта.

Именно проведение таких расчетов — неотъемлемая черта современного маркетинга. Его применение предусматривает широкое использование экономико-вычислительной техники. Благодаря достижениям науки и техники стало возможным заранее проводить подсчет платежеспособного спроса конкретных рынков, эффективности производства и его конечных результатов — получения прибыли по каждому выпускаемому продукту и ассортименту фирмы в целом.

Важное принципиальное значение имеет проведение различия между сутью (существом) маркетинга и особенностями его применения в зависимости от характера товара, удовлетворяющего те или иные потребности: конечного потребителя товаров личного потребления, потребителя продукции производственного назначения; потребителя услуг личного и производственного характера и др. Особенности применения маркетинга находят отражение в системе изучения и учета рыночного спроса, его тенденций и изменяющихся требований к товару. Конечный результат такой деятельности — получение заранее намеченной нормы прибыли как по каждому производственному отделению, так и по фирме в целом.

В организации маркетинговой деятельности делаются существенные различия в зависимости от характера продукта и его целевого назначения. Формы и методы маркетинговой деятельности, ориентированной на производство продукции производственного назначения (*industrial products*), существенно отличаются от форм и методов маркетинговой деятельности, ориентированной на производство продукции потребительского назначения (*consumer products*), предназначенной конечному розничному потребителю.

Маркетинговая деятельность осуществляется и в сфере услуг (туристических, арендных, инжиниринговых, управленческих и др.), где она также ориентирована на учет и удовлетворение требований и потребностей в таких услугах на конкретных рынках, как внутреннем, так и внешнем, или их сегментах.

Учитывая вышеизложенное, вполне правомерно рассматривать *маркетинг как функцию внутрифирменного управления*, назначение которой состоит в том, чтобы обеспечить деятельность фирмы исходя из всестороннего, глубокого изучения и тщательного учета рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту, чтобы стало реально возможным получение наивысших конечных результатов: максимальной и устойчивой прибыли.

Для более полного и глубокого понимания сути этой функции управления необходимо подчеркнуть следующее: важнейшая неотъемлемая черта маркетинга — это определенный образ мышления, подход к принятию конструкторских, производственно-сбытовых решений с позиций наиболее полного удовлетворения требований потребителя, рыночного спроса. Поэтому маркетинг — не только принципы, функции, методы, структуры организации, но и обязательное маркетинговое мышление. Без этого невозможно достижение высокого качества, конкурентоспособности продукции, закрепления позиций на рынках. Маркетинг как теория, образ мышления, философия предпринимательской деятельности требует внимательного научного изучения и реалистического подхода к использованию в практике управления.

Таким образом, можно с достаточным основанием подходить к маркетингу как к управленческой деятельности. Суть этой деятельности состоит в том, что она направлена на ориентацию производства на создание таких видов продукции, которые отражают требования определенных рынков. Рыночный спрос изучается и кладется в основу деятельности фирмы с расчетом, что созданный товар будет реализован с помощью операций обмена и сможет обеспечить удовлетворение потребностей (производственных и личных). Отсюда и требования к научно-исследовательским работам, конструкторским и проектным разработкам, принятию инвестиционных решений и решений в области материально-технического снабжения (производственной кооперации), а также необходимость конкретно-определенного мышления (рыночного), позволяющего обеспечить соответствующий подход на всех стадиях создания и сбыта таких видов продукции, которые отвечают рыночному спросу.

Применительно к маркетингу широко используется терминология, предполагающая сочетание слова «маркетинг» с различными прилагательными: «международный маркетинг», «экспортный маркетинг», «производственный маркетинг» и др. Эти термины отражают не суть маркетинга, а сферу его применения, что находит выражение в конкретных целях маркетинговой деятельности и ее технологии в зависимости от субъекта хозяйственной деятельности, тогда как суть маркетинга во всех этих понятиях одинакова.

Термин «международный маркетинг» относится к деятельности международных фирм, выступающих в качестве субъектов хозяйственной деятельности.

Маркетинг в деятельности международной фирмы направлен на ориентацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы в глобальном масштабе на потребности потребителей конкретных национальных рын-

ков местоположения материнской фирмы и ее зарубежных компаний или мировых отраслевых рынков. Здесь речь идет об ориентации производственной деятельности в международном масштабе, т.е. производства, сосредоточенного на предприятиях, расположенных в разных странах, но объединенных единым титулом собственности, принадлежащей материнской компании, выступающей как организационно-экономический центр управления. Это означает, что материнская компания определяет виды и объемы продукции, выпускаемой производственными зарубежными филиалами и дочерними компаниями, а также закрепляет за ними важнейшие рынки сбыта. Маркетинговая деятельность международной фирмы осуществляется в глобальном масштабе материнской компанией и охватывает технологический процесс в целом, в особенности в тех случаях, когда он частично или полностью разделен между производственными зарубежными компаниями международной фирмы.

Использование термина «международный маркетинг» применительно к организации системы сбыта, включая проведение коммерческих операций и организацию технического обслуживания на зарубежном рынке, неправомерно, так как относится не к производственной деятельности фирмы в международном масштабе, а к сбытовой деятельности.

Таким образом, содержание понятия «международный маркетинг» охватывает маркетинг как систему управления международной фирмой и как обязательный определенный образ мышления, подход к принятию производственных решений с позиций наиболее полного удовлетворения требований потребителей, как местных, так и иностранных. Отсюда: материнская компания целенаправленно ставит задачи своим производственным подразделениям — местным и зарубежным производственным филиалам и дочерним компаниям в отношении научно-технических разработок и выпускаемой продукции, выдвигает требования к ним, чтобы они отвечали конкретно определенным условиям соответствующих рынков, рассчитывая ориентировочно издержки производства и уровень цен. Материнская компания определяет наиболее эффективную технологию производства, включая межфирменное и внутрифирменное кооперирование. Здесь важную роль играют маркетинговые программы, разрабатываемые в структурных подразделениях материнской компании — производственных отделениях, которые выступают как основные производственно-хозяйственные звенья, отвечающие за конечный результат своей деятельности — получение прибыли. Маркетинговые программы, разрабатываемые применительно к международной деятельности фирм, являются исходным моментом, предпосылкой планирования производства фирмы в целом, поскольку дают возможность определять оптимальную структуру (номенклатуру, ассортимент) производства. По результатам маркетинговой деятельности, на ее основе заключаются международные коммерческие сделки, проводятся коммерческие операции.

Маркетинг, в соответствии с его сутью, требует широкого поиска, творческого подхода к решению конкретных задач производственной деятельности, независимо от формы собственности, в которой существует фирма или предприятие.

Маркетинговая деятельность в современных условиях развития научно-технического прогресса, с одной стороны, вызвана необходимостью приспособления к требованиям мирового рынка, где усиливается конкуренция, а с другой стороны, призвана оказывать регулирующее воздействие на формирование таких требований и, в конечном итоге, платежеспособного спроса на каждом конкретном рынке.

Стало необходимым ориентироваться на определенный рынок, изучать спрос, тенденции его изменений и факторы, формирующие спрос на конкретные товары на мировом рынке. Возникла ситуация, когда потребовалась такая система управления производством, которая основывается на рыночной концепции в международном масштабе. Современная научно-техническая революция непосредственно связана с быстроменяющимися запросами мирового рынка, появлением все более сложного наукоемкого продукта. Выпуск этого продукта сосредоточен на крупных и крупнейших международных фирмах, имеющих широкую сеть подконтрольных зарубежных производственных предприятий, которые увязаны в единый технологический цикл.

10.2. Маркетинг как специфическая функция управления

На современном этапе возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на применении международного маркетинга. Это обусловлено как ростом размеров, усложнением содержания и характера деятельности международных фирм, так и усилением трудностей реализации продукции на мировом рынке. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки в широком круге стран. Приспосабливая свои производственные и сбытовые программы применительно к конкретным рынкам, международные компании руководствуются стремлением получить возможность извлекать выгоды из разницы в экономической ситуации на рынках разных стран; захватить или удерживать позиции; обеспечить свои предприятия источниками сырья, пользоваться плодами научно-технического прогресса. А это требует всестороннего и глубокого изучения потребностей отдельных рынков и приспособления к требованиям их потребителей. То, что изучение и анализ рынка играют определенную роль в формировании основных направлений функционирования и развития международных фирм, в значительной мере предопределяет всю их деятельность и повышает требования к экономическим методам хозяйствования.

Важнейшей составной частью совершенствования экономического механизма международных фирм является дальнейшее развитие маркетинга и планирования, способствующее их более тесной увязке. Это означает, что к изучению организации управления международными фирмами нельзя подходить с общими критериями, а необходимо выявлять и анализировать изменения в содержании управленческой деятельности конкретных фирм, отмечая их особенности и характерные черты.

Повышение уровня централизации в управлении международными фирмами на современном этапе предполагает дальнейшее развитие таких функций управления, как маркетинг, внутрифирменное планирование и контроль. Видоизменяясь, эти функции оказывают влияние на централизованное управление, которое приобретает новые черты и свойства.

Централизованное управление исходит из необходимости проведения в рамках международной фирмы глобальной хозяйственной политики, предусматривающей, в частности, разработку общих задач и согласованные действия всех производственно-хозяйственных подразделений, направленные на их решение. Поэтому в процессе реализации указанных выше функций важную роль играет их тесная увязка с функциями низового звена управления, т.е. производственных отделений и входящих в них дочерних компаний, что в итоге и обеспечивает эффективную деятельность международной фирмы в современных условиях.

Рассмотрение наиболее важных функций централизованного управления — внутрифирменного планирования и контроля — как в отдельности, так и в их взаимосвязи позволяет раскрыть и глубже понять функцию маркетинга, рассматриваемую нами как функцию децентрализованного управления.

Главный смысл и содержание маркетинга как функции управления — содействие определению целей развития научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы, направленной на обеспечение намеченной прибыли на основе учета требований мирового рынка и отражения их в планах развития фирмы.

Маркетинг рассматривается нами как специфическая функция управления, присущая в основном крупным международным фирмам, использующим любые средства, чтобы диктовать свои условия рынку. Этим в значительной степени и обусловлен их переход к современной структуре организации управления, использующей систему международного маркетинга.

В современных условиях, когда мировые рынки отдельных товаров контролируются всего несколькими гигантскими компаниями, создается возможность рассчитать их емкость, объем производства конкурентов, выявить направления научно-технических исследований, определить требования рынка по конкретному продукту, разработать прогнозы развития рыночной конъюнктуры и в соответствии с этим сориентировать производство на выпуск конкретных видов товаров в заранее установленных объемах.

Маркетинг как функция управления предполагает определение на основе анализа и прогноза важнейших целей и направлений деятельности фирмы, в частности, новых рынков сбыта, темпов роста продаж, прибыли, численности занятых, использования производственных мощностей, нормы прибыли на инвестируемый капитал. После того как цели установлены, может быть сформулирована политика по всем видам деятельности, включая планирование продукта.

Обеспечивая определение по каждому продукту целей и направлений развития производственно-сбытовой деятельности, маркетинг выступает исходным моментом планирования, которое направлено на создание благоприятных условий для максимального использования производственных ресурсов и выпуск продукции с заранее заданными экономическими и техническими параметрами. Специфическая особенность внутрифирменного планирования состоит в том, что оно ориентировано на обеспечение благоприятных условий для достижения целей, которые задаются извне, путем реализации функции маркетинга.

Как функция управления маркетинг реализуется через определенные методы, применяемые в рамках аппарата управления.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или в его сегменте, требований потребителей к товару, его

качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;

- составление исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта, в том числе учитываются необходимые капиталовложения, затраты на НИОКР по основным товарам, производственные, сбытовые, транспортные расходы, затраты на рекламу, техобслуживание и др.;
- установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;
- разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;
- определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом. Поэтому важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных решений по конкретным видам маркетинговой деятельности:

о целесообразности разработки, последующего освоения и выпуска продукции, ориентированной на конкретный рынок или конечного потребителя с учетом их требований и потребностей в продукции;

о целесообразности проведения НИОКР самостоятельно или закупки технологического опыта, патентов и лицензий у других фирм;

о целесообразности освоения и выпуска продукции в установленных объемах (в натуральном и стоимостном выражении) с учетом жизненного цикла товара;

о строительстве нового предприятия (его размещении, технологическом оснащении), реконструкции имеющихся производственных мощностей или замены их новыми; целесообразности финансовых затрат и их окупаемости;

об источниках обеспечения материальными ресурсами (сырье, материалы, оборудование), формах обеспечения доступа к разработке сырьевых ресурсов других стран (создание филиалов, дочерних компаний, совместных предприятий по разработке ресурсов), условиях снабжения на основе многовариантных расчетов;

о конкретных условиях соглашений с поставщиками оборудования и технологии на основе согласования технико-экономических характеристик, стоимости, сроков поставки, условий финансирования;

об основных направлениях кадровой политики для обеспечения производства заранее определенными категориями рабочих и специалистов (инженерно-технического и управленческого персонала);

о целесообразности проведения определенных коммерческих операций, направленных на обеспечение сбыта конкретного продукта.

Маркетинг включает в себя реализацию сбытовой политики, предполагающей определение каналов и методов сбыта по каждому конкретному виду продукта и определенному рынку; исчисление возможных затрат на организацию сбыта, рас-

ходов на рекламу, транспортировку и доставку товара. Однако сама организация сбыта и проведение коммерческих операций относятся к оперативно-хозяйственной деятельности фирмы, на повышение эффективности которой направлены все функции управления, в том числе и маркетинг.

Такая совокупность видов деятельности в рамках маркетинга по существу означает качественно новый подход к управлению производством. Суть этого подхода состоит в том, что исходным пунктом глубокого и всестороннего выявления возможностей конкретного производства, путей его интенсификации и повышения эффективности становится анализ платежеспособного рыночного спроса на соответствующие товары, потребностей потребителя.

Фирмы уже выработали много ценного с точки зрения методологии и методики изучения рынка, учета запросов конкретных потребителей и их требований к товару, отражения этих потребностей в маркетинговой программе. В фирмах ведется постоянное исследование состояния и тенденций развития мировых отраслевых рынков, потребностей (спроса) и факторов, влияющих на их изменения. Широко применяются прогнозирование и другие современные методы. В изучении отраслевых рынков сложились хорошо отработанная организация и техника, учитывающие характер товара и спрос на него.

Несомненный интерес представляет практика разработки организационной структуры, содействующей осуществлению маркетинговой деятельности в фирмах. В большинстве фирм требования к важнейшим подразделениям фирмы формулирует служба (отдел), отвечающая за маркетинг.

Главное в маркетинговой деятельности — разработка программ. В рамках маркетинговых программ находит оптимальный вариант сочетание в производстве следующих направлений:

- разработки принципиально новых видов продукции, обладающих качественно новыми технико-экономическими и эстетическими характеристиками;
- модификации старых видов изделий применительно к требованиям и запросам конкретных покупателей;
- усовершенствования выпускаемой продукции на базе новейших научно-технических разработок своей фирмы;
- создания новых видов продуктов с применением приобретенных патентов и лицензий.

В условиях, когда рынок насыщен товарами и происходит сокращение их жизненного цикла, чтобы поддержать свою высокую эффективность, фирма прибегает к поиску новаторских идей. На это нацелены технические отделы фирмы. Они организуют выдвижение, оценку и отвечают за поощрение и применение нововведений. По данным зарубежной печати в корпорациях, перешедших на принципы маркетинга, возникает 20—40% новаторских идей, касающихся новых товаров. Ориентация на человеческий фактор — это существенно, но главное преимущество такой системы управления в том, что она позволяет быстрее довести товар до рынка, проверить его на потребителя. Ценно то, что меняется сам характер управления в процессе нововведений. Как уже подчеркивалось, маркетинг — не административная система, его задача создать благоприятные условия для успеха в результате встроенных экономических и организационно-психологических механизмов, позволяющих преодолевать бюрократические (административные) барьеры. Важную роль призвано играть и высшее руководство компании, обязанное организовать быструю и гласную процедуру оценок новизны и полез-

ности идеи, ее поощрение и пропаганду. От руководителя требуются высокий профессионализм и умение сконцентрировать ресурсы на нужном направлении в наиболее подходящее время. Выбору оптимальных направлений инвестиционных затрат, достижению высокого качества и эффективности служат маркетинговые программы.

На основе выработанной ассортиментной политики, приоритетной номенклатуры определяются количество, качество выпускаемых изделий и общий объем производства в стоимостном выражении. Принимаются решения, какие из указанных направлений должны получать предпочтение, а также какая устаревшая продукция подлежит снятию с производства. Эти решения принимаются с учетом предварительной оценки требуемых капитальных вложений, их распределения по приоритетным направлениям, размещения производства: реконструкции действующего или строительства (покупки) нового, заказа или закупки конкретного нового оборудования и технологии, расходов всех видов ресурсов, источников финансирования (собственных, заемных) и т.п.

На маркетинговые программы возлагается главная задача: дать возможность определить оптимальную структуру (номенклатуру, ассортимент намечаемой к выпуску продукции) производства, ориентируемого на получение намечаемого уровня прибыли.

В этой связи выработка структурной политики неотделима от рассмотрения возможных альтернативных путей достижения определенного уровня прибыли. Оценка затрат-результатов, являющихся основой для формирования прибыли, проводится путем сравнения альтернатив для выбора наиболее предпочтительного варианта, исходя из намеченных вариантов структуры производства и возможных затрат ресурсов, включая капиталовложения, с учетом основных внешних факторов.

В процессе анализа учитываются многие условия, ограничения, действия прямых и обратных связей. Как свидетельствует зарубежная практика, разработка программы маркетинга, изучение потребностей, рыночного спроса — не пассивные, а активные средства. В процессе составления программ просчитываются наиболее целесообразные варианты такой структуры производства, которая призвана оказать воздействие на формирование новых потребностей. Учитывая не текущую, а долговременную (перспективную) эффективность деятельности фирмы, принимают решение вместо одних продуктов создавать и предлагать на рынок новые и более совершенные. Как показывает практика, работа над программами — творческий процесс, требующий постоянного поиска наиболее эффективных решений. В этом их главная суть. Поэтому разработка маркетинговой программы — ответственное и в то же время сложное и трудоемкое дело, но оно себя полностью окупает. Например, японская автомобильная фирма Nissan составляет программы по 600 продуктам; в подготовке каждой программы участвуют три—пять человек, эта работа ведется на современной информационно-технической базе с хорошим программным обеспечением.

Оптимизация программ осуществляется путем постоянного сопоставления разных вариантов удовлетворения спроса рынка с учетом конкретного расхода ресурсов при тех или иных технологиях.

Непрерывность осуществления в ходе разработки программ прямых и обратных связей с рынком позволяет своевременно приспособить структуру производства к изменяющимся потребностям и в свою очередь влиять на эти потребности.

Программа открывает возможности для обеспечения рационального планирования, применения наиболее эффективных систем материального стимулирования, ценообразования, организации производства и труда и т.д. Иначе говоря, применение маркетинга заставляет переосмыслить сложившуюся практику планирования, материального стимулирования, ценообразования не только в производственных отделениях, но и в верхних эшелонах управления производством. Особое значение приобретает необходимость перестройки организационной структуры, установление четких полномочий и ответственности. Без совершенствования такой организации внедрение маркетинга в практику не представляется возможным, поскольку маркетинг как функция управления включает в себя и организационную структуру.

Важно четко представлять границы, охватываемые маркетинговой деятельностью. Это имеет практическое значение для определения взаимодействия маркетинга с другими функциями управления. В реальной жизни все функции управления тесно связаны, и маркетинг выступает как исходный момент, или предпосылка планирования.

В деятельности фирм, где международная сфера составляет значительную долю, маркетинг играет определяющую роль. Именно на основе результатов маркетинговой деятельности заключаются международные коммерческие сделки, проводятся коммерческие операции на мировом рынке.

Осуществление коммерческих сделок и операций предусматривает выработку определенных принципов и правил применения новых методов работы на рынке. Производителю необходимо заранее определить возможности рынка по номенклатуре конкретных видов продукции. При этом производитель не может ограничиваться исследованиями и разработками сегодняшнего дня. Он должен видеть перспективу и ориентировать исследования и разработки на наиболее перспективные направления развития науки и техники и сам диктовать (предлагать) потребителям наиболее перспективные виды продукции. Практика свидетельствует о том, что если маркетинговая деятельность замыкается на задачах решения текущего рыночного спроса, то она по существу теряет свои преимущества. Ее главное назначение — изучать тенденции и возможности развития потребностей потребителей и оказывать определяющее влияние на формирование этих потребностей, конкретного рыночного спроса.

Поэтому маркетинговая деятельность — это деятельность, прежде всего ориентированная на перспективу. В этом заинтересован как потребитель, так и производитель. В фирмах используются специфические методы в области осуществления текущей и перспективной маркетинговой деятельности.

Характер, формы и методы маркетинга имеют существенные различия в зависимости от вида продукта, на который направлена эта деятельность. Так, при поставках сложного оборудования, комплектных предприятий отношения между производителем и потребителем носят длительный, устойчивый характер; они начинаются задолго до заключения коммерческого контракта и продолжают многие годы после пуска предприятия в эксплуатацию либо на условиях гарантийного технического обслуживания, либо проведения обслуживания за дополнительную плату.

Поскольку производитель продукции всегда рискует в отношении конечного результата своей деятельности, то чем точнее используемые им методы изучения

потребностей и спроса рынка, т.е. чем полнее и эффективнее поставлена маркетинговая деятельность, тем более прочно и стабильно положение производителя на рынке. Отсюда: для каждой фирмы особое значение приобретают вопросы тщательного изучения рынка в целях выявления «ниши», т.е. поиск продукта и покупателя, потребности которого не покрываются конкурирующими фирмами, или «ниши», где конкурент закрепился недостаточно прочно и можно его потеснить внедрением на рынок более перспективной эффективной продукции, обладающей лучшим качеством и надежностью. Поскольку в условиях научно-технической революции происходят существенные сдвиги в науке и технике, выживает тот, кто быстрее адаптируется к этим изменениям — перейдет на производство и потребление наиболее эффективной и новейшей продукции (прежде всего это касается машин и оборудования и сложных товаров личного спроса).

Таким образом, все функции управления пронизывает целенаправленный подход к решению главной задачи: создания и производства качественной, конкурентоспособной продукции с минимальными издержками в целях получения заранее определенного уровня прибыли (устойчивой сверхприбыли, максимальной прибыли и т.д.).

Исключительное значение в современных условиях, в особенности при выходе на международные рынки, имеет осуществление строжайшего контроля за качеством выпускаемой продукции, реализацией мероприятий по организации сбыта, послепродажному техническому обслуживанию, предоставлению технических и других услуг, проведению рекламных кампаний. Цель всех этих мероприятий, относящихся к организации и технике коммерческих операций, — доведение маркетинговой деятельности до логического конца: получения конечного результата. В то же время это свидетельствует о том, насколько правильно были составлены программа маркетинга и план-бюджет на текущий год и насколько успешно они были реализованы. Главный критерий оценки — достижение поставленных целей: получение максимальной и устойчивой прибыли, прочное закрепление на рынке или проникновение на новые рынки.

Такой анализ проводится самой фирмой и независимыми аудиторами; его результаты отражаются в ежегодно публикуемых годовых отчетах фирмы, представляемых к обсуждению на собрании акционеров. В годовых отчетах приводятся данные об итогах деятельности каждого хозяйственного подразделения фирмы независимо от того, в какой юридической форме оно существует. Публикуются и баланс фирмы (материнской компании или консолидированный, включающий показатели по всем дочерним компаниям), счет прибылей и убытков (обычно за текущий год и за предыдущие пять лет). Годовые отчеты фирм доступны для ознакомления не только акционерам, но и фирмам-контрагентам, любым заинтересованным лицам бесплатно. На основе данных годовых отчетов составляются с использованием ЭВМ национальные и международные банки данных, готовятся ежегодные публикации сводных данных о деятельности 500 крупнейших в мире фирм в американском журнале «Форчун», издаются фирменные справочники.

Таким образом, маркетинг как специфическая функция управления наиболее полно проявляет себя лишь в тесной увязке с другими функциями, дополняя и развивая их и содействуя более эффективному их выполнению.

10.3. Организация маркетинговой деятельности в производственном отделении международной фирмы

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственно сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, которые используют различные средства, формы и методы приспособления к так называемой «внешней среде». В каждой международной фирме они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на мировой рынок и многих других факторов. Именно маркетинговая деятельность, основанная на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия путем применения гибких форм связей с другими функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл: НИОКР — производство — сбыт.

Основным производственно-хозяйственным звеном крупной диверсифицированной международной компании является производственное отделение (в некоторых фирмах — стратегический центр хозяйствования, СЦХ). Производственное отделение наделено полной хозяйственной самостоятельностью и отвечает за конечные результаты своей деятельности — получение прибыли — перед высшим руководством компании. Оно может создаваться в форме дочерней компании или филиала.

Производственное отделение несет ответственность за выбор области деятельности, разработку и внедрение конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий.

Основу хозяйственной деятельности производственного отделения составляют: разработка новых видов продукции и их опытное производство; планирование изготовления комплектующих изделий и сборки готовой продукции; снабжение материалами; контроль качества продукции; общее руководство производством; сбыт продукции и послепродажное обслуживание.

1 Цели и задачи маркетинговой деятельности в производственном отделении Маркетинговая деятельность производственного отделения направлена на решение следующих задач: повышение контролируемой доли рынка; предвидение требований потребителей; выпуск продукции более высокого качества; обеспечение согласованных сроков поставок; установление уровня цены с учетом условий конкуренции; поддержание репутации фирмы у потребителей. Все эти задачи относятся к так называемой «внешней среде», к меняющимся условиям которой фирма должна постоянно приспосабливаться.

Основная «внутренняя» задача, на решение которой направлена маркетинговая деятельность производственного отделения, — рост производительности труда путем улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации производственных процессов.

В производственном отделении связи между исследованиями, внедрением, производством и сбытом четкие и определенные, поскольку одно лицо — управляющий производственным отделением — непосредственно контролирует научные исследования — производство — сбыт. На уровне производственного отделе-

ния тщательно подготавливаются схемы разработки и внедрения новой продукции, определяются номенклатура производства, конкретные рынки сбыта, сроки выхода с новой продукцией на рынок или на новые сегменты рынка.

Главное в маркетинге — слияние в единый технологический цикл научно-исследовательской, производственной и сбытовой деятельности и целевая ориентация всех проводимых мероприятий на достижение заранее определенных конечных результатов.

Маркетинг требует системного подхода к управленческой деятельности: четко поставленных целей, тщательно разработанной системы мер по их достижению с использованием соответствующих организационно-технического, коммерческого и финансового механизмов для их реализации.

Маркетинговая деятельность в производственном отделении охватывает:

1) проведение маркетинговых исследований, в которых определяются объем существующего и прогнозируемого рынка сбыта, соотношение сил основных конкурентов и внутренние возможности фирмы (научно-технические и производственно-сбытовые, финансовые), наличие резервных производственных мощностей, масштабы научно-технического задела в конкретной области;

2) разработку программы маркетинга по производственному отделению, которая составляет основу среднесрочного и краткосрочного планирования производства, реализации продукции, инвестиций, финансового обеспечения.

Цель маркетинговой деятельности — ориентация производства на выпуск конкретных товаров. Обоснование этому содержится в программе маркетинга, которая кладется в основу планирования производства по каждому продукту в каждом производственном отделении материнской компании, выступающем как центр прибыли. Таким образом, маркетинг задает цель планированию, которое осуществляется в производственном отделении материнской компании по всем товарам отдельно и отражается в плане производственного отделения.

В производственном отделении служба маркетинга занимается только обоснованием предлагаемой ориентации производства, а не самим производством и сбытом. Для осуществления сбыта производственное отделение имеет соответствующие отделы: сбыта, транспорта, расчетов и др. Все они реализуют управленческую деятельность — операции, направленные на реализацию конкретной продукции, выпускаемой предприятиями производственного отделения.

В производственном отделении есть также подразделения: по разработке новой продукции, обеспечению производства (материально-техническое снабжение), организации производства и др. Производственные отделения — это управленческие подразделения, отвечающие за конечный результат — прибыль, которая им устанавливается в определенных пределах (12—14% на вложенный капитал) либо как оптимальный размер. Таким образом, уровень прибыли, устанавливаемый в программе маркетинга, закладывается в план (на год или на 5 лет). Программа маркетинга и план представляются соответствующим центральным службам маркетинга и планирования материнской компании, которые разрабатывают план и передают его на утверждение сначала в соответствующий комитет при совете директоров, затем как сводный (глобальный) план — на утверждение советом директоров, после чего он становится директивным, обязательным для исполнения всеми подразделениями. Далее осуществляются контроль и корректировка плана в зависимости от конкретных условий — внешних факторов (конъюнктуры рынка и т.д.).

В программе маркетинга содержатся развернутое обоснование и материалы для принятия решений о производстве наиболее выгодных видов продукции с учетом требований конкретных рынков (потребителей). Программа служит исходной базой для планирования производственной деятельности фирмы в глобальном масштабе, так как позволяет задать цель производству — выбрать оптимальную технологию с минимальными издержками производства. Осуществление маркетинговой деятельности в производственном отделении реально возможно только на основе использования компьютерной техники с применением различных компьютерных систем, имеющих свои нормативы и стандартизацию. Так, разработка и создание новых видов изделий или их модификаций осуществляются в рамках системы компьютерного дизайна. Существуют и другие компьютерные программы: планирования производственных процессов, управления производством, административного управления, контроля качества, послепродажного обслуживания.

Все эти обособленные программы объединяются в одну систему компьютерного интегрированного производства. Вместе с регулируемой компьютером системой материалопотоков интеграция служит основой гибких производственных систем. Эти системы направлены на обеспечение синхронного взаимодействия всех процессов: от получения сырья и компонентов от поставщиков до поступления продукции к потребителю. При этом необходимо установление оптимального соотношения между инновационными инвестициями и рационализацией всех процессов на предприятии, включая обучение производственных кадров. Эти модели соответствуют своему назначению: «производство в соответствии с запросами», что является главным принципом маркетинга.

Так, система компьютерного дизайна и производства на фирме Daimler—Kraiser (Германия) установлена в сборочном цехе завода, где ежедневно производится сборка грузовых автомобилей более 200 модификаций. Заказчик по фирменному каталогу, содержащему около 1,2 тыс. различных моделей, выбирает интересующую его модель и делает заказ, который сначала поступает в систему компьютерного дизайна, а затем переносится в систему компьютерного производства. На следующем этапе происходит включение в единую производственную систему контроля качества, которая проверяет состав исходного сырья, комплектующих частей и производственный процесс в целом.

- 2 Разработка и обоснование стратегии маркетинговой деятельности** В современных условиях усилилась тенденция к передаче важных стратегических функций на уровень основного производственно-хозяйственного звена материнской компании — производственного отделения. Это в значительной степени обусловлено стремлением к обеспечению более быстрого и гибкого реагирования на изменения рыночных условий, что стало возможным благодаря использованию компьютерных средств информации, позволяющих принимать в кратчайшие сроки обоснованные оперативно-хозяйственные решения. Сейчас перед крупными фирмами крайне остро стоит вопрос о характере взаимоотношений между подразделениями стратегического уровня и производственно-хозяйственными звеньями.

Некоторые крупные международные компании разрабатывают на высшем уровне управления стратегию не только для фирмы в целом, но и для производственных отделений. Однако значительно чаще средне- и краткосрочные цели и стратегии разрабатываются и исходят от руководства производственным отделе-

нием, в особенности в тех случаях, когда производственное отделение создано в форме дочерней фирмы.

Цели определяют основные направления деловой активности производственного отделения. Они могут быть ориентированы на рост объемов продаж; на увеличение доли на рынке; на достижение абсолютных или относительных показателей по прибыли; на повышение темпов роста по финансовым показателям (прибыли на единицу объема продаж, нормы прибыли, массы прибыли); на достижение приемлемой доли доходности на инвестированный капитал в течение определенного периода.

Поскольку существует определенная зависимость между долей рынка и нормой прибыли, производственные отделения в качестве цели наряду с другими показателями определяют долю конкретного рынка или сегмента, которую они стремятся охватить, т.е. установить долю продаж своей продукции на выбранном целевом рынке. Увеличение доли рынка устанавливается в качестве цели, когда производственное отделение готовится к выпуску нового продукта, когда оно приступило к расширению производства, которое может окупиться лишь при условии увеличения продаж и завоевания большей доли рынка. Если фирма не может охватить долю рынка, которая обеспечит намеченную прибыль, она принимает решение о прекращении производства.

Разработка рыночной стратегии — важнейшее направление маркетинговой деятельности производственного отделения, ориентированное на определение, с одной стороны, рыночных потребностей, а с другой — рентабельности производства с точки зрения издержек производства и сбыта, цен и прибыли. Рыночный фактор выступает определяющим показателем масштабов и направления маркетинговой деятельности производственного отделения.

Все средства и методы маркетинговой деятельности направлены на максимально обоснованное определение прибыльности производства каждого конкретного изделия и производственного отделения в целом.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения можно выделить несколько видов рыночных стратегий, применяемых в деятельности производственных отделений: стратегия завоевания или расширения доли рынка; стратегия инновации; стратегия дифференциации продукции; стратегия снижения издержек производства; стратегия выжидания; стратегия индивидуализации потребителя.

Реализация рыночной стратегии предполагает выбор средств и методов достижения поставленных целей: выбор целевых рынков, методов и времени выхода на них; определение перспективной эффективности производства и сбыта путем разработки программ маркетинга.

Стратегия завоевания доли рынка или ее расширения до определенных показателей предполагает достижение за счет этого намеченных показателей нормы и массы прибыли, при которых обеспечивается рентабельность и эффективность производства. Завоевание доли рынка или его сегмента осуществляется путем выпуска и внедрения на рынок новой продукции, формирования новых потребностей у потребителей, проникновения в новые сферы применения продукции. Расширение доли рынка традиционной продукции в условиях, когда все товарные рынки уже поделены путем картельных соглашений, согласований, сговоров конкурирующих фирм, сложившейся практикой, возможно лишь за счет ухода с

рынка конкурента, приобретения у конкурента его доли или его части рынка, снижения под влиянием конкуренции доли конкурирующей фирмы, разорения конкурента и устранения его с рынка. Это достигается путем модификации и внедрения на рынок новых моделей, применения как прямых, так и скрытых методов конкурентной борьбы: скидок с цены, продажи продукции лучшего качества по тем же ценам, предоставления покупателю длительных гарантий, потребительских кредитов, бесплатных сопутствующих услуг.

Структура рынка, определяемая долей на рынке отдельных фирм, подвергается изменениям в связи с появлением на рынке мелких и средних фирм-новаторов, а также торговых посредников, конкурирующих на рынке, предлагая импортные товары, товары-заменители по более низким ценам или с предоставлением скрытых скидок с цены.

Стратегия инновации предполагает создание изделий, не имеющих на рынке аналогов по своему назначению. К таким изделиям относятся прежде всего принципиально новые продукты, ориентированные на ранее не известные потребности. Появление новых потребностей — это результат их формирования, когда главный упор в разработке изделия делается на ранее не известную часть потребностей.

Для создания новых изделий, не имеющих аналогов по назначению, необходимы значительный аппарат, занятый НИОКР, и широкая опытно-производственная база. Фирма-новатор, внедряя новое изделие на рынок, первоначально может либо иметь успех, позволяющий захватить доминирующую долю рынка и извлекать сверхприбыль, либо в течение первых нескольких лет нести убытки, рассчитывая на последующее внедрение на рынок и захват определенной его доли.

Стратегия инновационной имитации предполагает копирование новшеств, разработанных конкурентами, и прежде всего принципиально новых идей, заложенных в новой продукции. Такую стратегию проводят фирмы, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для массового выпуска скопированного изделия и сбыта его на тех рынках, которые еще не захвачены пионерной компанией. При копировании продукции конкурентов расходы на НИОКР бывают относительно невысоки, но и прибыль также невысока, поскольку доля рынка невелика.

Стратегия дифференциации продукции предполагает модификацию и усовершенствование традиционных изделий, выпускаемых фирмой, за счет реализации в продукции новых технических принципов, внесения в изделия таких модификаций, которые могут вызвать новые потребности или новые сферы использования. Это достигается путем внедрения более производительных технологий: автоматизированных линий, при помощи дизайна, путем совершенствования форм обслуживания потребителей, лучшей организации дилерской сети. Эффективность дифференциации продукции непосредственно связана с относительно невысокими затратами. Но уникальность продукта может обеспечить большой объем продаж.

Дифференциация достигается за счет увеличения себестоимости изделия в связи с ростом затрат на НИОКР, а также применения высококачественных материалов, улучшения системы сбыта и качества послепродажного обслуживания. Таким образом, для успешной разработки и освоения модификаций изделия необходимы как гибкая технология, так и оперативно функционирующие службы конструкторского и технологического обеспечения производства.

Стратегия снижения издержек производства направлена на повышение конкурентоспособности изделия, ценовое соперничество, предполагающее внесение таких новшеств, которые обеспечат реализацию продукции по повышенным ценам. Ради увеличения контролируемой доли рынка фирмы идут на значительные первоначальные капиталовложения в передовую технологию и оборудование, демпинговые цены и вероятные потери в первые годы внедрения продукции на рынок.

Стратегия снижения издержек производства требует: массового внедрения экономичного оборудования и технологий; установления контроля над прямыми и накладными затратами; снижения расходов на НИОКР, рекламу, обслуживание; контроля над относительно высокой долей рынка (не менее 25%) и, в лучшем случае, обеспечения лидерства на рынке; создания благоприятных условий доступа к сырьевым ресурсам; ориентации системы сбыта на широкие группы потребителей.

Для снижения издержек производства изделий массового серийного производства необходимы отлаженная технология и крупные производственные мощности, использование возможностей сложившейся инфраструктуры.

Для обеспечения меньших эксплуатационных затрат необходимо поддержание престижа продукции, развитая сбытовая сеть, хорошо функционирующее сервисное обеспечение. Крупные компании обычно специализируются на нововведениях в технологию производства в целях снижения затрат на изготовление продукции либо на товарную дифференциацию.

Стратегия выжидания используется, когда тенденции конъюнктуры и потребительского спроса неопределенны. Тогда крупная фирма предпочитает воздерживаться от внедрения продукта на рынок и изучать действия конкурентов. При возникновении устойчивого спроса крупная фирма, располагающая необходимыми ресурсами, в короткие сроки развивает массовое производство и сбыт и подавляет фирму-новатора. Такая практика широко распространена у крупных машиностроительных компаний. Крупномасштабные и долгосрочные НИОКР требуют значительных капиталовложений и первоначальных затрат, связанных с внедрением новшеств в производство и на рынок. Это ставит крупные фирмы в исключительное положение и дает им ощутимые преимущества в конкурентной борьбе. Тем не менее они относятся к принятию решений о нововведениях с большой осторожностью, требуя всесторонней проработки маркетинговых исследований и проведения многовариантных расчетов рентабельности нового производства, сроков окупаемости капиталовложений, перспективных расчетов прибыльности и контролируемой доли рынка.

Стратегия индивидуализации потребителя особо широко применяется производителями оборудования производственного назначения, ориентированными на индивидуальные заказы покупателей, а также на разработанные ими проекты или спецификации. В этом случае поставщик выступает в роли исполнителя заказа, а при выполнении сложных и уникальных проектов даже финансируется заказчиком.

После того как установлены цели и разработана стратегия, формулируется политика для всех видов деятельности производственного отделения.

3 Разработка и обоснование политики Разработка и обоснование политики осуществляются по следующим направлениям деятельности производственного отделения.

Научно-техническая политика включает: определение целей и задач научно-технической политики; разработку основных направлений научно-технической

политики; ориентацию производства на выпуск новой продукции, техническое обновление выпускаемой продукции, выпуск традиционных товаров с учетом новых рынков.

Ассортиментная политика включает: выбор номенклатуры производимой продукции и ее оптимизация; определение основных задач формирования ассортиментной политики с учетом жизненного цикла товаров; разработку важнейших направлений диверсификации продукции.

Политика в отношении технологии производства предполагает: определение необходимой степени механизации и автоматизации производства; выявление возможностей перехода к высокоэффективной и малооперационной технологии; разработку политики ресурсосбережения; снижение энергоемкости и металлоемкости выпускаемой продукции; оценку использования системного оборудования в комплексе.

Обеспечение производства ресурсами и кадровая политика предполагают: определение уровня материально-технического обеспечения производства, его целенаправленность; использование субпоставщиков; организацию системы снабжения без складирования («канбан», «точно в срок»); определение внутрифирменных и внешних источников финансирования; разработку финансовой политики; обеспечение производства квалифицированными кадрами; разработку системы непрерывного повышения квалификации кадров.

Сбытовая политика включает: разработку основных целей сбытовой политики; обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности; анализ комплекса факторов, оказывающих влияние на формирование сбытовой политики; выбор целевого рынка или его сегмента, системы сбыта и необходимых финансовых затрат, каналов и методов сбыта, способа выхода на целевой рынок, времени выхода на рынок; определение системы товародвижения и расходов на поставку товара потребителю; определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат; выявление роли системы технического обслуживания при разработке сбытовой политики фирмы.

Ценовая политика включает: разработку стратегии единой ценовой политики; выработку основных направлений ценовой политики; формирование принципов ценообразования; определение уровня цен; определение видов и уровня скидок, предоставляемых производителем оптовым и розничным торговцам; определение уровня трансфертных цен и методов их установления; использование метода целевого ценообразования; определение уровня прибыли и рентабельности деятельности производственного отделения.

4 Маркетинг как предплановая деятельность производственного отделения Планирование деятельности производственного отделения предполагает:

- связь планирования с программами маркетинга;
- организацию процесса планирования с учетом методологических особенностей планирования;
- разработку основных показателей планов производственного отделения;
- контроль за выполнением плановых показателей;
- увязку процесса планирования в производственном отделении с внутрифирменным планированием;
- связь аппарата планирования с аппаратом маркетинга.

Все перечисленные вопросы имеют важное значение, поскольку именно в производственном отделении начинается процесс планирования, а именно:

разработка на основе маркетинговых программ специфических целей функционирования производственного отделения; определение путей достижения намечаемых целей;

разработка краткосрочных и среднесрочных планов (на один, два года, пять лет); финансового бюджета, капиталовложений, плана сбыта и др.

План сбыта составляет основу разработки всех других видов планов. Он включает количественные показатели, стоимостные показатели, инструкции по скидкам, срокам, условиям платежа.

Сбыт обычно планируется по месяцам и неделям, причем месячные продажи рассчитываются как части годового оборота фирмы с учетом сезонности сбыта. Сбытовые расходы планируются по отдельным видам продукции, районам сбыта и группам потребителей (клиентов).

Плановые расчеты по сбыту с учетом стоимости производства кладутся в основу минимальной предельной продажной цены, которая рассчитывается с учетом предоставления покупателям максимальных скидок и условий платежа.

Важную роль в деятельности производственного отделения играет разработка либо показателей, либо планов для долгосрочного планирования деятельности как производственного отделения, так и фирмы в целом. Здесь наибольшее значение придается определению потребностей в капитале, разработке плана капиталовложений, планированию на перспективу ликвидности баланса.

Порядок представления программы маркетинга по производственному отделению предусматривает на первом этапе ее согласование со всеми программно-целевыми группами по разработке программ маркетинга по продукту, а также с отделом планирования производственного отделения и центральной службой маркетинга.

На втором этапе предусматривается представление программы маркетинга по производственному отделению в отдел планирования своего отделения, а также руководителю производственно-хозяйственной группы и в центральные службы фирмы (маркетинга, планирования, обеспечения производства, инженерно-конструкторской или технической политики, международное отделение) в целях координации деятельности со всеми другими производственными отделениями фирмы.

На основе программы маркетинга составляется проект плана (бюджета) по производственному отделению на следующий календарный год или на последующий плановый период. Затем следует представление проекта плана в центральную службу планирования для включения в проект плана по фирме в целом.

Центральная служба маркетинга проводит согласование программы маркетинга по производственному отделению с другими производственными отделениями. В конечном итоге составляется сводный план по фирме в целом, представляемый на рассмотрение в совет директоров фирмы.

После утверждения на совете директоров план приобретает директивный характер. Его показатели доводятся до соответствующих производственных отделений и их выполнение подлежит контролю со стороны соответствующих служб фирмы.

Далее осуществляются контроль и корректировка плана в зависимости от конкретных условий — внешних факторов (конъюнктуры и др.). Обратная связь

всех функций управления с маркетинговой деятельностью осуществляется для определения эффективности маркетинговой деятельности по результатам производственно-сбытовой деятельности фирмы за отчетный период.

10.4. Технология маркетинговой деятельности

- 1 Разработка программы маркетинга по продукту** Разработка программы маркетинга по продукту составляет ядро маркетинговой деятельности. Для каждого вида продукции разрабатывается своя программа, в которой делается попытка предусмотреть все производственно-хозяйственные и организационно-управленческие мероприятия, необходимые для возможно более продолжительного поддержания конкурентоспособности продукции на рынке.

Программа маркетинга является основополагающим документом, который устанавливает конкретно, *кто, что, когда, где и каким образом должен делать*.

Программа маркетинга разрабатывается как по продукции, уже выпускаемой фирмой, так и по новым товарам, производство и сбыт которых намечается наладить в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Цель программы маркетинга по продукту — разработка на основе полученной информации оптимальных технико-экономических показателей продукции и проведение многовариантных расчетов эффективности ее производства и сбыта для принятия управленческих решений и планирования производства. Конечная цель программы маркетинга по новой продукции состоит в определении рентабельности продукции и принятии решения о целесообразности ее внедрения в производство.

На основе программы маркетинга ведется постоянный поиск новых целевых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции.

Главными задачами программы маркетинга являются: определение объема выпуска продукции (новой или усовершенствованной) в натуральном и стоимостном выражении на текущий и перспективный период; выбор целевого рынка или конечного потребителя (строго определенной группы покупателей) с учетом их требований и потребностей в продукции; сопоставление издержек производства, цены, прибыли по каждому продукту.

Важнейшая задача маркетинговой деятельности: выявление на основе многовариантного анализа, проводимого с использованием ЭВМ, тех видов продукции, которые могут обеспечить фирме наиболее высокий уровень прибыли, и ориентация производства через планирование на выпуск именно таких видов продукции.

Программа маркетинга по продукту служит основой для разработки проекта плана на текущий или перспективный период в производственном отделении.

В процессе разработки программы маркетинга обычно используются методы моделирования; создаются модели маркетинга по отдельным продуктам, которые могут носить описательный характер либо содержать возможное решение. Эти виды моделей могут быть как оптимизирующими, если предусматривают процедуру проверки результатов, так и эвристическими, если такой процедуры не предусматривают. Оптимизирующая модель обычно содержит описание (с определенной степенью приближения) отношений, существующих между различными ви-

дами деятельности фирмы, с одной стороны, и известной заранее реакцией рынка — с другой.

Обычно модели имеют значительные различия по степени формализации, но все они содержат основные переменные, влияющие на деятельность фирмы как в целом, так и по отдельным видам продуктов. Число и важность переменных (факторов), которые следует принимать во внимание при разработке программы маркетинга, настолько велики, что выбор оптимального варианта всегда представляет большую трудность. К тому же существует множество непредвиденных факторов и ситуаций, которые практически невозможно учесть. Поэтому на первый план всегда выдвигается степень приспособленности, возможность адаптации фирмы к меняющимся внешним условиям, что в конечном итоге обеспечивает устойчивость ее функционирования и достижение относительно стабильных конечных результатов.

В современных условиях приобретает актуальность решение проблемы разработки стандартизованных форм маркетинговых программ. Несомненно, каждая фирма имеет собственные модели программы по каждому продукту и проводит многовариантные расчеты оптимальной рентабельности с целью принятия наиболее обоснованных решений в вопросах создания новых продуктов, усовершенствования выпускаемых продуктов, времени снятия продукции с производства.

Все новые показатели маркетинговых программ непрерывно вводятся в банк данных по всем продуктам, выпускаемым производственным отделением. Вместе с тем для сравнения технико-экономических показателей своей продукции с аналогами конкурентов необходимо создание банка данных и по важнейшим параметрам конкурирующей продукции.

Поэтому в современных условиях развернулась широкая кампания за разработку стандартных маркетинговых программ, на основе которых существенно упрощается сравнительный анализ технико-экономических показателей конкурирующей продукции. Это касается таких стандартных товаров, как автомобили, холодильники, радио- и кинофотопродукция, видеотехника, авиатехника и др. Тотальная стандартизация программы, разумеется, немыслима. Уже существующие стандартные программы маркетинга по продукту ограничиваются небольшим числом показателей:

- целевой рынок (географическая территория, экономические факторы);
- рыночная позиция (тенденции развития рынка, рыночные факторы, уровень конкуренции);
- характеристика продукта (тип продукта, его позиции на рынке);
- факторы внешней среды (условия товародвижения, правовые и политические уровни, рыночная инфраструктура);
- организационные факторы (ориентация фирмы, отношения между материнской и дочерней компаниями, делегирование полномочий).

Особо важное значение разработка программы маркетинга по продукту имеет при использовании программно-целевого метода управления и в целевых программных группах.

Существенной чертой программно-целевого метода является наличие конкретных программных органов и конкретных исполнителей, полностью отвечаю-

щих за выполнение программы, строгое разграничение прав и ответственности, определение периода работы по программе и необходимых ресурсов для ее выполнения.

Разработка программы маркетинга предполагает, с одной стороны, обоснованный выбор наиболее привлекательных рынков, технологий, ассортимента продукции, а с другой — определение потребности в ресурсах: денежных, людских, материальных для достижения конечного результата — намеченных показателей по прибыли и рентабельности производства.

- 2 Разработка программы маркетинга по производственному отделению** В программе маркетинга по производственному отделению содержатся развернутое обоснование и материалы для принятия решений о выпуске наиболее выгодных видов продукции с учетом требований конкретного рынка (потребителя). Программа служит исходной базой для планирования производственной деятельности фирмы, так как позволяет задать цель производству: выбрать оптимальную технологию с минимальными издержками производства.

Цели разработки программы маркетинга по производственному отделению:

- определение на основе ассортиментной политики приоритетной номенклатуры выпускаемых изделий в количественном и стоимостном выражении; принятие решения о целесообразности создания новых товаров и освоения их в производстве; обновление выпускаемой продукции с улучшением ее потребительских качеств; усовершенствование и повышение технического уровня выпускаемой продукции; снятие с производства устаревшей продукции;
- определение структуры производства по производственному отделению (доли отдельных видов продуктов или групп однородных товаров в общем обороте) для целей текущего и перспективного планирования;
- определение общего объема капитальных затрат, их распределение по приоритетным направлениям размещения производства, закупки нового оборудования и технологии;
- определение приоритетных источников финансирования по видам, странам, условиям;
- выбор основных средств, форм и методов организации сбыта продукции производственного отделения (создание сбытовых компаний, использование торгово-посреднических фирм, дилерской сети и пр.) на конкретных рынках; разработка политики в отношении обеспечения материальными ресурсами; создание дочерних или совместных предприятий по разработке сырьевых ресурсов, в том числе за рубежом, установление устойчивых связей с поставщиками сырья и материалов.

Программа маркетинга по производственному отделению — это базовый документ, составляемый на основе анализа всех показателей хозяйственной деятельности производственного отделения за истекший плановый период, содержащий оптимальный вариант показателей, предназначенных для планирования деятельности производственного отделения и в дальнейшем фирмы в целом. Программа содержит разработку политики, средств и методов достижения стратегических целей и решения задач, стоящих перед производственным отделением и фирмой в целом.

Программа маркетинга по производственному отделению, исходя из глобальных целей международной фирмы, определяемых стратегией, разрабатываемой на высшем уровне управления, а также из целей и стратегии, определяемых на уровне хозяйственного подразделения, должна экономически обосновать принятие решений по следующим основным направлениям: номенклатуре выпускаемой продукции и структуре производства; обеспечению производства материальными и трудовыми ресурсами; издержкам производства и ценам; издержкам обращения; прибыли и эффективности производства.

Основные задачи при составлении программы маркетинга — минимизация издержек производства по всем направлениям производственно-сбытовой деятельности и видам финансовых затрат, поиск оптимальных вариантов на основе многовариантных расчетов. Ее конечный результат — определение показателя прибыли по производственному отделению в целом.

Программа маркетинга по производственному отделению служит базой для координации маркетинговой деятельности и планирования в центральных службах аппарата управления.

10.5. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью

В современной крупной международной фирме, имеющей децентрализованную структуру управления, аппарат, осуществляющий маркетинговую деятельность, обычно включает отдел маркетинга в производственных отделениях (основное производственно-хозяйственное звено) и центральную службу маркетинга как функциональное подразделение фирмы.

Отдел маркетинга в производственном отделении координирует все аспекты производственно-сбытовой деятельности отделения по каждому продукту или группе закрепленных за ним продуктов. Обычно он имеет в своем составе сектора: комплексного изучения рынка; разработки программ маркетинга; организации сбыта; рекламы; технического обслуживания. Деятельность этих секторов направлена на максимальное приспособление производства продукции, выпускаемой в производственном отделении, к требованиям конкретных рынков и запросам потребителей и выполнение установленных показателей по прибыли. Функции отделов маркетинга тесно увязаны с функциями других подразделений производственного отделения: отделов внутрифирменного планирования, финансирования и цен, а также с центральной службой маркетинга, координирующей деятельность всех производственных отделений фирмы. Центральная служба маркетинга — основной орган, через который реализуется эта функция управления.

Центральная служба маркетинга разрабатывает цели и стратегию фирмы на основе программ маркетинга по каждому продукту, полученных от производственных отделений. Эта служба тесно увязывает свою деятельность с центральными службами планирования, финансов, контроля, что обеспечивает комплексный подход при решении вопросов, касающихся организации производственно-сбытовой деятельности фирмы. Решения по наиболее важным вопросам маркетинговой деятельности принимаются высшим звеном управления — советом директоров или правлением при участии соответствующих комитетов: разработки политики, планового и др.

Служба маркетинга в производственном отделении возглавляется управляющим по маркетингу. Он обычно несет ответственность за следующие направления деятельности:

- разработку программ маркетинга по продукту;
- исследование рынка;
- разработку новых видов продукции и товарных знаков;
- определение цен на продукцию;
- осуществление рекламы и технического обслуживания потребителей;
- организацию сбыта;
- транспортировку товара;
- общее руководство маркетинговой деятельностью.

В фирмах, осуществляющих в широких масштабах международную деятельность, создается обычно специализированный отдел «маркетинг оверсиз» (marketing overseas), который находится в подчинении у службы маркетинга в производственном отделении и тесно координирует свою деятельность со всеми другими подразделениями фирмы, связанными с осуществлением международных коммерческих операций.

Внутрифирменное планирование

Глава

11

Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов
Перспективное внутрифирменное планирование
Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование
Организационные формы внутрифирменного планирования
Планирование деятельности производственного отделения
Организация процесса планирования в зарубежных фирмах

11.1. Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления международной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем в целях постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед

за изменениями спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее ТНК могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

Потребность в планировании в современных международных компаниях вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе; специализации и кооперирования производства в рамках обширных хозяйственных комплексов; наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы; тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, включенных в единый технологический процесс, а также из требований научно-технического прогресса — быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и стремление ТНК подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении международными компаниями и призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках ТНК охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов.

Формы планирования в зависимости от длительности планового периода: перспективное, или стратегическое (прогнозирование); среднесрочное; текущее (бюджетное, оперативное).

Виды планов:

в зависимости от содержания хозяйственной деятельности — планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план;

в зависимости от организационной структуры фирмы — планы производственного отделения, планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования определяются компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления, квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях, наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

- в американских компаниях главное — это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;
- в английских компаниях — ориентация на распределение ресурсов;
- в японских компаниях — ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей, определение политики, разработку мер и мероприятий (образа действий), методов достижения целей, обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование — это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов их нахождения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, или перспективное; среднесрочное; тактическое, или текущее (бюджетное).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10—15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на обеспеченности ресурсами.

Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с планированием:

- планомерность* — основа управления;
- плановость* — принцип управления;
- планирование* — важнейшая функция управления;
- плановые задания* — метод управления;
- разработка и реализация плана* — основное содержание процесса управления.

11.2. Перспективное внутрифирменное планирование

В современных условиях ТНК стали уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления.

Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (чаще 10—12 лет), предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

определению направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;

внедрению технических новшеств и прогрессивной технологии;

диверсификации производства и обновлению продукции;

формам осуществления зарубежных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

совершенствованию организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать фирму на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений фирмы с учетом их потребностей в ресурсах. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

В системе *долгосрочного планирования* используется метод экстраполяции, т.е. использование показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период. Здесь делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, тактические планы в бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Системы долгосрочного планирования применяются в 70—80% крупнейших японских корпораций, где планирование организуется следующим образом:

- выбирают 5—10 ключевых стратегий и вокруг них формируется политика долгосрочного развития;
- одновременно принимаются среднесрочные планы для объединения стратегий в одно целое и увязки с распределением ресурсов;
- высшее руководство определяет цели каждому подразделению, а подразделения разрабатывают количественные планы достижения этих целей методом «снизу вверх».

Цель стратегического планирования — дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период (рис. 10.1).

При разработке стратегического плана в основу кладется:

- анализ перспектив развития фирмы, задача которого состоит в выяснении тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого — определить, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы по различным видам деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.



Рис. 10.1. Схема стратегического планирования

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения в их повседневной работе по обеспечению текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем также могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

11.3. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок как наиболее соответствующий периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура кадров, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов. В нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основные звенья текущего плана производства — календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловлен-

ных сроков исполнения каждого заказа. В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы. В планы по сбыту продукции и предоставлению услуг включаются показатели по экспорту продукции, зарубежному лицензированию, предоставлению технических услуг и обслуживанию.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются обычно на год или на более короткий срок по каждому отдельному подразделению — центру прибыли, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план фирмы. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта (главным образом обеспеченности заказами и распределения ресурсов), что необходимо для достижения намеченных планом финансовых показателей (например, таких, как объем продаж, чистая прибыль и норма прибыли на инвестированный капитал). При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка перспективного, текущего и других видов планирования.

Бюджет производственного отделения представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах; он как бы увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, т.е. размеры и норму прибыли. Составлением бюджетов занимаются обычно различные службы или специальные сектора. Особые комитеты, состоящие из высших администраторов, рассматривают уже готовый бюджет. Управляющий производственным отделением утверждает бюджет и несет ответственность за эффективность методов по его разработке. Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж составляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, финансирования, денежных поступлений. Бюджет фирмы охватывает все стороны ее деятельности и базируется на оперативных планах отделений фирмы, поэтому он служит также средством координации работы всех звеньев фирмы.

11.4. Организационные формы внутрифирменного планирования

Методологическая особенность планирования в рамках ТНК состоит в широком использовании программно-целевого подхода, который предусматривает необходимость точного формулирования целей фирмы и их увязки с ресурсами. Обычно цели разрабатываются на длительную перспективу и определяют основные направления программы развития фирмы. Одновременно формулируются четкие задачи каждого подразделения фирмы и определяются его место и роль в достижении общих целей. В частности, определяются не только общий объем прибыли и норма рентабельности, но и различные нормативные показатели, связанные с осуществлением функций маркетинга, финансирования и др.

Таким образом, в разрабатываемых фирмами планах, как стратегических, так и текущих, формируются основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные пути их решения: определяются необходимые для

этого материальные и финансовые средства, а также методы их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся условий в международном масштабе. Иными словами, методология планирования ориентируется на обеспечение увязки целей с ресурсами, определение последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения поставленных целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения фирмы.

Организационно процесс централизованного планирования у большинства крупнейших фирм осуществляется «сверху вниз». Это означает, что плановые директивы разрабатываются на высшем уровне управления. Здесь определяются цели, основные направления и главные хозяйственные задачи развития фирмы и предпринимаются попытки взаимоувязать все звенья производственного механизма. Затем на низовом уровне управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже в чистом виде технологическое планирование, устанавливающее пропорции и объемы производства по всем видам выпускаемой продукции. После соответствующего согласования плановых заданий с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством. Такая организация процесса планирования свидетельствует о централизации важнейших решений в области планирования в высшем звене управления материнской компании и вместе с тем предоставляет определенную самостоятельность производственным отделениям и дочерним компаниям в разработке календарных планов на базе показателей, единых для всей фирмы.

Чтобы иметь возможность правильно определить цели и задачи для каждого подразделения, высшее руководство ТНК должно располагать данными о состоянии и развитии каждого конкретного рынка и каждого отдельного продукта на рынке. Эти данные обычно содержатся в программах маркетинга, которые кладутся в основу разработки плана во всех подразделениях.

Аппарат, осуществляющий внутрифирменное планирование, включает функциональные подразделения на разных уровнях управления. Высшее звено системы планирования составляют комитеты при совете директоров. В некоторых компаниях это плановые комитеты, в других — комитеты развития или центральные управления развития. В них, как правило, входят представители высшего руководства фирмы, которые подготавливают решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики фирмы, выполняют технические, координационные и аналитические функции, участвуют в формулировании основных целей и задач фирмы на длительную перспективу. Подготавливаемые ими рекомендации выносятся на рассмотрение совета директоров и после одобрения включаются в форме конкретных мероприятий в перспективный план развития фирмы. Можно сказать, что на этом уровне управления формируются исходные положения для оптимального распределения внутрифирменных ресурсов в течение определенного планового периода.

Следующее звено аппарата планирования — центральная служба планирования, в функции которой входят разработка перспективных и текущих планов, согласование их с производственными отделениями или дочерними компаниями, корректировка и уточнение плановых показателей и контроль за их выполнением. Эта служба составляет формы плановой документации, консультирует высшее руководство по вопросам планирования. Центральная служба планирования осуществляет свою деятельность в тесном контакте с другими подразделениями, а

также со службами планирования в производственных отделениях, получая от них информацию, необходимую для разработки планов.

Центральные службы планирования имеются практически во всех крупных компаниях. Однако организационно и структурно центральная служба может быть построена по-разному и отличаться характером выполняемых функций. В некоторых компаниях функции центральной службы планирования выполняют отделы планирования, находящиеся в составе других центральных служб. В производственных отделениях аппарат планирования представлен отделом планирования, в функции которого входит составление месячных, квартальных, полугодовых и годовых, сводных и текущих производственных планов по отделению в целом. Обычно в этих планах обобщаются показатели, полученные от каждого подразделения. В дочерних компаниях или на отдельных заводах функции планирования обычно выполняют службы оперативного и текущего планирования и контроля, в задачу которых входит составление планов на каждую смену, сутки, неделю, месяц, квартал, полугодие, год с учетом тех ограничений, которые определяются общекорпоративными целями (это касается в первую очередь капиталовложений, так как производственные отделения, например, в американских компаниях, обычно имеют право принимать самостоятельные решения по капиталовложениям на сумму, не превышающую 100 тыс. долл.).

В производственном отделении функции оперативного планирования и оперативного контроля за выполнением плана сосредоточены в одном органе; это позволяет своевременно устанавливать отклонения от плана и вносить коррективы в процесс планирования.

Организация процесса планирования в разных ТНК имеет свои отличительные особенности, обусловленные различиями в организационной структуре управления в целом и характере производственного процесса. Эти отличия касаются сроков плановых периодов, самой процедуры планирования и функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования. При разработке перспективных планов часто устанавливаются различные плановые периоды для материнской компании и для ее зарубежных филиалов и дочерних компаний, а также различные сроки по планам разных типов (например, 15-летний срок плана научных исследований и развития и семилетний срок стратегического плана).

11.5. Планирование деятельности производственного отделения

В производственном отделении осуществляется тактическое и оперативное планирование. *Тактическое планирование* предполагает составление среднесрочных (обычно пятилетних) планов, в которых конкретизируются стратегическая концепция, методы и формы ее реализации. Тактический план подлежит постоянной корректировке, поэтому его обычно именуют скользящим, или саморегулирующимся, планом.

Оперативное планирование предполагает разработку краткосрочных планов-бюджетов (сроком до одного года), в которых содержится детальная разработка рычагов и инструментов воздействия на производственный процесс.

Показатели тактических и оперативных планов составляют основу для разработки стратегического плана на высшем уровне управления.

Текущее планирование в рамках производственных отделений стало повседневной работой всех функциональных подразделений. Оно позволяет точнее определить направление инновационной деятельности, ориентированной на оптимизацию производства и внедрение новой конкурентоспособной продукции.

В производственном отделении разрабатываются отдельно план производства, план реализации, план капиталовложений, финансовый план.

Финансовый план обобщает итоги трех других видов плана. Согласованность планов достигается через систему финансирования, распределения производственных мощностей и персонала.

Во многих фирмах планирование ведется методом «от затрат к выпуску»: сначала устанавливается, какими ресурсами может располагать фирма, а потом на основе этих данных определяется стратегия «продукт-рынок».

Современное производство в большинстве отраслей, особенно в тяжелой промышленности, сложное и капиталоемкое; его развитие невозможно без текущего внутрифирменного планирования ряда важнейших параметров, что требует относительно стабильных условий, в частности цен.

Планирование тесно увязывает все звенья производственного процесса, в особенности там, где производство основано на сборке готового продукта из огромного числа различных компонентов.

У каждой компании имеются свои специфические особенности планирования: по видам планов, их структуре и показателям, горизонту и срокам разрабатываемых планов и др.

В качестве примера можно привести американские и японские автомобильные компании. Производственное планирование в автомобильных компаниях крайне детализировано, все подсистемы в нем тесно увязаны на базе использования ЭВМ.

В компаниях США производственные планы предусматривают не только внутрикорпорационные поставки компонентов, но и закупки у специализированных поставщиков. Это предполагает наличие значительных планируемых запасов компонентов у сборочных заводов.

В японских автомобильных компаниях, где планирование является всеобъемлющим, производственные системы тесно увязаны в рамках планирования с управлением в материнской компании, причем так, чтобы нужные детали поступали синхронно в нужное место и в должное время, практически исключая наличие запасов. Например, в фирме Toyota это достигается детальным планированием всего производственного процесса на три года, полгода и три месяца в рамках всей группы, в которую входят поставщики компонентов. Как правило, детали обозначаются номерами заводов, которые одинаковы для всех идентичных изделий, и поступают не на склад, а непосредственно на завод, в строгом соответствии с заказом.

Планирование в промышленных фирмах нацелено не только на экономию материальных ресурсов и снижение издержек производства, но главным образом на создание широкого ассортимента продукции, учитывающего различные потребности покупателей.

11.6. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах

Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное, или стратегическое, и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрируется на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица — центр прибыли.

Цель стратегического планирования — дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных СЦХ; на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее, или годовое, планирование в американских фирмах основывается на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) — это оперативный документ, согласно которому СЦХ определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы: по использованию рабочей силы; капиталовложений; выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыта поквартально и помесечно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления.

Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках СЦХ обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающих центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяют от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, т.е. на здания и оборудование, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем.

Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается на основе многовариантного анализа с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и, при наличии данных, — со стоимостью сырья и материалов.

Крупные американские фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые служат управленческими инструментами во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений.

Помимо этого в американских фирмах для производственных отделений и СЦХ разрабатывается набор показателей, которые сравниваются в динамике: за прошлый, настоящий и предполагаемый будущий период. К числу таких показателей относятся: отношение выхода готовых изделий к числу изделий, запущенных в производство (в процентах); оборачиваемость товарных запасов; просрочки в оплате товаров и услуг; рабочие дни, потерянные в результате аварий.

В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают двумя путями. Первый путь предусматривает:

- сокращение планируемого периода (от пяти до двух лет стратегического планирования);

- прогнозирование и планирование заданий на скользящей основе, а именно, на каждый месяц вместо установки жестких показателей на год.

Второй путь предполагает:

- сокращение времени выполнения заказа и его поставки;

- установление более тесных контактов с заказчиком (приглашение его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования, объединение информационных систем с системами заказчика для обеспечения необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику услуг вроде проверки качества, условий поставки. Такие деловые контакты способствуют размещению заказчиком новых заказов).

Как правило, управляющий заводом мало занимается контролем за производственным процессом. Значительно больше времени он тратит на работу по снижению издержек производства и переговоры с заказчиком. Руководители заводов обычно тратят минимум времени и усилий на поиск необходимого поставщика и максимум на то, чтобы тот поставлял качественную продукцию.

Для американских компаний исходным пунктом планирования служит прогноз состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. На его основе заводы готовят свои планы (бюджеты), которые направляются для утверждения «наверх», а затем идут «вниз» для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять «снизу вверх».

Выполнение плановых показателей для заводов (по себестоимости, качеству, своевременности поставок) составляет основу управленческой деятельности руководителя завода. Управляющий службы контроля главное внимание уделяет выполнению показателей качества, главный экономист — снижению издержек, инженеры завода — созданию нового продукта.

В американских фирмах за невыполнение плана менеджеров не наказывают, премируют же не за результаты выполнения плана, а за хорошую работу в трудных обстоятельствах, что поощряет их к добросовестности и инициативности.

Практика показывает, что в американских компаниях планы составляются, как правило, в производственных отделениях. По некоторым данным около 2/3 американских компаний планируют «снизу вверх», 1/3 — на основе взаимодействия всех уровней управления, а планирование «сверху вниз» вообще отсутствует. Планы, разрабатываемые оперативными подразделениями, рассматриваются центральной плановой службой, службой по трудовым отношениям и затем советом управляющих при главном администраторе. После утверждения советом директоров план принимает директивный характер.

В английских компаниях также преобладает формирование планов в производственных отделениях, где готовится исходный план. Плановый отдел (служба) компании вырабатывает директивы, которые поступают в линейный плановый отдел (производственного отделения) для учета его показателей при составлении исходного плана. Здесь так же, как и в американских компаниях, в основу планирования положен принцип «планирует исполнитель».

Процесс принятия стратегических решений в японских компаниях осуществляется либо «сверху вниз», либо взаимосвязанно высшим и низовым уровнями управления. В японских компаниях новшества чаще вводятся «сверху вниз». Вместе с тем тактика оперативной деятельности разрабатывается обычно отделом по управлению персоналом, а принятие решений носит групповой характер. Центральный плановый отдел в японских компаниях играет значительно более важную роль, чем в американских. Обычно именно плановый отдел осуществляет разработку плана при некотором участии линейных плановых отделов и отдела взаимоотношений с персоналом. Составленный плановым отделом план рассматривается комитетом по управлению, а окончательное решение принимается комитетом по управлению и президентом, который одновременно является и главным управляющим. В японских компаниях это во многом обусловлено тем, что степень их диверсификации меньше, чем американских и английских компаний.

Комитет по управлению в японских компаниях — важнейший орган группового принятия решений. Он находится на высшем уровне организационной структуры. Характерно, что в японских компаниях стратегические планы редко представляются на рассмотрение совету директоров. Поскольку большинство членов правления — постоянные сотрудники японских компаний, дублирование решений, принятых комитетом по управлению, не представляется необходимым.

В отличие от японских в американских и английских компаниях конечные решения принимаются советом директоров или директором-распорядителем (главным администратором). Роль комитетов в принятии окончательных решений по вопросам планирования и разработки стратегий незначительна. Однако у них обычно 1/3 советов директоров составляют лица, не работающие в корпорации, поэтому привлечение их к решению стратегических вопросов необходимо, поскольку вопросы капиталовложений, в особенности значительных, непосредственно затрагивают интересы акционеров, и рискованные инвестиционные предложения на этом этапе могут быть отвергнуты.

Внутрифирменное планирование в ТНК превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, объективно необходимую при сложившемся уровне обобществления производства.

Функция контроля в экономическом механизме менеджмента

Глава 12

Управленческий контроль: формы
и средства реализации
Финансовый менеджмент
Информационное обеспечение финансового
менеджмента
Анализ финансовой отчетности фирм

12.1. Управленческий контроль: формы и средства реализации

1 Функции и формы управленческого контроля Одна из функций управления — управленческий контроль, без которого не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения коррективов в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и способ выявления возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Важная функция управленческого контроля — разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому функция контроля основана в первую очередь на организации системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (как основу общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется получением от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Как правило, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она и служит основой сравнения фактических показателей с планируемыми. В центре внимания оказываются такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (производственно-хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Организационно-финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведется через аппарат контролера (центральную службу). Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования, которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические (в основном финансовые) результаты деятельности за определенный истекший период, отклонения от плановых показателей, в особенности от показателей по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причины отклонения. Поскольку система отчетности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, это облегчает осуществление контроля за выполнением плановых показателей.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, проводить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля в управлении, т.е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Большое влияние на усиление контроля в глобальном масштабе оказало использование современных средств транспорта и связи. Так, современное авиасообщение позволяет осуществлять в целях контроля регулярные поездки представителей высшего звена управления и центральных служб на зарубежные дочерние компании, т.е. поддерживать личные контакты в целях контроля. Многие крупные фирмы имеют внутрифирменные системы связи, которые позволяют набирать телефонный номер любой зарубежной дочерней компании и осуществлять повседневный контроль за их оперативной деятельностью. Все это способствует усилению централизованного контроля за деятельностью каждого подразделения фирмы независимо от его местоположения и ведет к ограничению автономности

зарубежных компаний. Иначе говоря, появились материальные предпосылки и основа для объединения территориально разобщенных многочисленных дочерних компаний в единый механизм.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; проводится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменения доли фирмы на рынке в целом и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют *оперативным* (а также административным, или тактическим) в отличие от общего, стратегического. Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль — децентрализации.

Вместе с тем система контроля дает возможность использовать преимущества самостоятельности подразделений и эффективного руководства из центра. Функция контроля, так же как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

- 2 Экономический анализ деятельности фирмы** Анализ хозяйственной деятельности фирмы играет важную роль в системе управления фирмой и тесно связан со всеми функциями управления. С одной стороны, он призван определить экономическую эффективность производственно-сбытовой деятельности фирмы за отчетный период (или установленный изучаемый период), достижение поставленных целей, а с другой — определить возможные направления развития этой деятельности на текущий и перспективный периоды с точки зрения обеспеченности необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Поэтому анализ хозяйственной деятельности должен проводиться целенаправленно и давать ответ на вопрос, на что лучше нацелить производство исходя из намечаемых выгод, выявлять такие возможности и резервы фирмы, которые обеспечат наилучшие условия использования имеющихся производственных мощностей, создания новых видов производства, обеспечения деятельности фирмы всеми необходимыми ресурсами.

Поскольку маркетинг и планирование служат исходными пунктами управленческого цикла, анализ хозяйственной деятельности направлен на обеспечение необходимой информацией прежде всего этих функций.

Большую роль играет анализ информации в процессе текущей оперативной деятельности фирмы, поскольку это исходная база для принятия управленческих решений, направленных на осуществление контроля и регулирование всего производственного цикла, выявление и ликвидацию отклонений от выполнения поставленных целей в процессе хозяйственной деятельности.

Такой анализ позволяет проводить проверку выполнения управленческих решений, соблюдение установленных нормативов и условий работы. Анализ хозяйственной деятельности формирует информацию обратной связи в системе управления. Кроме того, экономический анализ — это не только функция, но и определенная система мышления, которая требует определенных научных подходов, разработки методов обработки информации, умения сформулировать правильные выводы на основе анализируемых показателей, дать рекомендации управленческому аппарату по вопросам повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы.

Полнота экономического анализа зависит от наличия информационной базы, уровня ведения фирмой учета и отчетности, достоверности анализируемых показателей, использования компьютерной техники как при ведении отчетности, так и в процессе проведения анализа. Он призван дать управляющим необходимый аналитический материал для принятия управленческих решений и ведется по следующим показателям:

- формированию прибыли от продаж;
- структуре себестоимости всей выпускаемой и реализуемой продукции;
- себестоимости отдельных видов продукции;
- характеру и причинам отклонения от стандартов цен на продукцию и стандартов затрат на ее производство и продажу;
- характеру ответственности должностных лиц за соблюдение бюджетов по производственным, сбытовым и накладным расходам.

Эти данные и составляют основу разработки программ маркетинга по продукту и по производственному отделению. Текущий экономический анализ ведется служащими функциональных отделов и подразделений, в том числе центральных служб маркетинга и отделов маркетинга в производственных отделениях, специализированными аналитическими группами, группами управленческого анализа, внешними консультантами.

Методика анализа хозяйственной деятельности фирм. В целях ведения учета и отчетности, а также анализа хозяйственной деятельности каждая фирма разрабатывает свою методику оценки показателей. Как правило, такая методика приводится полностью или частично в примечаниях или приложении к финансовой отчетности. Вместе с тем международная практика в области учета и отчетности выработала некоторые унифицированные методы учета, которыми фирмы широко пользуются в целях сопоставимости отчетных данных и облегчения проведения экономического анализа. В частности, в международной практике широко пользуются следующими методами ведения учета и анализа, разработанными Комитетом по международным стандартам учета (КМСУ).

Метод учета дохода, или метод признания дохода, определяет момент, когда поставщик приобретает право на получение дохода от поставки товара или предоставления услуг. Согласно этому методу доход от продажи товаров считается признанным на дату продажи, т.е. на дату поставки покупателю; доходы от услуг

считаются признанными, когда услуги фактически выполнены; доходы от разрешения третьим лицам использовать активы фирмы, такие, как проценты, рентные платежи, лицензионные текущие отчисления, считаются признанными по истечении срока таких поступлений или использования активов. Доходы могут быть признанными в течение периода производства товара в соответствии с контрактами с долгими сроками исполнения. Доходы могут также считаться признанными по накоплению сумм наличных платежей после установки поставленного товара, недвижимого имущества или по выполнении определенных условий (франшизы).

Признание дохода увеличивает активы и уменьшает пассивы с соответствующими результатами по статье «Собственный капитал». Признание дохода на стабильном и соответствующем базисе является основой формирования счета прибылей/убытков.

Метод учета по выполненному контракту предполагает, что доходы в отчете о прибылях и убытках отражаются только в том случае, если контракт по реализации товаров и услуг полностью выполнен или выполнена его существенная часть.

Метод поэтапной сдачи работ предполагает, что доходы в отчете о прибылях и убытках отражаются в соответствии с долей законченной обработки продукции и оказанных услуг, на которые заключен контракт в отчетном периоде.

Метод оценки собственности предполагает, что первоначальные инвестиции учитываются по стоимости и записываются одной строкой в балансе инвестора. Инвестиции увеличиваются (уменьшаются) на пропорциональную долю прибыли (убытка) инвестора, объявленную фирмой. Когда инвестор получит дивиденд, сумма инвестиций сокращается на сумму полученного дивиденда. Если во время подготовки инвестором финансового отчета обнаружится разница между балансовой стоимостью инвестиций, подсчитанных по данному методу, и пропорциональной долей чистых активов, объявленной в финансовой отчетности фирмы, то такую разницу необходимо амортизировать.

Метод учета по себестоимости использует отражение инвестиций в другие компании по себестоимости. В отчете о прибылях доходы инвестора от инвестиций отражаются только в том объеме, в котором они действительно перечислены капиталопринимающей компанией от чистой прибыли, накопленной со дня приобретения этих инвестиций.

Метод оценки затрат в совместном предприятии используется, когда инвестор не оказывает существенного влияния на ход его деятельности. Затраты на начальные инвестиции отражаются в балансе статьей «Инвестиции». Прибыли, полученные от совместного предприятия, не отражаются на счетах инвестора, пока они не будут распределены как дивиденды. В балансе инвестиции показываются в первоначальной оценке. Когда дивиденд объявлен, инвестор рассматривает свою долю как текущий доход.

Метод пропорциональной консолидации предполагает, что инвестор консолидирует в своих финансовых отчетах свою пропорциональную долю в каждом виде активов, обязательства — в доходных и расходных статьях совместного предприятия.

Метод долевого участия использует первоначальное отражение инвестиций по себестоимости, а затем их оценка корректируется в зависимости от изменений доли инвестора в чистых активах предприятия, акции которого приобретаются.

Отчет о прибылях и убытках инвестора отражает долю последнего в результатах деятельности фирмы, акции которой приобретаются.

12.2. Финансовый менеджмент

1 Содержание, цели и функции *Финансовый менеджмент* (Financial management) — это профессиональное управление финансово-хозяйственной деятельностью фирмы на основе современных методов.

Финансовый менеджмент включает:

- разработку и реализацию финансовой политики фирмы с использованием различных финансовых инструментов;
- принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизацию и разработку методов реализации;
- информационное обеспечение путем составления и анализа финансовой отчетности фирмы;
- оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций;
- оценку затрат на капитал;
- финансовое планирование и контроль;
- организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью фирмы.

Методы финансового менеджмента позволяют оценить: риск и выгодность того или иного способа вложения денег; эффективность работы фирмы; скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Цель финансового менеджмента — выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения целей деятельности фирмы в целом или ее отдельных производственно-хозяйственных звеньев — центров прибыли. Такими целями могут быть:

максимизация прибыли;

достижение устойчивой нормы прибыли в плановом периоде;

увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;

повышение курсовой стоимости акций фирмы и др.

В конечном итоге все эти цели ориентированы на повышение доходов вкладчиков (акционеров) или владельцев (собственников капитала) фирмы.

В задачи финансового менеджмента входит нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в краткосрочном и долгосрочном финансовом управлении.

Так, в краткосрочном финансовом управлении принимаются решения о сочетании таких целей, как увеличение прибыли и повышение курсовой стоимости акций, поскольку эти цели могут противодействовать друг другу. Это возникает тогда, когда фирма, инвестирующая капитал в развитие производства, несет текущие убытки, рассчитывая на получение высокой прибыли в будущем, которая обеспечит рост стоимости ее акций. С другой стороны, фирма может воздерживаться от инвестиций в обновление основного капитала ради получения высоких текущих прибылей, что впоследствии отразится на конкурентоспособности ее

продукции и приведет к снижению рентабельности производства, а затем падению курсовой стоимости ее акций и, следовательно, к ухудшению положения на финансовом рынке.

В долгосрочном финансовом управлении, ориентированном на те же конечные цели, прежде всего учитываются факторы риска и неопределенности, в частности при определении предполагаемой цены акций как показателя отдачи на вложенный капитал.

Задачей финансового менеджмента является определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального сочетания интересов различных хозяйственных подразделений в принятии инвестиционных проектов и выборе источников их финансирования.

В конечном итоге основная задача финансового менеджмента — принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования, как внешними, так и внутрифирменными. Поэтому управление потоком финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах, является центральным вопросом в финансовом менеджменте.

Поток финансовых ресурсов составляют денежные средства:

- полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности фирмы;
- полученные на финансовых рынках от продажи акций, облигаций;
- кредиты;
- возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов;
- инвестированные и реинвестированные в развитие производственно-хозяйственной деятельности фирмы;
- направленные на уплату налоговых платежей.

Функции и экономические методы финансового менеджмента можно подразделить на два блока:

по управлению внешними финансами;

по внутрифирменному учету и финансовому контролю.

Блок по управлению внешними финансами предполагает реализацию отношений фирмы с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка, включая собственные дочерние компании, выступающие в качестве клиентов, заимодателей, поставщиков и покупателей продукции фирмы, а также с акционерами и финансовыми рынками. Сюда входят:

- управление оборотными активами фирмы, движением денежных средств, расчетами с клиентами;
- управление материально-производственными запасами и пр.;
- привлечение краткосрочных и долгосрочных внешних источников финансирования.

Блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю включает:

- контроль за ведением производственного учета;
- составление сметы затрат, контроль за выплатой заработной платы и налогов;
- сбор и обработку данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и для предоставления данных внешним пользователям;

- составление и контроль за правильностью финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и др.);
- анализ финансовой отчетности и использование его результатов для внутреннего и внешнего аудита;
- оценка финансового состояния фирмы на текущий период и ее использование для принятия оперативных управленческих решений и в целях планирования.

В функции финансового менеджмента входят:

- анализ финансовой отчетности;
- прогнозирование денежных средств;
- выпуск акций;
- получение займов и кредитов;
- операции с инвестициями;
- оценка операций слияния и поглощения фирм.

Ответственность за достижение конечных целей финансового менеджмента обычно возлагается в крупных фирмах на вице-президента фирмы по финансовым вопросам (Chief Financial Officer), который входит в состав совета директоров, а в небольших фирмах — на заместителя директора по финансам.

Вице-президенту по финансовым вопросам подчиняются казначей и контролер с соответствующим аппаратом (службами, отделами, секторами). К функциям казначея относится блок по управлению внешними финансами; в функции контролера входит блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю.

2 Принятие решений по финансовым вопросам

Важнейшие решения, принимаемые в области финансового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования (investment decisions) и выбору источников финансирования (financing decisions).

Инвестиционные решения принимаются по таким вопросам, как:

- оптимизация структуры активов, определение потребностей в их замене или ликвидации;
- разработка инвестиционной политики, методов и средств ее реализации;
- определение потребностей в финансовых средствах;
- планирование инвестиций по фирме в целом; разработка и утверждение инвестиционных проектов, разрабатываемых в производственных отделениях;
- управление портфелем ценных бумаг.

Инвестиционные решения предполагают выделение в финансовом менеджменте двух видов финансового управления: краткосрочного и долгосрочного, имеющих свои специфические черты.

Краткосрочные инвестиционные решения направлены на определение структуры капитала фирмы на текущий период, которая отражается в ее балансе. Принятие таких решений требует от финансовых менеджеров глубоких профессиональных знаний в области краткосрочного финансового управления фирмой, умения применять обоснованные методы их реализации с учетом текущих тенденций развития рынка.

Долгосрочные инвестиционные решения, именуемые стратегическими, направлены на обеспечение успешного функционирования фирмы в будущем и требуют

от финансовых менеджеров конкретных профессиональных знаний, практического опыта и навыков в использовании современных методов анализа для выбора оптимальных направлений и путей развития фирмы на перспективу с учетом объективных закономерностей развития рыночной экономики.

Решения по выбору источников финансирования принимаются по таким вопросам, как:

- разработка и реализация политики оптимального сочетания использования собственных и заемных средств для обеспечения наиболее эффективного функционирования фирмы;
- разработка и реализация политики привлечения капитала на наиболее выгодных условиях;
- дивидендная политика и др.

3 Финансовая политика фирмы

Разработка и осуществление единой финансовой политики занимают существенное место в общем механизме централизованного управления.

Роль финансовой политики в централизованном управлении фирмой определяется тем, что она затрагивает все стороны ее экономической деятельности: научно-техническую, производственную, материально-техническое снабжение, сбыт и отражает в концентрированном виде влияние многочисленных внутренних и внешних факторов. В рамках единой финансовой политики, разрабатываемой на высшем уровне управления, определяются в глобальном масштабе источники финансовых ресурсов и их распределение в рамках фирмы.

Довольно трудно однозначно определить конкретные формы и методы проведения финансовой политики. Хотя в рамках отдельных фирм и имеются существенные отличия в использовании конкретных форм и методов финансовой политики, можно тем не менее говорить об общих ее чертах и принципах, а также инструментах финансовой политики. Важнейшие из них: распределение и перераспределение прибылей; финансирование и кредитование деятельности различных подразделений; определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним.

Финансовые инструменты составляют важнейшую сторону деятельности фирмы, поскольку движение материальных потоков между расположенными в разных странах родственными компаниями опосредуется денежной формой в международном масштабе. В связи с этим использование финансового механизма значительно усложняется и требует приспособления к денежным рынкам как отдельных стран, так и международной валютно-кредитной системы в целом.

В современных условиях главная особенность финансовой политики фирм состоит в комплексном использовании инструментов, причем в зависимости от конкретных условий преобладающее значение в отдельные периоды может придаваться тому или иному инструменту.

Гибкость финансовой политики заключается в том, что при централизованном формировании она дифференцируется применительно к особенностям денежного рынка каждой принимающей страны и страны базирования; налогового законодательства и валютного регулирования этих стран; валютно-финансового положения и динамики их валютного курса. Важную роль при выработке финансовой политики играет регулирование внутрифирменных финансовых потоков,

подчиненное конечному результату деятельности фирмы, и осуществление многосторонних расчетов централизованным путем. На формирование финансовой политики, в особенности при определении источников финансирования, оказывает влияние также связь фирмы с банками или ее принадлежность к определенной финансовой группе. Фактически в этой политике отражаются интересы крупнейших банков и финансовой олигархии стран базирования. И наконец, выработка и реализация финансовой политики в значительной степени предопределяются решением задач, связанных с внешнеэкономической деятельностью фирмы.

Важнейшим инструментом финансовой политики ТНК служат различные *методы распределения и перераспределения прибылей*. На практике преобладают два подхода: консолидация всех прибылей в материнской компании и их рассредоточение по дочерним компаниям, предоставление им относительной самостоятельности в распоряжении получаемыми прибылями.

Принцип консолидации прибылей предусматривает регулярный перевод дочерними фирмами прибылей материнской компании в форме дивидендов. Суммы переводимых прибылей исчисляются различными методами: как определенный процент от получаемых доходов; сумм, оставшихся после уплаты налогов и обеспечения собственных потребностей дочерней компании в оборотном капитале, и т.д. Однако каждая ТНК использует какой-то единый метод начисления переводимых прибылей, распространяемый на все дочерние компании.

Уровень переводимых прибылей может устанавливаться по-разному. Некоторые фирмы определяют их размер на уровне, который установлен для выплаты дивидендов материнской компанией. Например, компания, которая выделяет на выплату дивидендов половину получаемых прибылей, требует, чтобы ее дочерние компании переводили ей также половину своих. Многие компании настаивают на регулярном переводе всех или большей части получаемых прибылей (чаще 80—90%) в виде дивидендов. Как правило, фирмы придают большое значение регулярности перевода прибылей, что обеспечивает им лучший контроль над финансовыми операциями зарубежных дочерних компаний. Однако поскольку в большинстве стран местные власти осуществляют строгий контроль над движением капиталов, это обычно сопряжено с известными трудностями. Собирая прибыли и консолидируя их в одном фонде, материнская компания принимает на себя централизованное распределение этих средств, определяя ассигнования на капиталовложения по каждой дочерней компании¹.

Принцип рассредоточения прибылей более гибок и обеспечивает лучшее приспособление финансовой политики в целом к условиям конкретных рынков. В этом случае фирма не устанавливает одинаковых правил в отношении перевода прибылей для всех дочерних компаний и не требует перевода всех прибылей. Она предоставляет дочерней компании относительную самостоятельность в распоряжении прибылями для достижения ее долговременных целей. Обычно такой метод используют фирмы, имеющие высокую степень децентрализации в управлении.

Разработка политики перевода прибылей в этом случае требует учета многих факторов, в частности таких, как: потребности в средствах каждой дочерней ком-

¹ Дочерние компании американских фирм могут принимать самостоятельные решения о капиталовложениях в пределах установленной суммы, а все ассигнования сверх этой суммы определяются высшим управлением на основе заранее разработанных инвестиционных проектов.

пании; возможность получения средств на местном рынке в форме займов и кредитов; возможность перевода средств между родственными компаниями; наличие валютных и других ограничений в принимающих странах; уровень налогообложения переводимых прибылей; специфические риски от наличия средств в определенных странах. Важное значение имеет выработка материнской компанией модели выплаты дивидендов акционерам в стране базирования, которой следуют зарубежные дочерние компании, а также разработка типовой структуры капитала для фирмы в целом и ее отдельных подразделений (в том числе соотношения собственных и заемных средств).

Гибкость политики перевода прибылей проявляется и в том, что фирма, например, усиливает приток прибылей в материнскую компанию из стран, где возникают риск дефальтации или другие неблагоприятные условия. В странах с благоприятным инвестиционным климатом дочерние компании максимально инвестируют свои прибыли. Многие ТНК считают, что гибкий подход к переводу прибылей из-за границы позволяет лучше использовать все имеющиеся финансовые ресурсы и в конечном итоге ведет к повышению притока средств к материнской компании во всех формах: дивидендов, ройялти, платы за различные услуги.

Применяя гибкий принцип в отношении перевода дивидендов, высшее управление ТНК обычно сочетает его с другими финансовыми инструментами с учетом изменяющихся условий для повышения конкурентоспособности и прибыльности фирмы.

Важный инструмент финансовой политики — *обеспечение всех подразделений ТНК необходимыми финансовыми ресурсами*. Их источниками могут быть как внутрифирменные средства, получаемые в глобальном масштабе, так и средства из внешних источников финансирования. Внутрифирменные источники финансирования в материнской и дочерней компаниях образуются путем аккумуляции амортизационных отчислений, нераспределенной прибыли, а также в результате получения займов и кредитов от материнской или других родственных компаний.

Внешние источники финансирования — это займы и кредиты, получаемые у коммерческих банков, специальных финансовых учреждений (фондов, агентств развития и др.), международных финансовых организаций, государственных и полугосударственных организаций, оказывающих содействие в финансировании определенных объектов и предоставляющих гарантии по кредитам. Важным источником внешнего финансирования является также продажа акций дочерних компаний и формирование их акционерного капитала.

При разработке финансовой политики в отношении источников финансирования фирмы используют различные принципы и направления:

- *максимальное использование внутренних источников финансирования* (самофинансирование), создаваемых за счет ускоренной амортизации, консолидации прибылей в материнской компании, увеличения доли нераспределенной прибыли;
- *ограничение средств, получаемых в стране базирования*, и стремление к максимизации финансовых ресурсов, получаемых в принимающих странах в основном в форме займов. При этом фирмы учитывают, что получение крупных займов в принимающей стране может затруднить перевод прибылей;

- *использование максимально разнообразных источников финансирования в своей и в принимающей странах* — получение заемных средств от международных банков, специальных международных и региональных инвестиционных организаций, банковских консорциумов; использование рынков евродолларов и еврозаймов.

Через рынки евродолларов осуществляется краткосрочное финансирование операций, через рынок еврозаймов — среднесрочное и долгосрочное. При помощи этих рынков ТНК используют международные финансовые ресурсы, перераспределяя их между собственными компаниями.

Чаще всего крупные компании в своей финансовой политике руководствуются одновременно различными принципами, придавая первостепенное значение ее гибкости и глобальной направленности. Последняя требует разработки системы показателей на плановый период, определяющих необходимые объемы и возможные источники финансовых средств, которые фирма рассчитывает получить в стране базирования, в конкретных принимающих странах и на международном рынке капитала. При этом фирма стремится использовать смешанные источники финансирования, гибко приспосабливаясь к экономическим, политическим и финансовым условиям на каждом рынке принимающей страны и оказывая своим дочерним компаниям помощь в получении средств из местных источников. В тех странах, где власти требуют смешанного участия в капитале дочерних компаний, материнская компания оказывает содействие в формировании акционерного капитала такой дочерней компании.

В некоторых развивающихся странах дочерние компании могут получать специальную финансовую помощь, включая безвозмездную, займы по низким процентам и освобождаются от налогов в случае выполнения проектов, входящих в национальный план развития принимающей страны.

Выбор тех или иных принципов определяется исходя из организационной структуры управления ТНК, степени централизации и децентрализации ее управленческих решений, характера стратегического и текущего планирования, а также с учетом ее позиций на мировом рынке. Важную роль при этом играет положение центров прибыли и решаемые ими задачи. В тех фирмах, где задача прибыли — максимизировать прибыль, им предоставляется значительно большая самостоятельность в использовании местных источников финансирования и средств, получаемых на международном рынке капитала.

Инструментом финансовой политики является также *определение структуры и характера внутрифирменного финансирования и ставок по этим операциям*. Важнейшую роль в этом играет определение в централизованном порядке соотношения между собственными и заемными средствами в рамках фирмы в целом. Здесь отмечаются существенные различия по отраслям и по странам.

Другой важный аспект внутрифирменного финансирования — *определение характера финансирования* (займы или кредиты), *его источников и условий*. *Внутрифирменные займы* чаще выступают в качестве не непосредственного источника финансирования, а передаточного инструмента. При этом материнская или родственная дочерняя компания получает средства на местном рынке капитала и затем переправляет их нуждающейся в них дочерней компании в форме внутрикорпорационного займа. Этот механизм построен на использовании разного уровня процентных ставок на рынках разных стран.

Большее значение, чем займы, имеет предоставление дочерним компаниям внутрифирменных кредитов как в открытой, так и в скрытой форме. *Открытая форма кредитования* используется в тех случаях, когда фирмы требуют от дочерних компаний перевода всех или большей части получаемых ими прибылей. В этом случае кредит выступает как средство распределения инвестированного капитала. *Скрытая форма кредитования* осуществляется путем предоставления дочерней компании отсрочки платежей по товарным поставкам или, наоборот, путем ускорения оплаты отфактурованной продукции. Это означает, что дочерняя компания на определенный срок получает возможность пользоваться средствами материнской или родственной компании, что равнозначно предоставлению краткосрочного товарного кредита.

Важная роль во внутрифирменном финансировании принадлежит *механизму платежей по внутрикорпорационным операциям*. Прежде всего — это регулируемые в централизованном порядке отсрочка или досрочная выплата платежей (процентов по займам и кредитам, ройялти, ставок по другим услугам, не включаемым в цену товара). Так, отсрочка платежей дочерней компанией осуществляется в тех случаях, когда ожидается повышение курса валюты в стране ее местонахождения, а досрочная выплата — когда обнаруживается затруднение с выплатой и предполагается девальвация. Таким путем ТНК в какой-то мере стремятся избежать последствий неустойчивости валют и внезапных изменений валютных курсов в отдельных странах (во внутрифирменных финансовых отношениях валютный риск практически отсутствует).

И наконец, существенную роль во внутрифирменной финансовой деятельности играет *определение уровня платежей по предоставляемым родственным компаниям займам и кредитам, платежам по лицензиям, техническим и другим услугам*. Произвольно завышая или занижая ставки по внутрифирменным финансовым операциям, ТНК могут манипулировать ими так же, как и трансфертными ценами, в целях перераспределения прибылей и гибкого приспособления к условиям отдельных рынков.

12.3. Информационное обеспечение финансового менеджмента

Управленческий учет (Managerial accounting) — это новый вид деятельности в системе управления. Его цель — обеспечение управленческого звена фирмы информацией оперативного и финансового учета, необходимой для анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности фирмы, принятия на этой основе оптимальных управленческих решений и контроля за их реализацией. С развитием технических средств информационного обеспечения управленческой деятельности, компьютерной сети, телекоммуникаций стало возможным, с одной стороны, накапливать базы данных внутрифирменной информации, а с другой — незамедлительно получать всю необходимую для оперативной деятельности информацию и использовать ее в процессе управления. Если раньше внутрифирменная система информации ориентировалась в основном на внешних пользователей, то в современных условиях она выполняет задачи обеспечения эффективного функ-

ционирования фирмы. Прежде всего это относится к транснациональным корпорациям, которые отличает огромный масштаб производственно-хозяйственной деятельности, имеющей интернациональный характер, сложное и наукоемкое производство, технологический процесс которого рассредоточен по многим дочерним предприятиям, расположенным в разных странах.

Вместе с тем в связи с консолидированной собственностью управленческий учет осуществляется по всем компаниям, объединенным единым титулом собственности, и управленческие решения, касающиеся глобальных проблем финансово-хозяйственной деятельности, принимаются на уровне материнской компании. Трудность часто заключается в том, что стандарты учета и отчетности разрабатываются и устанавливаются на основе национального законодательства страны местонахождения дочерней компании, поэтому дочерней компании приходится вести двойной финансовый учет: один — для местных налоговых властей, другой — для отчетности перед материнской компанией. Поэтому многие фирмы перешли на ведение учета и отчетности в соответствии с международными стандартами учета и отчетности, разработанными специализированными международными организациями или международной практикой учета. Аналогичные проблемы стоят и перед совместными предприятиями, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран, но которые управляются и ведут финансово-хозяйственную деятельность на совместной основе.

Управленческий учет тесно связан с другими функциями управления и прежде всего с планированием. Планирование — исходный пункт управленческого цикла — при определении целей и задач финансово-хозяйственной деятельности опирается на анализ экономической информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности фирмы в прошлый, текущий и будущий периоды. Система учета призвана обеспечить сбор, хранение, обобщение необходимой для экономического анализа информации.

Управленческий учет как система внутрифирменного управления включает четыре вида учета и отчетности: бухгалтерский, оперативный, финансовый и статистический, каждый из которых выполняет свои специфические функции и имеет определенные формы отчетности.

Бухгалтерский учет (Accounting) представляет собой глобальную информационную систему о результатах текущей хозяйственной деятельности фирмы, предназначенную для оперативного управления и обеспечения финансовой и статистической отчетности фирмы.

Цель бухгалтерского учета — создание информационной базы для управления. Система бухгалтерского учета выполняет следующие функции:

- ведение бухгалтерского учета всех хозяйственных операций (денежных средств и расчетов с контрагентами; производственных запасов; основных средств и нематериальных активов; капитальных и финансовых вложений; готовой продукции и ее реализации; фондов, резервов и займов);
- ведение учета и анализа финансовых результатов и использования прибыли;
- разработка принципов и ведение производственного учета, используемого для целей внутрифирменного управления и составляющего коммерческую тайну фирмы;
- предоставление данных для финансового учета и отчетности;
- сбор статистических данных и ведение статистического учета.

Таким образом, бухгалтерский учет фиксирует состояние и движение ресурсов, затраты на производство продукции и результаты ее реализации. Предмет бухгалтерского учета — сбор и обработка информации о кругообороте средств и ресурсов фирмы в ходе ее хозяйственной деятельности, а также информации о формировании себестоимости продукции по видам затрат, об эффективности производства.

Ведение бухгалтерского учета предполагает выявление доходов и прибылей по результатам всех коммерческих операций. Учет доходов и прибылей ведется регулярно, как правило, ежемесячно, а с применением компьютеров — ежедневно.

Бухгалтерский учет — это не только ведение бухгалтерских записей (book-keeping), но и их анализ и интерпретация, что предполагает установление зависимости между финансовыми результатами и теми событиями, которые привели к этим результатам. Такую информацию необходимо иметь управленческому звену при выборе лучшего варианта действий.

Оперативный учет (Operating accounting) обслуживает текущее повседневное управление фирмой. В его основе — бухгалтерский учет. Информация оперативного учета всегда направлена на управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями. Иными словами, оперативный учет в основном выполняет функцию текущего регулирования и контроля за научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирмы.

Основные показатели оперативного учета — доходы и затраты, включая калькулирование себестоимости всех видов выпускаемой продукции (Cost accounting).

Финансовый учет (Financial accounting) представляет собой систему сбора, обобщения и хранения информации об использовании всех денежных средств и ресурсов финансово-хозяйственной деятельности фирмы. В него входят учет расчетов с поставщиками, покупателями, другими организациями и физическими лицами, а также учет всех финансовых операций (акций и дивидендов, облигаций и векселей, кредитов и процентов, инвестиций). На основе данных финансового учета выявляется финансовый результат (прибыль фирмы или убыток) и составляется финансовая отчетность: балансовый отчет (баланс), отчет о доходах (отчет о прибылях и убытках), отчет о финансовом положении и др. Эта информация выражается совокупностью определенным образом сформированных экономических показателей, на которых строится финансовая отчетность фирмы. В свою очередь финансовая отчетность служит источником данных для инвесторов, банков, налоговых и статистических органов, для контролирующих органов (ревизоров), для составления периодической отчетности, представляемой акционерам фирмы.

Статистический учет (Statistical accounting) — обязателен для каждой фирмы, однако статистическая информация в отличие от финансовой может быть не сплошной, а выборочной. Статистический учет может осуществляться как по данным оперативного и финансового учета, так и с помощью самостоятельного наблюдения. Статистическая информация дополняет финансовую, в частности о тех процессах и явлениях, которые не имеют стоимостной оценки.

Статистический и бухгалтерский учет ведутся по разным принципам. Статистическая отчетность представляет данные не только за отчетный год, но и за определенный период (5—10 лет) в виде таблиц и графиков, позволяющих проводить сравнительный экономический анализ деятельности фирмы.

1 Информационные системы управленческого учета и отчетности Система управленческого учета и отчетности предоставляет информацию как для внутреннего контроля и принятия управленческих решений, так и для удовлетворения интересов внешних пользователей информации.

К *внутренним пользователям информации* относятся высшее руководство компании и менеджеры всех уровней управления. На основе анализа финансовой отчетности они:

- определяют потребности в финансовых ресурсах;
- оценивают правильность принятых ранее инвестиционных решений и эффективность структуры капитала;
- проводят оценки для внесения корректировок в плановые показатели;
- разрабатывают и реализуют политику дивидендов;
- вносят предложения о проведении структурной реорганизации фирмы.

В качестве *внешних пользователей информации*, принимающих на ее основе свои решения, выступают, в частности: акционеры (лица или банки), обеспечивающие финансирование фирмы (владельцы и кредиторы); поставщики и потребители товаров фирмы; служащие фирмы и профсоюзы; налоговые органы, законодательные органы и правительственные организации; аудиторские фирмы; консультанты по финансовым вопросам, фондовые биржи, пресса и информационные агентства, союзы предпринимателей, юристы и др.

Всем внешним пользователям нужна, как правило, прежде всего информация о финансовом положении фирмы и результатах ее хозяйственной деятельности, позволяющая оценивать экономическое положение фирмы, движение ее наличных денежных средств:

- акционеры должны знать, получают ли они дивиденды и когда им следует покупать, держать или продавать акции;
- кредиторы хотят знать, будут ли выплачены проценты по займам и сумма долга при наступлении срока платежа; оценить целесообразность предоставления или продления срока кредита; определить условия кредитования и предоставления гарантий по кредитам;
- инвесторы заинтересованы в определении структуры капитала фирмы и в оценке эффективности использования ею ресурсов;
- поставщики и покупатели хотят знать, будут ли своевременно оплачены их счета и будут ли они по-прежнему получать необходимые им товары или услуги;
- служащие заинтересованы в получении информации о результатах деятельности фирмы, чтобы выяснить возможность сохранения своих рабочих мест и уровня заработной платы и т.п.;
- профсоюзы интересуются финансовой отчетностью фирм для выяснения возможностей повышения уровня заработной платы работников при перезаключении коллективных трудовых соглашений с руководством фирмы на очередной период;
- налоговые органы проверяют правильность составления финансовой отчетности для проведения расчетов по уплате налогов;
- законодательные органы заинтересованы в изучении финансовой отчетности фирм для определения направлений налоговой политики и принятия законов, регулирующих предпринимательскую деятельность;

- правительственные организации по результатам финансовой отчетности принимают решения об оказании финансового и организационного содействия отдельным фирмам;
- аудиторские фирмы проверяют правильность составления финансовой отчетности и ее соответствие существующим стандартам учета и отчетности, защищая интересы всех внешних пользователей;
- консультанты по финансовым вопросам изучают финансовую отчетность фирм в целях предоставления своим клиентам рекомендаций относительно приобретения акций или инвестирования капитала в конкретную фирму;
- фондовые биржи анализируют финансовую отчетность фирмы при ее регистрации на бирже, при ликвидации фирмы — члена биржи для выявления соответствия методов учета и отчетности требованиям биржи;
- пресса и информационные агентства пользуются финансовой отчетностью фирм для подготовки публикаций по отдельным фирмам или по отраслям хозяйства, составления списков крупнейших фирм и их ранжирования, расчета коэффициентов по финансовым показателям их деятельности;
- союзы предпринимателей используют финансовую отчетность фирм для расчета обобщенных статистических показателей по отраслям, их анализа и оценки состояния хозяйственной конъюнктуры в соответствующей отрасли;
- юристы анализируют финансовую отчетность для определения возможностей фирмы нести ответственность по своим обязательствам, а также для выяснения, соблюдает ли фирма законодательные нормы при распределении прибыли и выплате дивидендов.

Все четыре вида управленческого учета — бухгалтерский, оперативный, финансовый и статистический — объединяются одним понятием *экономическая информация*. Она и составляет базу для принятия управленческих решений.

Информация финансового учета и отчетности служит инструментом финансового управления. К качеству экономической информации предъявляются определенные требования, и прежде всего она должна удовлетворять пользователей информации, т.е. быть полезной.

Полезность информации оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству следующие требования:

- уместность и своевременность — способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку, т.е. информация, представленная своевременно. Поскольку пользователей больше всего интересует перспектива деятельности фирмы, информация должна оказывать пользователям помощь в прогнозировании результатов деятельности фирмы на базе отчетных показателей прошлых лет и настоящего периода;
- достоверность — гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов учета, а также процедур учета и оценки, чтобы пользователи могли правильно понимать назначение представляемой информации и проверить ее;

- сопоставимость — возможность сравнения показателей отчетности фирмы с данными по другим фирмам, что требует применения набора определений, единиц измерения, методики обработки данных, сроков отчетности, соответствующих национальным или международным стандартам отчетности, а также международной коммерческой практике;
- доступность и понятность — представление информации в ясной для понимания форме, чтобы пользователь мог применять ее для принятия решения, не боясь допустить ошибку. Для ясного понимания информации необходимо, чтобы формы представления отчетности (описательные заголовки, анализируемые понятия, базы классификации данных, содержание примечаний) отражали существо вопросов, были четкими, без излишней детализации, правильно переведенными на иностранные языки; предоставление информации бесплатно предполагает целенаправленность ее распространения среди известных фирме пользователей;
- конфиденциальность — предоставление пользователям лишь той информации, которая не нанесет ущерба фирме со стороны конкурентов. Отсюда строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за содержанием и характером отчетной информации.

От способа обработки и передачи информации (ручной, механизированный, автоматизированный) зависит методология учета, трудоемкость работы, оперативность представления информации на соответствующий уровень управления, экономичность всей информационной системы.

В зависимости от способа оформления информации она делится на документированную и не документированную. К *документированной информации* относятся все документы (включая перфоленты, магнитные ленты, перфокарты, магнитные диски), свидетельствующие о проведении хозяйственных операций. Документированная информация основывается на данных оперативного, бухгалтерского, финансового и статистического учета. Она предоставляется дифференцированно в зависимости от уровня управления и вида принимаемых решений, поскольку для каждого уровня управления заранее определяются состав и количество необходимой информации. Обычно обеспечение управленческого персонала соответствующей информацией зависит от распределения функций между исполнителями. С этой целью для каждого управляющего разрабатываются должностные инструкции, в которых перечисляются функции, которые он исполняет. На основании должностных инструкций определяется тот объем информации, который необходим для осуществления конкретных видов деятельности и принятия определенных управленческих решений.

Таким образом, информация, основанная на данных учета и отчетности, должна быть целенаправленной, ориентированной на потребности соответствующего уровня управления. Поэтому управленческий учет и отчетность тесно увязаны с организационной структурой управления фирмой, с распределением полномочий и ответственности между различными подразделениями аппарата управления. Считается, что система управления является ведущим, а система учета — обеспечивающим звеном в финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

Финансовая отчетность фирм (Financial Statement, Annual Accounts) показывает финансовое состояние фирмы на определенную дату, а также результаты деятельности фирмы за определенный период (год, пять лет и др.). Основная цель финансовой отчетности — предоставление заинтересованным пользователям информации о финансовых возможностях фирмы, прибыльности (убыточности) хозяйственной деятельности, перспективах развития фирмы.

В законах о компаниях практически всех стран определяется порядок представления финансовой отчетности и аудиторской проверки этой отчетности, предписываются формы ведения финансовой отчетности. Согласно установленному порядку фирмы обязаны представлять финансовую отчетность ежегодно (каждые 12 месяцев). Этот период, как правило, совпадает с календарным годом, но может и не совпадать, а охватывать финансовый год, принятый в данной фирме. Однако для внутренних пользователей некоторые фирмы составляют финансовую отчетность ежеквартально или даже ежемесячно.

Основные формы финансовой отчетности¹:

- Балансовый отчет (Balance Sheet);
- Отчет о прибыли (Income Statement) (или отчет о прибылях и убытках, отчет о накопленной прибыли, отчет о нераспределенной прибыли);
- Отчет об изменениях в финансовом положении (Statement of Changes in Financial Position);
- Отчет о движении денежных средств (Statement of Cash Flows, Cash Flow Statement);
- Отчет о собственном капитале (Statement of Stockholders Equity, Statement of Owners Equity).

В некоторых фирмах составляется также Отчет об изменениях в собственном капитале, в особенности в случаях, когда в нем происходили изменения.

Обязательной составной частью финансовой отчетности являются примечания и пояснения, раскрывающие методы учета, применяемые стандарты учета (национальные или международные), суть и причины изменений применяемых методов учета. Составной частью финансовой отчетности могут быть таблицы.

В финансовом отчете приводятся также краткие сведения о фирме: ее название, страна регистрации, характеристика и сфера деятельности, правовая форма.

2 Балансовый отчет Это один из важнейших отчетных документов фирмы, отражающий наличие у нее средств на определенную дату (обычно на последнюю дату финансового года либо на начало или конец календарного года или квартала).

Отчетный период выбирается и устанавливается самой фирмой. Обычно он соответствует календарному году, но иногда фирма выбирает дату или конец сезона, который наиболее полно отражает ее текущее финансовое состояние.

Балансовый отчет иногда называют Отчетом о финансовом положении фирмы (Statement of Financial Position). Его структура и содержание статей должны удовлетворять требованиям национальных или международных стандартов учета и отчетности. Структура Балансового отчета приведена в табл. 12.1.

¹ См. подробно: Герчикова И.Н. Указ. соч.

Таблица 12.1. Структура Балансового отчета

<i>Актив</i>	<i>Assets</i>
Р а з д е л I. Оборотные активы	I. Current Assets
I.1. Денежные средства	I.1. Cash
а) в кассе	a) Cash on Hand
б) в банках	b) Cash in Banks
И т о г о: денежные средства	Total Cash
I.2. Легкорезализуемые ценные бумаги	I.2. Marketable Securities
I.3. Дебиторская задолженность	I.3. Accounts Receivable, Receivables
I.4. Авансированные расходы	I.4. Prepaid Expenses
I.5. Материально-производственные запасы	I.5. Inventories, Stocks
Готовая продукция	Finished Goods
Незавершенное производство	Work in Process — WIP
Полуфабрикаты	Semi-Finished Goods
Сырье и основные материалы	Raw Materials, Materials
I.6. Внутрифирменные поставки	I.6. Internal Transactions, Intercompany Account
I.7. Финансируемый лизинг	I.7. Finance Lease
Общая сумма оборотных (текущих) активов	Total Current Assets
Р а з д е л II. Долгосрочные инвестиции	II. Long-Term Investments
Общая сумма долгосрочных инвестиций	Total Long-Term Investments
Р а з д е л III. Необоротные активы	III. Non-Current Assets, Long-Term Assets
III.1. Материальные активы	III.1. Fixed Assets
а) Имущество	a) Property
б) Земля	b) Land
в) Здания, строения	c) Plants, Buildings
г) Машины и оборудование	d) Equipment
д) Аренднованное оборудование	e) Leasehold Equipment
За вычетом начисленной амортизации	Less Accumulated Depreciation
Общая сумма чистых материальных активов (за вычетом начисленной амортизации)	Total Net Fixed Assets (Less Accumulated Depreciation)
III.2. Нематериальные (неосязаемые активы)	III.2. Intangible Assets
а) Гудвилл	a) Goodwill
б) Патенты	b) Patents
в) Организационные расходы	c) Organization Expenses
И т о г о: необоротные активы	Total Non-Current Assets
Общая сумма активов	Total Assets
<i>Пассив</i>	<i>Liabilities and Owner's Equity</i>
Р а з д е л I. Заемный капитал	I. Liabilities
I.1. Краткосрочные обязательства	I.1. Current Liabilities
1.1. Краткосрочные банковские ссуды и банковские овердрафты	1.1. Short-Term Bank Loans, Bank Overdrafts
1.2. Векселя к оплате	1.2. Notes Payable
1.3. Счета к оплате	1.3. Accounts Payable

Продолжение табл. 12.1

1.4. Авансы от покупателей 1.5. Задолженность по заработной плате 1.6. Задолженность по выплате налогов 1.7. Задолженность акционерам по дивидендам 1.8. Резерв на предстоящие расходы 1.9. Задолженность по выплатам премий служащим и рабочим, взносов в социальные фонды	1.4. Advances from Customers 1.5. Accrued Payroll 1.6. Taxes Payable 1.7. Dividends Payable 1.8. Provision for Expenses 1.9. Staff and Workers Bonus and Welfare Funds
Общая сумма краткосрочных обязательств	Total Current Liabilities
I.2. Долгосрочные обязательства 2.1. Отсроченные налоговые платежи 2.2. Долгосрочные банковские ссуды и кредиты 2.3. Задолженность по облигациям 2.4. Прочая долгосрочная задолженность	I.2. Long-Term Liabilities 2.1. Deferred Income Taxes 2.2. Long-Term Bank Loans 2.3. Bonds, Debentures Payable 2.4. Other Long-Term Loans
Общая сумма долгосрочных обязательств	Total Long-Term Liabilities
I. Общая сумма задолженности (заемный капитал)	I. Total Liabilities
Раздел II. Собственный капитал II.1. Акционерный капитал а) Привилегированные акции с дивидендом в _____ долл., установленные в уставе, выпущенные и не выкупленные самой компанией с номинальной стоимостью _____ в количестве _____ шт. б) Обыкновенные акции с номинальной стоимостью в _____ долл., установленные в уставе, акции, выпущенные в 20 ____ году в) Оплаченный капитал	II. Owner's Equity, Stockholders Equity Share Owner's Equity, Capital and Reserves II.1. Shareholders Equity, Stock, Common Stock а) Preferred Stock _____ Cumulative, _____ Par Value Authorized, Issued and Outstanding _____ Shares б) Common Stock _____ Par Value Authorized _____ Shares: Issued 20__ Shares с) Paid in Capital
Общая сумма акционерного капитала	Total Shareholders Equity
II.2. Дополнительный оплаченный капитал	II.2. Additional Paid-in Capital, Capital Surplus
II.3. Резервный капитал II.4. Фонд развития II.5. Чистая прибыль II.6. Чистая прибыль в текущем году	II.3. Reserve Capital II.4. Enterprise Expansion Fund II.5. Net Income II.6. Current Year Net Profit, Net Profit this Year
II.7. Нераспределенная прибыль	II.7. Retained Earnings, Reserves and Profit Brought Forward
II.8. Регулировки по пересчету на иностранную валюту	II.8. Foreign Currency Translation Adjustments
II.9. Акции в портфеле фирмы	II.9. Treasury Stock
Общая сумма собственного капитала	Total Stockholders Equity
Общая сумма обязательств и собственный капитал	Total Liabilities and Owner's Equity

В балансе представлена структура капитала фирмы. По составу показателей баланс делится на две части: актив и пассив. В *активе* показатели группируются по составу и размещению финансовых средств фирмы или по направлениям использования; в *пассиве* — по источникам их образования или финансирования.

Статьи актива и пассива делятся в свою очередь на разделы, отражающие наличие и использование средств, которыми располагает фирма, и источники формирования этих средств за счет финансирования. Итог актива баланса всегда равен итогу его пассива в соответствии со следующим уравнением:

$$\begin{aligned}\text{Активы} &= \text{Обязательства} + \text{Собственный (акционерный) капитал;} \\ \text{Assets} &= \text{Liabilities} + \text{Owner's Equity.}\end{aligned}$$

Балансовый отчет не дает достаточной информации о хозяйственной деятельности фирмы, в частности в нем не приводятся сведения о дебиторах фирмы и размере задолженности каждого из них; о кредиторах и тех условиях, на которых они предоставили ссуды. Кроме того, составление балансового отчета после каждой операции практически невозможно, поскольку ежедневно проводятся сотни операций. Балансовый отчет из-за большой трудоемкости процедуры его составления подготавливается периодически — один раз в год или один раз в полугодие, квартал или в месяц.

Формы составления баланса отличаются у различных фирм (одноколоночная или двухколоночная запись), однако содержание разделов актива и пассива практически одинаково у фирм даже разной национальной принадлежности. А именно, актив делится на два раздела: *оборотные активы* (Current Assets) и *необоротные активы* (Non-Current, Long-Term Assets), пассив — на *заемный* (Liabilities) и *собственный капитал* (Net Worth).

В активе отражаются все материально-товарные ценности и собственность, принадлежащие фирме, а также все требования к третьим лицам, платежи по которым должны поступать. В пассиве указываются все суммы задолженности фирмы (обязательства) третьим лицам, а также акционерный капитал как задолженность акционерам, которые его разделят в случае ликвидации (банкротства) фирмы.

Основные статьи актива баланса. Активы баланса (Assets) содержат сведения на определенную дату о составе и размещении имеющихся в распоряжении фирмы и контролируемых средств, полученных в результате предшествующей деятельности и которые должны стать источником будущих поступлений фирмы.

Активы классифицируются следующим образом:

- **По продолжительности их использования:** оборотные и необоротные активы.

Оборотные активы (Current Assets) — краткосрочные активы или текущие активы, включающие средства, использованные, проданные или потребленные в течение одного отчетного периода, который обычно составляет один год. К оборотным активам относятся денежные средства, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, материально-производственные запасы.

Необоротные активы (Non-Current Assets, Long-Term Assets) — долгосрочные активы со сроком использования более одного года, включающие материальные и нематериальные активы.

- **По объектам инвестирования:** реальные и финансовые.

Реальные активы (Real Assets) включают материальные оборотные и долгосрочные активы.

Финансовые активы (Financial Assets) объединяют все остальные активы, включая ценные бумаги, приобретенные фирмой на финансовых рынках.

Согласно принципам, разработанным Комитетом по международным стандартам и учету (KMCY — IASC), активы подразделяются на *текущие* (краткосрочные) (Current Assets) и *долгосрочные* (недвижимые) (Fixed Assets).

Содержание этих понятий также основано на критерии продолжительности использования средств и фактически соответствует оборотным и необоротным активам. Текущие активы имеют срок погашения менее одного года или отчетного периода; срок погашения долгосрочных активов — более одного года или отчетного периода.

Рассмотрим содержание основных разделов и статей актива.

Р а з д е л I. Оборотные активы (Current Assets), или текущие активы, краткосрочные активы.

Статьи этого раздела располагаются в балансе в порядке убывающей ликвидности (Liquidity) (по степени ликвидности), т.е. в зависимости от возможности обратить эти средства в наличные денежные средства. Чем выше ликвидность статьи, тем легче обратить соответствующие активы в денежную наличность.

I.1. Денежные средства (Cash), или наличные денежные средства. Включают денежные средства в кассе (кассовую наличность) (Cash on Hand), т.е. средства, находящиеся в распоряжении фирмы, и денежные средства в банке (наличность в банке) (Cash in Bank). Те и другие могут быть в случае надобности немедленно использованы для текущих платежей.

К денежным средствам относятся:

- банкноты, монеты;
- депозиты в банках;
- банковские переводные векселя (Bank Drafts);
- денежные переводы (Money Orders);
- чеки кассиров банка (Cashier's Checks);
- чеки, удостоверенные банком (Certified Checks);
- чеки, выданные отдельными лицами (Personal Checks);
- счета сбережений (Savings Accounts).

Денежные средства включаются в отчетность по их объявленной стоимости. Одной из важнейших задач финансового менеджмента является определение оптимальной суммы денежных средств с учетом необходимости своевременного погашения текущих обязательств, выплаты заработной платы, инвестиций в развитие производств.

I.2. Легкорезализуемые ценные бумаги (Marketable Securities, Short-Term Marketable Securities) — обладающие большой ликвидностью краткосрочные инвестиции, а именно, вложения временно свободных денежных средств в различные ценные бумаги, чаще всего в облигации государственных займов, которые приносят владельцу доход в виде процента или дивиденда и в случае необходимости могут быть быстро и легко превращены в наличные денежные средства. Вложения в государственные ценные бумаги считаются выгодным помещением денежных средств, так как они не только приносят определенные доходы, но и

дают право на льготы при выплате налогов на прибыль. Они оцениваются по себестоимости или по рыночной цене (текущей стоимости выпуска).

Под себестоимостью легко реализуемых ценных бумаг понимаются их покупная цена и прочие затраты на приобретение (комиссионные, уплачиваемые брокеру, налоги).

Такие вложения временно свободных денежных средств делаются и в привилегированные акции, которые при необходимости также можно быстро реализовать по цене, примерно равной их рыночной стоимости. Обычно легко реализуемые ценные бумаги продаются по номиналу или по рыночной цене и учитываются в балансе по минимальной (из их номинальной и текущей) рыночной цене (at Cost which Approximates Market Value).

Легко реализуемые ценные бумаги приобретаются фирмами на период, в течение которого не потребуются денежные средства для погашения текущих обязательств или других текущих платежей.

Легко реализуемые ценные бумаги подразделяются на:

- краткосрочные свидетельства (Short-Term Papers);
- долгосрочные обязательства (Marketable Debt Securities);
- ценные бумаги, дающие право собственности (Marketable Equity Securities).

1.3. Дебиторская задолженность включает причитающиеся фирме суммы, еще не полученные от покупателей, клиентов, служащих, срок погашения которых не превышает одного года.

Дебиторская задолженность может быть представлена как задолженность по основной деятельности фирмы и задолженность по прочим операциям. Дебиторская задолженность по основной деятельности может отражаться в следующих статьях:

- «Счета к получению» (Accounts Receivable);
- «Счета покупателей, дебиторы» (Customer's Accounts);
- «Текущие причитающиеся платежи» (Current Receivable);
- «Наличные причитающиеся платежи» (Cash Receivable);
- «Векселя полученные» (Notes Receivable);
- «Прочие неоплаченные счета» (Other Accounts Outstanding).

Статья «Счета к получению» вносится в активы в том случае, если товары и услуги предоставляются в кредит или с отсрочкой платежа без письменного обязательства уплаты к определенному сроку. Статья «Векселя полученные» предполагает предоставление письменного обязательства об уплате суммы на определенную дату, причем указываются номинал векселя и процент. Дебиторская задолженность по основной деятельности может быть краткосрочной и долгосрочной. *Краткосрочная задолженность* — это счета и векселя дебиторов со сроком погашения менее года. Такая задолженность может выражать предоставляемый покупателю коммерческий кредит в товарной форме (обычно на 30, 60 и 90 дней). Краткосрочная дебиторская задолженность оценивается по текущему денежному эквиваленту. *Долгосрочная дебиторская задолженность* — это долгосрочные векселя к получению, оцениваются по приведенной стоимости будущих денежных поступлений, исчисленной по фактической рыночной ставке процента на дату выпуска.

К дебиторской задолженности по прочим операциям относятся следующие статьи:

- «Авансы служащим» (счета служащих) (Employee Accounts);
- «Депозиты как гарантия долга» (Deposits);
- «Дебиторская задолженность по финансовым операциям» (дебиторская задолженность по дивидендам и процентам).

Дебиторская задолженность учитывается в балансе по чистой стоимости реализации (Net Realizable Value), т.е. за вычетом сомнительных счетов (безнадежных поступлений) (Doubtful Accounts, Uncollectible Accounts Receivable, Bad Debts) и различных скидок (Allowances), в том числе скидок за возврат товаров (Sales Returns and Allowances).

Сомнительные счета (безнадежные поступления) по дебиторской задолженности выделяются обычно отдельной статьей «Скидки по сомнительным счетам». Фактически сомнительные счета (безнадежные поступления) — это убытки или расходы за отчетный период, которые возникают в результате неоплаты покупателями какой-то части счетов. Поскольку в условиях рыночной экономики не существует полной гарантии оплаты всех счетов, обычно фирма резервирует часть средств для возможных непоступлений и вносит в баланс статью «Резерв на сомнительные позиции» (Provision for Doubtful Items). За вычетом таких сумм в баланс включается статья «Итого чистая дебиторская задолженность» (Net Receivables) или «Счета к получению за вычетом сомнительных счетов» (Accounts Receivable Less Allowance for Doubtful Accounts). Скидка для безнадежных поступлений рассчитывается обычно исходя из доли неоплаченной, дебиторской задолженности (неоплаченных счетов и векселей) за предыдущий отчетный период в чистом объеме реализации продукции (Net Sales).

I.4. Авансированные средства (расходы будущих периодов — Prepaid Expenses) включают краткосрочные авансовые платежи продавцам, уплату вперед арендной платы, стоимости страхования, комиссионных, а также налогов (Prepaid Income Tax). Эти статьи отражают права и требования фирмы на получение в будущем (в течение года) от своих партнеров и клиентов заранее оплаченных товаров и услуг, т.е. затраты, реальной отдачи от которых на дату составления баланса нет, но она должна быть в следующем отчетном году. Статьи включаются в оборотные активы условно, поскольку они не обладают ликвидностью и не могут быть превращены обычным путем в наличные денежные средства. Они отражаются в балансе по себестоимости в той части, которая на дату составления баланса оставалась фактически неиспользованной.

I.5. Материально-производственные запасы (Inventories, Stocks) включают материальные (осязаемые) активы, предназначенные для:

- продажи в течение обычного производственного цикла (готовая продукция);
- использования в процессе производства в целях последующей реализации (полуфабрикаты);
- внутреннего потребления в процессе производства товаров и услуг, предназначенных для реализации (сырье и материалы).

В балансе материально-производственные запасы отражаются следующими статьями:

- «Готовая продукция» (Finished Products, Goods);
- «Незавершенное производство» (Work in Process — WIP);

- «Полуфабрикаты» (Semi-Finished, Goods);
- «Основные сырье и материалы» (Raw Materials, Materials);
- «Вспомогательные материалы» (Other Supplies);
- «Товарно-материальные запасы» (Purchased Materials, Materials and Components).

Статья «Готовая продукция» может включать товары, реализуемые без переработки, или остатки непроданной или непоставленной продукции, находящейся на складе.

Статья «Незавершенное производство» включает средства, вложенные в товары, находящиеся в процессе производства, или частично готовую продукцию, требующую дополнительной обработки перед ее реализацией.

Статья «Товарно-материальные запасы» может включать сырье, упаковочные материалы, компоненты, закупаемые у поставщиков.

Производственные запасы, незавершенное производство и готовая продукция могут быть сведены в одну статью и оцениваться на базе наименьшей из величин — себестоимости или рыночной цены.

Материально-производственные запасы — это наименее ликвидная статья оборотных активов, так как для реализации продукции, учитываемой ею, и для получения платежей требуется определенное время.

Анализ показателей по статьям материально-производственных запасов имеет большое значение для принятия решений в финансовом менеджменте. Здесь постоянного внимания требует анализ показателей по реализации готовой продукции, уровню запасов, поскольку это непосредственно отражается на результатах рентабельности производства.

Оценка материально-производственных запасов проводится по их себестоимости или рыночной стоимости, в зависимости от того, что ниже. При этом под стоимостью понимается себестоимость или заниженная стоимость, если в результате ухудшения состояния, морального старения, снижения цен и других факторов материально-производственные запасы реализуются по цене ниже себестоимости. Оценка запасов включает оценку производственных и других ресурсов, а также стоимости материалов.

Материально-производственные запасы, перечисленные в балансе или использованные при определении стоимости проданных товаров, в счете прибылей и убытков могут оцениваться следующими методами:

- по себестоимости каждой единицы закупаемых товаров (Specific Identification Method);
- по средней себестоимости (Average Cost), в частности по средневзвешенной средней (Weighted Average Cost) и скользящей средней (Moving Average Cost);
- по себестоимости первых по времени закупок — ФИФО — «первым поступил — первым ушел» (First In — First Out — FIFO);
- по себестоимости последних по времени закупок — ЛИФО — «последним поступил — первым ушел» (Last In — First Out — LIFO).

Метод оценки запасов по себестоимости каждой единицы закупаемых товаров предполагает учет их движения по фактической себестоимости.

Метод оценки запасов по средней себестоимости основан на использовании соответствующих формул расчета средних величин и считается наиболее простым и объективным.

Метод ФИФО основывается на условии, что запасы используются в той же последовательности, в какой они приобретаются. Это означает, что запасы, которые первыми поступают в производство, оцениваются по себестоимости первых по времени закупок. В результате получается, что запасы на конец периода оцениваются по их фактической себестоимости, а в себестоимости реализованной продукции учитываются цены наиболее ранних (первых) закупок. Применение такого метода оценки позволяет фирме получать повышенную чистую прибыль вследствие того, что она включает в реализационную цену запасы по себестоимости первых закупок в условиях роста цен на материально-производственные запасы к моменту их использования.

Метод ЛИФО предполагает, что поступление запасов в производство оценивается по себестоимости последних по времени закупок, а себестоимость запасов на конец года определяется исходя из себестоимости наиболее ранних закупок. Этот метод позволяет более точно определить себестоимость реализованной продукции и чистую прибыль от реализации, однако искажает себестоимость запасов на конец года (периода). В этом методе оценки в условиях роста цен прибыль, отражаемая в балансовой отчетности, занижается, следовательно, уменьшаются подлежащие уплате налоги. Несмотря на это, фирмы чаще пользуются методом ФИФО, предпочитая отражение в балансе более высокой прибыли, поскольку это влияет на положение фирмы на финансовом рынке и сказывается на уровне котировок ее ценных бумаг, так как основным показателем, влияющим на котировки, является показатель чистой прибыли на одну акцию в обращении.

Выбор метода оценки материально-производственных запасов служит одним из важнейших инструментов финансового менеджмента.

Так, переход от метода ФИФО к методу ЛИФО во время инфляции приводит к завышению себестоимости реализованной продукции. Это в свою очередь ведет к снижению расчетного уровня доходов при одном и том же уровне продаж в последний год по сравнению с предыдущим. Поэтому в примечании к отчету обязательно должно содержаться указание на использованный метод расчета или на переход с одного метода расчета на другой.

I.6. Внутрифирменные поставки (Internal Transactions, Intercompany Account) отражают поставки продукции родственным компаниям и причитающиеся по ним платежи.

I.7. Финансируемый лизинг (Finance Lease) — аренда с правом покупки имущества, которое в отчете отражается как собственность.

Таким образом, оборотные (текущие) активы отражают содержание производственно-сбытового цикла фирмы: запасы товарно-материальных ценностей по мере их реализации учитываются в балансе по статье «Дебиторская задолженность» («Счета, подлежащие оплате»), а затем по мере поступления средств превращаются в наличность, которая идет на оплату обязательств фирмы и текущих издержек производства.

Раздел II. Долгосрочные инвестиции (Long-Term Investments), или долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги других фирм, включают суммы, отвлеченные из оборота фирмы и переданные в распоряжение других фирм или

учреждений в целях либо получения стабильных доходов в виде процента на займы и долгосрочные кредиты, либо распространения влияния инвестора на деятельность фирмы, акции которой он приобретает.

В раздел «Долгосрочные инвестиции» включаются следующие статьи:

- «Инвестиции в различного вида ценные бумаги», как дающие право собственности (обыкновенные и привилегированные акции), так и долговые обязательства других компаний (облигации, долгосрочные векселя, закладные и др.);
- «Инвестиции в материальные необоротные активы», которые не используются в хозяйственной деятельности, а предназначены для перепродажи;
- «Инвестиции, отвлеченные в специальные фонды» — Пенсионный фонд; Фонд для погашения облигаций и выкупа акций (выкупной фонд);
- «Инвестиции в дочерние компании и филиалы, не входящие в консолидированную отчетность».

Инвестиции в облигации оцениваются по приведенной стоимости будущих кассовых поступлений; инвестиции в акции оцениваются по наименьшей из оценок: себестоимость или рыночная цена (стоимость продажи в текущих ценах), когда доля этих акций в капитале другой компании незначительна. В противном случае используется метод долевого участия.

Раздел III. Необоротные активы — долгосрочные активы (Non-Current Assets, Long-Term Assets) включают статьи, отражающие вложение средств в материальные активы (Fixed Assets) и нематериальные активы (Intangible Assets), которые в соответствии с международными стандартами учета обозначаются как «реальные основные средства» (Fixed Assets, Tangible Assets; Property, Plant and Equipment).

К *материальным активам* (реальным основным средствам) относятся средства длительного пользования, имеющие материальную форму:

- имущество (Property);
- земельные участки (Land);
- здания и сооружения (Plants, Buildings);
- машины и оборудование (Machinery and Equipment);
- транспортные средства (Transports);
- незавершенное строительство (Construction in Process);
- специальные приспособления, инструменты длительного пользования (Instruments, Manufacturing Tools);
- арендованное оборудование (Leasehold Equipment);
- конторский инвентарь, принадлежности (Furniture, Fixtures);
- недвижимость, не воплощающая стоимость, но способная стать объектом рыночного оборота: недра, содержащие полезные ископаемые, лесные массивы, водоемы.

На все статьи реальных основных средств, кроме земли, начисляется *амортизация* (Depreciation) — распределение списываемой стоимости средств в течение предварительно подсчитанного срока полезности.

В соответствии с международными стандартами учета все статьи материальных активов включаются в отчетность по их первоначальной стоимости, под которой понимаются все затраты на приобретение этих средств, включая доставку и монтаж, за вычетом начисленной амортизации к дате баланса.

Амортизация для целей учета определяется как снижение полезной стоимости основных средств в результате физического износа. Основные средства могут также снижать свою полезную стоимость в результате морального старения, поскольку появляются новые изобретения и более современное оборудование, которые делают существующее оборудование устаревшим. Издержки, понесенные в связи с приобретением собственности, машин и оборудования, должны распределяться на весь срок предполагаемого использования оборудования с учетом вышеприведенных факторов.

Начисленная амортизация (Accumulated Depreciation) иногда вносится в баланс отдельной статьей, в которой учитывается начисленная на дату составления баланса сумма износа.

Вычитание суммы начисленной амортизации из первоначальной стоимости отражается в статье «Чистая балансовая стоимость основных средств» (Net Property, Plant and Equipment) на дату составления баланса. Например, грузовая машина, приобретенная фирмой для целей перевозки грузов, куплена за 10 тыс. долл. и срок ее службы исчисляется в 5 лет. При использовании прямого метода списания амортизации ее стоимость будет уменьшаться на 2 тыс. долл. в год. В конце первого года эксплуатации ее чистая балансовая стоимость (стоимость за вычетом амортизации) составит 8 тыс. долл.; в конце второго года — 6 тыс. долл., так как начисленная амортизация оценивается в 4 тыс. долл.

Начисленная амортизация исчисляется только по таким статьям, как здания, оборудование, арендованное имущество, мебель и арматура. Земля не подвергается обесценению и ее балансовая стоимость остается неизменной. При оценке земельных участков за базу берется стоимость их приобретения. Затраты на незавершенное строительство и приобретение имущества подлежат амортизации лишь после вступления в строй действующих объектов.

Термин «истощение недр» применяется в балансовых отчетах фирм горнодобывающей и нефтяной отраслей. Когда нефтяной источник или источник другого минерального сырья до конца используется или продается, в балансе фирмы это находит отражение в статье «Истощение недр» (Depletion), где дается стоимостная оценка природных ресурсов, которыми фирма больше не располагает.

В некоторых фирмах проводится периодическая переоценка основных активов для более полного отражения их текущей стоимости.

Активы, на которые начисляется амортизация, износ (Depreciable Assets), — это активы, которые предполагается использовать более одного отчетного периода; имеют ограниченный срок использования (полезность); используются предприятием для производства и реализации продукции и оказания услуг, для сдачи в аренду, в управление.

Амортизация, исчисленная за отчетный период, вычитается из реальных основных средств, что указывается в балансе словами «за вычетом начисленного износа» (Fixed assets cost less accumulated depreciation).

В международной практике применяются различные методы начисления амортизации. Фирма, выбрав один из методов, должна постоянно его придерживаться. Нормы амортизации могут периодически пересматриваться и корректироваться для более точного отражения срока службы соответствующих активов.

Следует иметь в виду, что в отчетах некоторых фирм термины «Depreciation» и «Amortization» употребляются в различных значениях. Термин «Depreciation»

относится к исчислению износа материальных активов и снижению на эту сумму их стоимости, «Amortization» — для обозначения снижения стоимости нематериальных (неосязаемых) активов, таких, как патенты, лицензии и др.

Нематериальные (неосязаемые) активы (Intangible Assets) включают статьи, дающие оценки репутации фирмы («цена фирмы»), а также организационные расходы. Эти расходы не имеют материального воплощения, но имеют экономическую ценность, принося фирме доход, и могут быть материализованы в случае ликвидации фирмы при ее слиянии или поглощении другой фирмой.

К нематериальным активам относятся:

- патенты (Patents);
- лицензии (Licenses);
- авторские права (Copyrights);
- торговые марки (Trade Marks, Brand Names);
- секреты производства (Know-how);
- затраты на НИОКР (Research and Development Costs);
- затраты на разработку программного обеспечения (Software Costs);
- деловая репутация фирмы (гудвилл) (Goodwill);
- исключительные права на производство определенных видов товаров или сбыта на закрепленной территории (Exclusive Rights);
- отложенные расходы (Deferred Charges).

В балансе отражаются только те нематериальные активы, которые приобретены у третьих фирм.

Деловая репутация фирмы, или «цена фирмы», «гудвилл» (Goodwill), оценивается суммой, на которую цена приобретаемой фирмы превышает стоимость ее нетто-активов (балансовую стоимость). Обычно это случается, когда фирма имеет известную торговую марку и пользуется высокой репутацией на рынке. Практика оценки такого вида активов весьма разнообразна. Согласно международным правилам учета фирма, приобретающая другую фирму с превышением стоимости ее материальных активов, должна списывать сумму, составляющую оценку «гудвилл», в течение периода, не превышающего 40 лет.

Статья «Отложенные расходы» (Deferred Charges) включает расходы, которые уже понесены, но эффект или поступления по которым ожидаются в будущем. К ним относятся:

- организационные расходы;
- расходы, связанные с учреждением фирмы;
- расходы, обусловленные изменением местоположения фирмы;
- отсроченные расходы по выплате налогов;
- выплаченные авансом на несколько лет вперед расходы по страхованию, аренде и др.

Все статьи нематериальных активов обычно включаются в баланс по их себестоимости, в которую входят все расходы на их приобретение и подготовку к использованию за вычетом амортизации. Амортизация обычно начисляется по методу равномерного прямолинейного списания, однако период начисления амортизации, устанавливаемый законодательством, колеблется по разным странам (от 5 лет в Японии до 40 лет в США и Канаде). Организационные расходы, или расходы, связанные с учреждением фирмы, выпуском акций и облигаций, освоением новой технологии производства, оцениваются по чистой стоимости, т.е. за

вычетом всех предшествующих амортизационных отчислений. В стоимость при этом включаются все затраты на приобретение и расходы, направленные на то, чтобы сделать неосязаемые активы готовыми к соответствующему использованию. В эти затраты обычно входят: цена покупки, законные гонорары и прочие одноразовые расходы, понесенные при приобретении активов.

Основные статьи пассива баланса. Пассив баланса, именуемый согласно международным стандартам учета в финансовых отчетах фирм как «Обязательства и капитал» (Liabilities and Capital), дает стоимостную оценку средств фирмы на определенную дату по источникам их формирования, целевому назначению, срокам погашения. Каждому виду источников средств соответствует отдельная статья пассива.

Группировка статей пассива в балансе фирмы может быть различной в зависимости от применяемых при классификации принципов:

- **по источникам формирования и принадлежности используемых фирмой капиталов:**
 - заемный капитал;
 - собственный капитал;
- **по продолжительности использования капитала в обороте:**
 - капиталы краткосрочного пользования: краткосрочные обязательства, краткосрочная задолженность, текущие обязательства;
 - капиталы длительного пользования: долгосрочные обязательства, долгосрочная задолженность, долгосрочный заемный капитал, акционерный капитал, дополнительный капитал, резервный капитал.

Раздел I. Заемный капитал (Liabilities). В процессе деятельности каждая фирма широко использует заемные средства, которые отражаются в пассиве баланса как задолженность по краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

I.1. Краткосрочные обязательства (Current Liabilities, Short-Term Liabilities) — текущие обязательства, срок погашения которых истекает в течение сравнительно короткого периода, обычно в течение операционного цикла в 12 месяцев. Ликвидация краткосрочных обязательств проводится за счет использования соответствующих текущих оборотных активов или образования новых краткосрочных обязательств.

Краткосрочные обязательства приводятся в балансе либо по текущей цене, отражающей будущий отток денежных средств для погашения этих обязательств, либо по цене на дату погашения долга. Как правило, эти две оценки существенно не различаются, поскольку срок погашения текущих обязательств непродолжителен.

В краткосрочные обязательства включаются следующие статьи:

- «Краткосрочные банковские ссуды и банковские овердрафты» (Short-Term Bank Loans, Bank Overdrafts);
- «Векселя к оплате» (Notes Payable);
- «Счета к оплате» (Accounts Payable);
- «Авансы от покупателей» (Advances from Customers);
- «Задолженность по заработной плате» (Accrued Payroll);
- «Задолженность по выплате налогов» (Taxes Payable);
- «Задолженность акционерам по дивидендам» (Dividends Payable);
- «Резерв на предстоящие расходы» (Provision for Expenses);

- «Задолженность по выплатам премий служащим и рабочим, взносов в социальные фонды» (Staff and Workers Bonus and Welfare Funds);
- «Задолженность по выплате процентов по долгосрочным обязательствам» (Interest Due on Fixed) или часть долгосрочного долга к оплате (Current Portion-Long-Term Debt)

Краткосрочные банковские ссуды и банковские овердрафты (Short-Term Bank Loans, Bank Overdrafts) — кредиторская задолженность в виде банковских ссуд и кредитов, предоставленных фирме банком или другими кредитными учреждениями, которые должны быть выплачены на протяжении текущего отчетного периода (обычно одного года).

Суммы, подлежащие выплате, определяются с учетом номинальной суммы займа и начисленного процента.

Банковский овердрафт — это финансирование банком операций фирмы сверх суммы, имеющейся на ее счете в данном банке, или превышение суммы открытого банком кредита. Эта статья возникает в результате временного отсутствия денежных средств на счетах фирмы, что может случиться из-за недостаточно эффективного контроля со стороны фирмы за движением денежных средств. На погашение овердрафта направляются все суммы, поступающие на счет фирмы. Такая форма кредитования используется только в отношениях с надежными клиентами, имеющими устойчивое финансовое положение. Она выгодна банку, поскольку за пользование овердрафтом взимается высокая для краткосрочного кредита плата. Все суммы, показываемые по данной статье, приводятся в балансе с учетом выплачиваемых процентов.

Векселя к оплате (Notes Payable) — задолженность по векселям, подлежащим оплате на дату баланса. Это денежные средства, взятые фирмой займы у банков или других фирм с выдачей кредитору письменного обязательства, именуемого векселем.

Векселя к оплате подразделяются на векселя к оплате по торговым операциям (Trade Notes), краткосрочные долговые обязательства (Short-Term Loan Notes) и часть долговых обязательств, подлежащую выплате в течение года (Current Maturities of Long-Term Debt). Векселя к оплате по торговым операциям являются письменным обязательством фирмы об уплате в определенный срок закупленных товаров или оказанных ей услуг, или о продлении задолженности фирмы, возникшей в результате приобретения ею товаров или услуг по открытому счету.

Счета к оплате (задолженность поставщикам, расчеты с поставщиками) (Accounts Payable, Trade Accounts Payable) — неоплаченные счета, выставленные фирмами-поставщиками, подлежащие оплате в течение 30—60 дней. Фактически это долг своим постоянным кредиторам, у которых были закуплены товары по открытому счету.

Авансы от покупателей (Advances from Customers) — денежные средства, полученные от покупателей продукции фирмы до поставки им товаров или оказания услуг. По ним уплачивается определенный процент и впоследствии они учитываются в цене готового продукта. Сюда относятся также арендная плата и проценты, полученные авансом.

Задолженность по заработной плате (зарплата к выплате) (Accrued Payroll) — причитающаяся работникам заработная плата, еще не выплаченная.

Задолженность по налогам (налоги к уплате) (Taxes Payable) — не уплаченные государству начисленные налоги на прибыль.

Задолженность акционерам по дивидендам (дивиденды к выплате) (Dividends Payable) — начисленные дивиденды, предназначенные к выплате акционерам.

Резерв на предстоящие расходы (расходы будущих периодов) (Provision for Expenses) — сумма, резервируемая для оплаты будущих намечаемых расходов. В эту статью может включаться резерв за непредвиденные расходы.

Задолженность по выплатам премий служащим и рабочим, взносов в социальные фонды (Staff and Workers Bonus and Welfare Funds) включает расходы по причитающимся рабочим и служащим выплатам премиальных и взносы в различные фонды.

Задолженность по выплате процентов по долгосрочным обязательствам (Interest Due on Fixed) включает текущую долю выплат по долгосрочным кредитам, предоставленным на срок более одного года.

Большинство краткосрочных обязательств (за исключением банковских кредитов) не требует выплаты процентов, поэтому они считаются низкозатратным (дешевым) источником финансирования для фирмы.

1.2. Долгосрочные обязательства (Long-Term Liabilities) включают те виды задолженности (обязательства), срок погашения которых превышает один год. К ним относятся:

- отсроченные налоговые платежи (Deferred Income Taxes);
- долгосрочные банковские ссуды и кредиты (долгосрочный долг) (Long-Term Bank Loans, Long-Term Debt);
- задолженность по облигациям (Bonds, Debentures Payable);
- ссуды под недвижимость (Mortgage Loan);
- подоходные налоги будущих периодов (Future Taxes);
- долгосрочные векселя к оплате (Long-Term Notes Payable);
- обязательства по пенсионным выплатам;
- выплаты по долгосрочной аренде с последующим приобретением имущества (Capital Lease);
- прочая долгосрочная задолженность (Other Long-Term Loans).

Отсроченные налоговые платежи (Deferred Income Taxes) возникают, когда государство в целях стимулирования деятельности фирмы предоставляет ей возможность не выплачивать налоги регулярно в течение определенного периода, а выплачивать всю сумму единовременно после завершения указанного срока. Накопливающиеся таким образом платежи называются отсроченными. По существу отсроченные налоговые платежи являются формой кредита, поэтому иногда именуются «инвестиционный налоговый кредит».

Государство может стимулировать деятельность фирмы также путем предоставления ей права на ускоренную амортизацию (Accelerated Depreciation) зданий и оборудования (основных средств), при этом в первые годы капиталовложений текущие налоговые платежи снижаются (уменьшается облагаемая налогом прибыль). Однако в определенные сроки в будущем эти налоги подлежат уплате. Поэтому фирмы включают сумму отсроченного налога в долгосрочную задолженность, показывая, каким был бы налог, если бы не проводилось ускоренное списание основного капитала. Эти суммы приводятся в статье долгосрочной задолженности с нарастающим итогом.

Долгосрчные банковские займы и кредиты (Long-Term Bank Loans) — заемный капитал, привлеченный путем получения займов и кредитов у банков и других финансовых учреждений, путем эмиссии облигационных займов и выплаты по ним процентов.

Задолженность по облигациям (облигации к оплате) (Bonds) включает выпущенные фирмой облигации с погашением в определенном году.

Выпуск облигаций используется фирмой в качестве источника заемных средств для финансирования хозяйственной деятельности. Облигация подлежит погашению в установленный срок. Это означает, что фирма, выпустившая облигацию, берет на себя обязательство уплатить к определенному сроку полученную от продажи облигации сумму с начисленными на нее процентами. Облигации бывают разных видов: обеспеченные и не обеспеченные; конвертируемые и не конвертируемые; с различными условиями выплаты процентов.

Облигации (Bonds — в США, Debentures — в Англии) могут продаваться по номиналу, с премией (выше номинала) или с дисконтом (ниже номинала). И премия, и дисконт затем постепенно списываются (амортизируются) в течение срока существования этой задолженности. Не обеспеченные облигации (Debentures Payable) подлежат обратному выкупу.

Фактически, выпуская облигации, фирма получает долгосрчный кредит, за который выплачивает держателям облигаций ежегодно фиксированный процент от стоимости облигации (12—14%). Процентные платежи по облигациям обычно осуществляются каждые полгода. Не обеспеченные облигации подкрепляются не активами фирмы, а ее хорошей репутацией (их именуют также облигациями без обеспечения).

Ссуды под недвижимость (Mortgage Bonds), или ипотечные облигации, дают их держателям дополнительные гарантии, поскольку их обеспечением служит ипотека на всю или часть собственности фирмы. Первая ипотечная облигация считается одним из самых надежных и первоклассных вложений капитала, так как дает инвестору право на причитающуюся ему часть дохода фирмы. Если фирма не располагает наличными средствами для погашения облигаций при наступлении срока платежа, держатели первых ипотечных облигаций имеют по закону преимущественное право по сравнению с другими кредиторами (например, держателями не обеспеченных облигаций) на заложенные активы, которые подлежат продаже, а выручка от продажи пойдет на покрытие долга.

Обязательства по пенсионным выплатам (задолженность по пенсионным выплатам) возникают, если фирма имеет свой пенсионный фонд (Pension Fund), формирующийся за счет периодических взносов работников и работодателя. Его средства направляются на выплату пенсий и пособий в связи с выходом на пенсию, по нетрудоспособности и др.

Выплаты по долгосрчной аренде включаются в баланс в том случае, если фирма арендует средства на условиях аренды капитала (Capital Lease), т.е. если фирма, выступающая арендатором,

- получает право собственности на арендованное имущество по истечении срока аренды;
- получает право по истечении срока аренды приобрести арендованное имущество по минимальной цене (или остаточной стоимости) или возобновить аренду с условием выплаты минимальной арендной платы

или

- когда срок аренды охватывает две трети или более срока полезного использования имущества;
- когда общая сумма арендной платы составляет 90% или более стоимости имущества.

Поскольку этот вид аренды по сути означает покупку арендуемых средств арендатором, последний должен отражать эти средства в активе как собственные средства, а в пассиве — как свои долгосрочные обязательства на всю сумму арендных платежей, выплачиваемых в течение срока аренды.

Прочая долгосрочная задолженность (Other Long-Term Loans) включает долгосрочные векселя фирмы с обязательством выплаты в установленный срок, не превышающий пяти лет; задолженность по ссудам и авансам; закладные, отложенные на срок более года.

Долгосрочные обязательства предусматривают выплату процентов либо другие выплаты, поэтому представляют собой дорогостоящее финансирование. Они обеспечиваются недвижимым имуществом либо всеми имеющимися активами предприятия.

Статьи «Краткосрочные обязательства» и «Долгосрочные обязательства» иногда объединяются в одном разделе «*Внешние обязательства*» (Outside Liabilities). Внешние обязательства — это убытки в будущем, поскольку содержат обязательства фирмы передать средства или оказать услуги контрагентам по заключенным ранее сделкам.

Р а з д е л II. Собственный капитал (Equity, Stockholders Equity, Share Owner's Equity, Capital and Reserves) включает статьи пассива баланса, отражающие средства, которыми фирма вправе сама распоряжаться. Фактически это чистая стоимость капитала за вычетом всех обязательств из суммарных активов.

Собственный капитал равен сумме активов минус сумма задолженности.

Собственный капитал подразделяется на:

- 1) вложенный капитал (Contributed Capital);
- 2) накопленную прибыль (Earned Surplus, Retained Earnings).

Вложенный капитал в акционерных компаниях делится на:

- акционерный капитал по его номинальной стоимости (Par Value of Outstanding Capital Stock);
- дополнительный оплаченный капитал (Capital Surplus, Additional-Paid in Capital, Capital in Excess of Par Value);
- резервный капитал (Reserve Capital).

В раздел «Собственный капитал» включаются также статьи:

- «Фонд развития» (Enterprise Expansion Fund);
- «Чистая прибыль» (Net Income);
- «Чистая прибыль в текущем году» (Current Year Net Profit, Net Profit this Year);
- «Нераспределенная прибыль» (Retained Earnings, Reserves and Profit Brought Forward);
- «Регулировки по пересчету на иностранную валюту» (Foreign Currency Translation Adjustments);
- «Акции в портфеле фирмы» (Treasury Stock).

II.1. **Акционерный капитал** (Stock, Common Stock, Share Capital, Shareholders Equity) образуется в результате вкладов акционеров в приобретение акций фирмы на сумму балансовой стоимости, определяемую в уставе фирмы. В балансе находит отражение сумма оплаченного акционерного капитала (Paid-in Capital) по номинальной стоимости акций, привилегированных и обыкновенных, или же разрешенный к выпуску акционерный капитал (Authorised Capital), а также число фактически выпущенных акций на дату составления баланса (Issued Capital), т.е. выпущенные акции за вычетом собственных акций в портфеле фирмы (Treasury Stock).

Привилегированные акции (Preferred Stocks) дают определенные привилегии их держателям при получении дивидендов и распределении активов в случае ликвидации фирмы. Конкретные права держателей этих акций оговариваются в уставе фирмы. Так, по привилегированным акциям определенной номинальной стоимости (например, 100 долл.) обеспечивается фиксированный минимальный, независимо от результатов деятельности фирмы, дивиденд. Каждая акция дает право на дивиденд до того, как будут выплачиваться дивиденды по обыкновенным акциям.

Привилегированные акции подразделяются на некумулятивные (Non Cumulative Preferred Stocks) и кумулятивные (Cumulative Preferred Stocks). Некумулятивные акции теряют приоритет в получении дивидендов на следующий год, если они не были объявлены в текущем году. Кумулятивные акции не теряют такого права. Если в какой-то год дивиденды не могли быть выплачены, они аккумулируются в пользу держателей привилегированных акций и должны быть выплачены при первой возможности до объявления каких-либо дивидендов на обыкновенные акции. Обычно держатели привилегированных акций не имеют права голоса при решении вопросов на собрании акционеров, однако только при условии, что фирма выплачивает дивиденды в обусловленном размере. Дивиденды, которые не были выплачены по акциям, называются *просроченными дивидендами* (Dividends in Arrears). Привилегированные акции бывают обратимыми (Convertible) и необратимыми (Non-Convertible). Выпускаются также акции с правом выкупа — отзывные акции (Collable Preferred Stocks). Обратимая привилегированная акция может быть обменена на обыкновенную акцию по определенному коэффициенту.

Обыкновенные акции (Common Stocks) составляют основную часть акционерного капитала. Они не гарантируют получения фиксированного дивиденда, но и не имеют ограничения уровня выплачиваемого дивиденда, который зависит от результатов деятельности фирмы и полученной прибыли. Держателям обыкновенных акций дивиденды выплачиваются после того, как их получают владельцы привилегированных акций.

Акции имеют номинальную стоимость (Par Value Stocks) или не имеют ее (No Par Value Stocks). Акции, не обладающие номинальной стоимостью, имеют объявленную стоимость (Stated Value), но могут и не иметь ее. Номинальная стоимость печатается на каждой акции, объявленная стоимость объявляется советом директоров фирмы. Акции могут выпускаться не только в целях обмена на наличные деньги, но и в обмен на определенные товары и услуги (Stocks for Non-Cash Assets). В этом случае в балансе фиксируется рыночная цена акции, а если ее невозможно определить — рыночная цена приобретаемых активов.

II.2. Дополнительный оплаченный капитал (Additional Paid-in Capital) — увеличившаяся часть балансовой стоимости акционерного капитала путем выпуска новых акций на сумму их номинальной стоимости. Средства, полученные от реализации акций, являются собственным капиталом фирмы. Кроме того, собственный капитал фирмы может увеличиваться за счет эмиссионного дохода (Paid-in Surplus), обеспечиваемого разницей между номинальной стоимостью акций и ценой, по которой они были фактически реализованы. Источником дополнительного капитала (Capital Surplus) может быть также продажа фирмой части активов по цене, превышающей их балансовую стоимость, или приобретение ею активов другой компании по цене ниже их балансовой стоимости.

Порядок учета оплаченной части акционерного капитала в различных странах неодинаков. В некоторых странах все суммы, оплаченные акционерами, классифицируются как оплаченная часть акционерного капитала без дальнейшей разбивки на более мелкие категории. В других странах оплаченная часть акционерного капитала подразделяется на два вида: сумма, составляющая номинал акций, предлагаемых для продажи, и сумма, представляющая собой премию к акциям, или дополнительный капитал. В сводных балансовых отчетах размер собственного капитала указывается отдельно по акционерам материнской компании и по другим акционерам.

В тех случаях, когда в течение отчетного года произошли изменения в собственном капитале, составляется дополнительный отчет об изменениях в собственном капитале для того, чтобы привести в соответствие вступительный и заключительный балансы относительно собственных средств.

II.3. Резервный капитал (Reserve Capital) создается в целях обеспечения защиты фирмы от возможных убытков; его величина показывает, какая часть имущества пойдет на покрытие обязательств в случае ликвидации фирмы. В законодательных актах многих стран определяется необходимость создания официальных, или нормативных, резервов. Резервы делятся на следующие категории:

- резервы, имеющие характер добавочного капитала. Они создаются из чистой прибыли после уплаты налогов. Сюда входят:
 - установленные законом нормативные и ненормативные резервы;
 - добровольные резервы;
 - нераспределенная прибыль;
- резервы, предназначенные для покрытия текущих или будущих убытков или расходов. Это оценочные резервы, отражающиеся в отчетности в форме скидок, подлежащих вычету из соответствующих статей актива баланса. Сюда относятся:
 - резерв сомнительных долгов;
 - фонды возмещения (амортизационные фонды);
- резервы, имеющие характер долгов. Они создаются из валовой прибыли, т.е. до уплаты налогов:
 - пенсионные фонды;
 - долгосрочные депозиты служащих;
 - резерв для выплаты премиальных персоналу.

В балансах некоторых фирм встречаются следующие виды резервов:

- резервы капитала, включая фонд переоценки стоимости;
- резервы поступлений;

распределяемые и перераспределяемые резервы;
целевые и общие резервы (например, на покрытие возможных потерь от колебания валютных курсов);
резервный фонд на обновление основного капитала, представляющий собой дополнительный к амортизационным отчислениям источник самофинансирования;
резерв прибыли, выделяемый в составе накопленной прибыли.

Согласно законодательству многих стран такой резерв создается путем ежегодных отчислений из чистой прибыли до тех пор, пока резерв не достигнет определенной величины (обычно 25% стоимости акционерного капитала). Этот резерв учитывается при распределении дивидендов. Он может быть использован для поддержания уровня дивидендов в убыточные годы или обращен в акционерный капитал по решению совета директоров.

II.4. Фонд развития (Enterprise Expansion Fund) создается в соответствии с уставом фирмы. Он обязывает фирму инвестировать часть нераспределенной на дивиденды прибыли в активы. В балансах некоторых компаний создаются различные по назначению фонды развития на основе решений руководства фирмы. Например, встречаются отчисления на покрытие возможных убытков и расходов, на предстоящий капитальный ремонт оборудования, на покрытие задолженности по налогам и др.

II.5. Чистая прибыль (Net Income) — прибыль, полученная после вычета всех налогов и отчислений.

II.6. Чистая прибыль, полученная в текущем году (Current Year Net Profit, Net Profit this Year) — это прибыль, оставшаяся после выплаты всех налогов и отчислений за текущий год.

Нераспределенная прибыль (Retained Earnings, Reserves and Profit Brought Forward) может выделяться как самостоятельная статья или включаться в статью «Чистая прибыль» либо в статью «Резервы». В любом случае это часть прибыли, которая не была выплачена акционерам в форме дивидендов, а была использована для финансирования деятельности фирмы, вложений в основной капитал, ценные бумаги и пр. Иногда эта статья обозначается как оставшаяся часть дохода (Accumulated Retained Earnings Last Year), в которой суммируются невыплаченные налоги и чистая прибыль.

В первые годы деятельности фирма обычно не имеет нераспределенной прибыли. Накапливается она по мере того, как фирма получает прибыль и реинвестирует ее. Иначе говоря, нераспределенная прибыль равна полученной чистой прибыли за вычетом суммы объявленных дивидендов.

II.7. Регулировки по пересчету на иностранную валюту (Foreign Currency Translation Adjustments) — поправки на разницу в курсах при переводе валют (курсовая разница). Показатели финансовых отчетов зарубежных дочерних компаний, итоги деятельности которых отражаются в консолидированном отчете фирмы, должны быть переведены в валюту материнской компании. Прибыль или убыток в результате такого перевода обычно входит как отдельная статья в раздел собственного капитала. Эту поправку следует отличать от поправок, относящихся к сделкам в иностранной валюте. В таких случаях прибыли или убытки отражаются в статье «Чистая прибыль».

II.8. **Акции в портфеле фирмы** (Treasury Stock) — собственные акции, выкупленные из оборота. Общая сумма стоимости таких акций вычитается из собственного капитала фирмы. Дивиденды по таким акциям не включаются в прибыль фирмы.

- 3 Отчет о прибыли** Отчет о прибыли (Statement of Earnings), или Отчет о доходах (Income Statement), или Отчет о прибылях и убытках (Profit and Loss (P&L) Statement) отражает результаты хозяйственной деятельности фирмы за отчетный период; соизмерение доходов фирмы и затрат; выявление конечного результата деятельности фирмы — получение прибыли или несение убытка (табл. 12.2).

Таблица 12.2. Структура Отчета о прибыли

1. Доходы	1. Revenue, Income
1.1. Поступления от продажи продукции, чистые продажи	1.1. Sales, Net Sales, Net Turnover
1.2. Поступления по выплате процентов, дивидендов, арендных и лицензионных платежей	1.2. Interests, Dividends, Rents, Royalties
2. Себестоимость реализованной продукции	2. Cost of Sales, Cost of Goods Sold
2.1. Прямые расходы на материалы	2.1. Direct Material Costs
2.2. Прямые расходы на заработную плату	2.2. Direct Labor Costs
2.3. Производственные накладные расходы	2.3. Manufacturing Overhead, Factory Overhead
3. Валовая прибыль от реализации продукции	3. Gross Profit from Sales
4. Расходы, связанные с основной деятельностью	4. Operating Expenses
4.1. Расходы на реализацию	4.1. Selling Expenses
4.2. Общие и административные расходы	4.2. General and Administrative Expenses
4.3. Другие расходы	4.3. Other Expenses
5. Доход от основной деятельности (операционная прибыль)	5. Operating Income, Operating Profit
6. Доходы (расходы) по неосновной деятельности (неэксплуатационные)	6. Non-Operating Income (Expenses)
6.1. Доходы от инвестиций	6.1. Income from Investments
6.2. Расходы по выплате процентов	6.2. Interest Expenses
6.3. Прибыль (убыток) по прочим доходам и расходам по неосновной деятельности	6.3. Other Non-Operating Profit (Loss)
6.4. Непредусмотренные прибыли или убытки	6.4. Extraordinary Profit Loss
7. Доход (прибыль) до уплаты налогов	7. Income Before, Income Taxes, Taxable Profit
8. Подходный налог	8. Income Taxes
9. Чистая прибыль	9. Net Earnings, Net Income

В этом документе фирма должна показать свои доходы за определенный период и предоставить полный отчет о факторах, оказавших влияние на доходы в

течение этого периода. Она должна также увязать доходы с расходами за весь отчетный период и показать разницу между ними как чистый доход фирмы (Net Income), именуемый также чистой прибылью (Net Earnings), или чистой прибылью после уплаты налогов (Profit After Tax).

В отчеты фирм могут включаться также следующие статьи:

- | | |
|--|---|
| • Доходы до непредусмотренных потерь | Income Before Extraordinary Loss |
| • Непредусмотренная статья: | Extraordinary Item: |
| Потери по произведенному ранее погашению долга (чистые налоговые льготы в размере _____ долл.) | Loss on Early Extinguishment of Debt (Net Income Tax Benefit of \$ _____) |
| • Чистый доход (на одну обыкновенную акцию) | Net Income (per Common Share) |
| • На выкупленные обыкновенные акции | Common Shares Outstanding |
| • Доход на одну обыкновенную акцию до непредусмотренных потерь | Earnings per Common Share Before Extraordinary Loss |
| • Потери на одну акцию | Earnings per Share — Extraordinary Loss |
| • Чистая прибыль (доход) на обыкновенную акцию | Net Income per Common Share |

Некоторые крупные фирмы, осуществляющие международную деятельность, включают в отчет доходы (убытки) от изменений валютных курсов.

Фирма, имеющая местные или зарубежные дочерние компании, в которых ей принадлежат от 20 до 51% акционерного капитала, включает в отчет статью, содержащую сумму, отражающую долю материнской компании в доходах дочерней компании за вычетом дивидендов, полученных от дочерней компании. Например, если доля материнской компании в доходах (прибыли) дочерней фирмы составляет 1200 долл. и материнская компания получила 700 долл. в виде дивидендов от нее, то она включает в отчет сумму в 500 долл. в статью «Собственность в неконсолидированных компаниях» (Equity in Unconsolidated Subsidiaries).

Основные статьи Отчета о прибыли

1. Доходы (Поступления) (Income Revenue) представляют собой фактические или предполагаемые поступления денежных средств (Cash Flow) или их эквивалентов в процессе обычной хозяйственной деятельности фирмы от продажи товаров, оказания услуг, а также от использования другими предприятиями ресурсов данной фирмы, что приносит последней проценты, дивиденды и лицензионные платежи. Доход измеряется платой, которая устанавливается покупателям за предоставляемую им продукцию и оказанные услуги, и платой (вознаграждением) за использование ими ресурсов фирмы. В него не включаются суммы, собираемые от имени третьих лиц, такие, как обязательные налоги. При посреднических операциях доходом является сумма комиссионных (а не валовые поступления денежных средств), счетов к получению и прочих средств.

Слагаемые статьи «Доходы»: поступления от продажи продукции, включая чистые продажи; поступления процентов, дивидендов, лицензионных платежей.

1.1. *Поступления от продажи продукции (чистые продажи)*, или поступления от реализации, доходы от продажи, выручка от продаж (Sales, Net Sales, Net Turnover), отражают стоимость реализованной продукции и услуг за отчетный период. Эти поступления могут отдельно включать поступления от продажи това-

ров на экспорт, учитываемые в иностранной или отечественной валюте, что обычно указывается в примечании к этой статье.

В этой статье отражаются суммы, полученные с учетом возвращенных по рекламациям товаров (Returns) и предоставленных покупателям скидок с цены (Allowances, Discounts), которые вычитаются из общей суммы продаж. Под валовой суммой продаж (Gross Sales) понимаются поступления от продажи товаров до вычета стоимости возвращенных товаров, скидок с цены, транспортных расходов.

1.2. *Поступления по выплате процентов, дивидендов, арендных и лицензионных платежей* (Interests, Dividends, Rents, Royalties) отражают выплату фирме процентов за использование ее капитала в форме прямых капиталовложений, предоставленных кредитов, недвижимости, а также отчислений за использование лицензий. В эту статью включаются также дивиденды, получаемые материнской компанией от местных и зарубежных дочерних компаний.

2. Себестоимость реализованной продукции (Cost of Sales, Cost of Good Sold) представляет собой общую сумму затрат, понесенную фирмой, осуществляющей производственную деятельность, в процессе превращения сырья в готовую продукцию. Эти затраты обычно называют *себестоимостью продукции* (Product Cost). Себестоимость продукции — это расходы, связанные с закупкой или производством товаров, предназначенных для продажи. Себестоимость продукции включает три компонента:

- прямые расходы на материалы (Direct Materials, Direct Material Costs);
- прямые расходы на оплату труда (Direct Labor Costs, Salaries);
- производственные накладные расходы (Manufacturing Overhead, Factory Overhead).

Все они непосредственно входят в стоимость готовой продукции.

К производственным накладным расходам, входящим в себестоимость, относятся: расходы на амортизацию (Plant Depreciation, Amortization), арендная плата (Rent), расходы на снабжение (Supplies), ремонт и техническое обслуживание (Maintenance and Repairs), а также косвенные производственные расходы на материалы; косвенные расходы на заработную плату, такие, как бесплатное медицинское обслуживание, субсидируемое питание, страхование жизни; расходы по социальному страхованию и др.

3. Валовая прибыль от реализации продукции (Cross Profit from Sales) образуется как разница между поступлениями от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции и является важнейшим промежуточным показателем прибыли.

4. Расходы, связанные с основной деятельностью (операционные расходы) (Operating Expenses) включают обычно такие статьи, как расходы на реализацию, общие и административные расходы (General and Administrative Expenses).

4.1. *Расходы на реализацию* (сбытовые расходы) (Selling Expenses) обычно учитываются отдельно от себестоимости реализованной продукции. Они включают зарплату работникам сбытового аппарата (Salesmen's Salaries), комиссионные торговым фирмам (Commissions), расходы на рекламу (Advertising) и содействие сбыту (Promotion), транспортные расходы, если по условиям договора они оплачиваются продавцом и входят в цену товара.

4.2. *Общие и административные расходы* (General and Administrative Expenses) включают: общие расходы (General) — затраты на поездки персонала (Travel) и

представительство (Entertainment), административные расходы — заработную плату административного персонала (Executive's Salaries) и расходы на содержание офисов (Office Payroll and Office Expenses), расходы на амортизацию административных зданий, на ведение судебных дел и др.

Расходы, включаемые в этот раздел, представляют собой действительные или предполагаемые платежи наличными (или их эквиваленты), которые уже произведены или будут произведены в результате деятельности, направленной на получение доходов.

5. Доход от основной деятельности (операционный доход, прибыль) (Operating Income) показывает сумму, образующуюся в результате вычитания из валовой прибыли от реализации суммы текущих внутрифирменных расходов, связанных с основной деятельностью (операционных расходов), до включения дохода от инвестиций и до вычета процентов и налогов. При подготовке отчета о доходах обычно руководствуются методом подсчета, по которому доходы, признанные полученными в данный период, сравниваются с теми расходами, которые должны быть произведены в тот же период. При определении доходов, признаваемых в отчетном периоде, руководствуются, как правило, принципом: определенные издержки признаются расходами, поскольку они напрямую связаны со специфическими доходами. Например, имея в виду, что стоимость проданных товаров, транспортные расходы по доставке товаров потребителю и оплата комиссионных посреднику обеспечивают прибыли в течение нескольких периодов, долю таких затрат определяют путем исчисления конкретного ожидаемого дохода от применения такого вида активов в данном периоде. К числу подобных активов можно отнести: амортизацию основных средств, амортизацию неосязаемых активов и распределение по периодам расходов на страхование; некоторые издержки, не включаемые в перечисленные выше категории, признаваемые расходами текущего периода. Например, к издержкам, которые немедленно признаются текущими расходами, относятся зарплата управленческого звена и большая часть сбытовых и административных расходов.

6. Доходы (расходы) по неосновной деятельности (неэксплуатационные) (Non-Operating Income, Other Revenues and Expenses) возникают по второстепенным видам деятельности фирмы или ее деятельности в дополнительных сферах. К доходам от неосновной деятельности обычно относят получаемые фирмой *доходы от инвестиций в форме процентов и дивидендов* (Income from Investments).

К расходам такого рода относят *расходы, связанные с выплатой процентов и дивидендов держателям облигаций* (Bondholders) и акционерам (Stockholders) за использование их средств. Это фиксированные расходы (Fixed Charges), поскольку проценты подлежат выплате ежегодно, независимо от того, получает фирма прибыль или несет убытки. Проценты (Interests) отличаются от дивидендов на акции (Dividends on Stocks) тем, что последние выплачиваются лишь в случае объявления об их выплате советом директоров фирмы. Выплата процентов относится к хозяйственным затратам, и эти суммы вычитаются из дохода (Earnings) при определении базы для уплаты подоходного налога.

К *прочим* доходам и расходам от неосновной деятельности относятся такие статьи, как арендные платежи, связанные с неосновной деятельностью, случайные прибыли и убытки, возникающие от эпизодических операций.

В отдельную статью в этом разделе обычно выделяются *непредусмотренные (экстраординарные) прибыли или убытки* (Extraordinary Losses). Непредусмотренные потери возникают в связи с чрезвычайными обстоятельствами, к которым могут быть отнесены: погашение дебиторской задолженности (Debt Extinguishments), возможность покрывать убытки за счет будущей прибыли (Tax Loss Carryforwards), выплаты в связи с завершением формирования пенсионного плана (Pension Plan Terminations) и решениями арбитража (Litigation Settlements). Непредусмотренные прибыли и убытки могут возникать также вследствие уценок материально-производственных запасов; корректировки контрактных цен; получения прибылей или несения убытков; от колебаний валютных курсов; от реализации необоротных активов и другого имущества.

7. Доходы (прибыль) до уплаты налога (Income Before Income Taxes) образуются как сумма доходов от основной и неосновной деятельности фирмы или как разница между операционной прибылью и расходами по неосновной деятельности (неэксплуатационными расходами).

8. Подоходные налоги (Income Taxes) — общая сумма выплаченного налога (Income Tax) или подлежащего уплате налога (Provision for Income Taxes). Выплата налогов на доходы предполагает, что для каждой фирмы устанавливается базовая налоговая ставка (Basic Tax Rate), величина которой зависит от уровня и характера дохода. Крупные фирмы подлежат налогообложению по максимальной ставке (40—50%). Однако общая сумма уплачиваемых налогов может быть снижена в результате получения фирмой отсрочки по уплате налогов, что означает предоставление налогового кредита (Tax Credit).

9. Чистый доход (Net Income), **чистая прибыль/убыток** (Net Profit/ Loss) образуется путем вычитания из общей суммы доходов (прибыли) уплаченных подоходных налогов.

Чистая прибыль отражает конечный результат деятельности фирмы за отчетный период. Она подлежит распределению между акционерами в виде дивидендов и отчислению в качестве нераспределенной прибыли в собственный капитал или на какие-то конкретные цели.

Последовательность образования прибыли как конечного результата деятельности фирмы представлена в табл. 12.3.

В зависимости от источников *прибыли (убытки)* группируются по следующим видам:

- чистый остаток после вычета суммы ресурсов (чистая прибыль), первоначально затраченных на получение и реализацию соответствующей продукции из суммы средств, вырученных от реализации (например, продажи обращающихся на рынке ценных бумаг, реализации использованного оборудования);
- односторонние поступления средств (дары, суммы, полученные или выплаченные по судебному иску);
- изменение стоимости активов или обязательств, например, в результате переоценки себестоимости материально-производственных запасов по рыночной стоимости;
- убытки, возникающие в связи с действием природных факторов (наводнения, землетрясения и др.).

Таблица 12.3. Последовательность образования прибыли

<i>Вид прибыли</i>	<i>Способ образования</i>
1. Валовая прибыль	Продажи продукции минус себестоимость реализованной продукции
2. Операционная прибыль (от основной деятельности)	Валовая прибыль минус операционные расходы
3. Прибыль до уплаты налогов	Операционная прибыль минус расходы по неосновной деятельности (неэксплуатационные)
4. Чистая прибыль	Прибыль до уплаты налогов минус налоги

Прибыли обычно учитываются после их материализации. Убытки учитываются после их материализации или когда становится очевидным уменьшение стоимости активов или увеличение стоимости пассивов, к которым относятся данные убытки. Убытки — это фактическое уменьшение в собственности (чистых активах) в результате случайных обстоятельств и событий, которые не являются характерными для обычной хозяйственной деятельности фирмы.

Различают две основные формы составления Отчета о прибыли (или отчета о доходах, отчета о прибылях и убытках): одноступенчатую и многоступенчатую.

Одноступенчатая форма предполагает суммирование всех доходов и расходов и определение размеров прибыли или убытка за отчетный период путем вычитания суммы расходов из суммы доходов (табл. 12.4).

Таблица 12.4. Одноступенчатая форма Отчета о прибыли

1. Доходы	1. Revenue, Income
1.1. Чистые продажи	1.1. Net Sales
1.2. Прочие доходы	1.2. Other Revenue
2. Расходы	2. Expenses, Charges
2.1. Издержки производства и прочие расходы	2.1. Cost of Goods and Other Expenses
2.1.1. Себестоимость реализованной продукции	2.1.1. Cost of Goods Sold
2.1.2. Расходы по сбыту	2.1.2. Cost of Sales
2.1.3. Административные расходы	2.1.3. Administrative Changes
2.1.4. Уплаченные проценты	2.1.4. Interest Paid
2.1.5. Прочие расходы	2.1.5. Other Expenses
3. Чистая прибыль	3. Net Income, Net Profit

В *многоступенчатой* форме отчета из каждой статьи доходов вычитаются последовательно расходы и подводятся промежуточные результаты (табл. 12.5).

Таблица 12.5. Многоступенчатая форма Отчета о прибыли

1. Продажи продукции	1. Sales, Net Turnover
2. Минус издержки производства проданной продукции	2. Less Cost of Goods Sold
3. Итог разницы между продажами продукции и издержками производства	3. Total Contribution Margin
4. Минус общие расходы	4. Less General Expenses
5. Итог валовой доход или убытки	5. Total Profit/Loss before Interest
6. Минус амортизационные отчисления	6. Less Depreciation
7. Итог прибыль (убыток) до уплаты процентов	7. Total Profit/Loss before Interest
8. Минус уплата процентов (за вычетом полученных процентов)	8. Less Interest Paid less Interest Received
9. Итог прибыль (убыток) до уплаты налогов	9. Total Profit/Loss before Taxes
10. Минус налоги примерно 50%	10. Less Taxes approximated 50%
11. Чистая прибыль/убыток	11. Net Profit or Loss, Net Income

В некоторых фирмах в дополнение к Отчету о прибыли составляется *Отчет о нераспределенной чистой прибыли* (Statement of Allocation of Net Income), который может иметь различные названия: Отчет о накопленной прибыли (Statement of Retained Earnings), Отчет о распределении чистой прибыли (Statement of Appropriation of Profit, Statement of Disposition of Surplus).

Независимо от названия в таком отчете отражаются сумма прибыли, оставшаяся после выплаты дивидендов на конец отчетного периода, а также распределение прибыли между фирмой и акционерами. Обычно в него включаются следующие статьи:

«Остаток нераспределенного дохода», перенесенный с прошлого года;

«Чистый доход за текущий год»;

«Суммы, перечисленные в другие резервы и из них (включая резервы), создание которых требуется согласно национальному законодательству»;

«Дивиденды, выплачиваемые акционерам фирмы»;

«Любая часть чистого дохода, подлежащая выплате высшему управленческому персоналу или другим лицам»;

«Остаток нераспределенных средств, перенесенный на следующий год».

В отчет включаются также сведения о корректировках прибыли, имевших место в течение отчетного года.

- 4 Отчет об изменениях в финансовом положении** Отчет об изменениях в финансовом положении фирмы (Statement of Change in Financial Position, Statement of Sources and Uses of Funds) — форма отчетности, в которой обобщается информация об источниках финансирования хозяйственной деятельности фирмы и о направлении использования этих средств. В нем отражаются динамика источников финансовых средств фирмы за отчетный период и изменения в направлениях их использования. Фактически в этом отчете дается анализ движения чистых обо-

ротных средств, именуемых также *работающим капиталом* (Working Capital, Net Working Capital) (табл. 12.6).

Таблица 12.6. Структура Отчета об изменениях в финансовом положении

Р а з д е л I. Источники чистых оборотных средств	I. Sources and Application of Working Capital
Чистая прибыль за текущий год	Current year Profit
Амортизация реального основного капитала (материальных активов)	Amortization of Fixed Assets
Амортизация нематериальных активов и других активов	Amortization of Intangible Assets and Other Assets
Нехватка реального основного капитала	Shortage of Fixed Assets
Убытки от продажи реального основного капитала (за вычетом дохода)	Loss from Disposal of Fixed Assets, less Income
Прочие источники	Other Sources
Поступления от продажи реального основного капитала (за вычетом дохода)	Proceeds from Disposal of Fixed Assets, less Income
Увеличение долгосрочных займов	Increase of Long-Term Loans
Сокращение долгосрочных капиталовложений	Decrease of Long-Term Investments
Увеличение резервного фонда и фонда развития	Increase of Reserve Fund and Enterprise Expansion Fund
Прирост капитала (эмиссия новых акций)	Increase of Capital
И т о г о: источники чистых оборотных средств	T o t a l Sources of Working Capital
Р а з д е л II. Направления использования чистых оборотных средств	II. Application of Working Capital
Распределение прибыли	Distribution of Profit
Налог на прибыль	Income Tax
Премии служащим и рабочим и взносы в социальный фонд	Staff and Workers Bonus and Welfare Fund
Резервный фонд	Reserve Fund
Фонд развития	Enterprise Expansion Fund
Дивиденды	Dividends
Прочие направления использования	Other Application
Приобретение и формирование реального основного капитала	Purchase and Construction of Fixed Assets
Реальный основной капитал, преобразованный в инвестиции	Fixed Assets transferred in as Investments
Увеличение нематериальных активов и других активов	Increase of Intangible Assets and Other Assets
Погашение долгосрочных займов	Repayment of Long-Term Loans
Увеличение долгосрочных инвестиций	Increase of Long-Term Investments

Продолжение табл. 12.6

И т о г о: использование чистых оборотных средств	T o t a l Application of Working Capital
Р е з у л ь т а т: чистый прирост оборотных средств	Net Increase of Working Capital
Р а з д е л III. Изменения в статьях чистых оборотных средств	III. Changes of Working Capital Items
Увеличение текущих активов Наличные денежные средства в кассе Наличные денежные средства в банке Легко реализуемые ценные бумаги Векселя к оплате Счета к оплате Оплаченный вперед налог на прибыль Авансовые платежи поставщикам Прочие поступления Отсроченные и оплаченные вперед расходы (авансовые платежи) Товарно-материальные запасы	Increase of Current Assets Cash on Hand Cash in Bank Marketable Securities Notes Receivable Accounts Receivable Prepaid Income Tax Prepayment to Suppliers Other Receivables Deferred and Prepaid Expenses Inventories, Stocks
И т о г о: чистое увеличение текущих активов	T o t a l Net Increase of Current Assets
Увеличение текущих обязательств Краткосрочные банковские ссуды Векселя к оплате Счета к оплате Авансы от покупателей Зарплата к выплате Налоги, подлежащие уплате Дивиденды к оплате Прочие платежи, подлежащие уплате Расходы будущих периодов Премии служащим и рабочим и взносы в социальный фонд	Increase of Current Liabilities Short-Term Bank Loans Notes Payable Accounts Payable Advances From Customers Accrued Payroll Taxes Payable Dividends Payable Other Payables Provisions for Expenses Staff and Workers' Bonus and Welfare Fund
И т о г о: чистый прирост текущих обязательств	T o t a l Net Increase of Current Liabilities
Р е з у л ь т а т: прирост чистых оборотных средств	R e s u l t: Net Increase of Working Capital

В представленной схеме Отчета об изменениях финансового положения выделено три раздела: I. «Источники привлечения чистых оборотных средств», II. «Направления использования чистых оборотных средств» и III. «Изменения в статьях по чистым оборотным средствам», а именно, чистое увеличение активов и чистое увеличение краткосрочных обязательств и результат — «Прирост чистых оборотных средств».

Чистые оборотные средства (работающий капитал) (Working Capital, Net Working Capital) — это разница между оборотными (текущими) активами фирмы и ее краткосрочными обязательствами:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Чистые} & & & & \\ \text{оборотные} & = & \text{Оборотные} & - & \text{Краткосрочные} \\ \text{средства} & & \text{активы} & & \text{обязательства} \end{array}$$

или

$$\begin{array}{ccccc} \text{Чистый} & & & & \\ \text{работающий} & = & \text{Текущие} & - & \text{Текущие} \\ \text{капитал} & & \text{активы} & & \text{обязательства} \end{array} ;$$

$$\text{Net Working Capital} = \text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}.$$

Как отмечалось, текущие статьи баланса (текущие активы, текущие обязательства) — это те статьи, которые имеют срок платежа не более одного года. Текущие активы могут быть обращены в наличные средства или полностью использованы менее чем за один год; текущие обязательства должны быть погашены менее чем за один год.

Чистые оборотные средства, или чистый работающий капитал, — это те средства, которые фирма использует для текущей оперативной деятельности: приобретения товарно-материальных запасов, покрытия счетов к оплате (дебиторской задолженности) и т.д. Чистые оборотные средства в необходимый момент должны быть обратимы в денежные средства, что означает управление потоками денежных средств путем проведения определенной политики в отношении работающего капитала. В частности, эта политика включает установление сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Обычно фирма стремится к тому, чтобы эти сроки совпадали (например, 30 дней), тогда она не будет расходовать работающий капитал на финансирование разницы по задолженности.

Общая стоимость чистых оборотных активов должна превышать краткосрочные обязательства и обеспечить финансирование всех необходимых расходов на осуществление производственно-сбытовой деятельности, а также дать возможность фирме избежать непредвиденных ситуаций, например, в связи с возникновением трудностей со сбытом продукции, задержкой погашения или невыплатой дебиторской задолженности вследствие банкротства дебитора. Одна из важнейших задач финансового менеджмента — определение оптимального размера чистых оборотных средств (работающего капитала), необходимых для обеспечения нормального функционирования фирмы. Известно, что отрицательно влияет на деятельность фирмы как недостаток работающего капитала, так и его излишек. Так, превышение потребности чистыми оборотными средствами может свидетельствовать об их нерациональном использовании.

Источниками привлечения чистых оборотных средств являются: прибыль, амортизационные отчисления, поступления от продажи реального основного капитала (материальных активов), получение новых долгосрочных займов, эмиссии новых акций и др.

Основные направления использования чистых оборотных средств — уплата налогов, выплата дивидендов, приобретение необоротных активов, погашение долгосрочной задолженности, долгосрочные инвестиции, в том числе в ценные бумаги, вложение средств в различные фонды.

Изменения в статьях чистых оборотных средств характеризуются прежде всего увеличением или уменьшением денежных средств, легкореализуемых ценных бумаг, дебиторской задолженности (векселя и счета к оплате), расходов будущих периодов (оплаченные вперед налоги и авансовые платежи), товарно-материальных запасов.

Изменения в текущих обязательствах касаются увеличения или уменьшения краткосрочных обязательств по таким статьям, как краткосрочные банковские ссуды (включая банковский овердрафт), кредиторская задолженность (счета по основным операциям и векселя к оплате), налоги и дивиденды, подлежащие уплате, задолженность по выплате процентов по долгосрочным обязательствам, задолженность по выплате зарплаты и другим накопившимся обязательствам.

Результат этого отчета — выявление прироста чистых оборотных средств в абсолютном выражении и анализ факторов и причин, которые повлияли на изменение состава работающего капитала. Такой анализ необходим для принятия решений в области финансового менеджмента, направленных на оптимизацию выбора источников финансирования текущей деятельности фирмы и повышения ее ликвидности.

Все показатели отчета о финансовом положении фирмы берутся из Балансового отчета и Отчета о прибыли и группируются таким образом, чтобы на их основе можно было провести необходимые расчеты и сделать интересные финансовых менеджеров выводы.

Отчет об изменении финансового положения иногда составляется в форме **Отчета о фондах** (Funds Statement), который показывает источники и использование фондов на конец отчетного периода (года) (табл. 12.7). Цель Отчета о фондах — представить в краткой форме происхождение ресурсов (фондов) в течение отчетного периода и направления их использования. Отчет о фондах должен рассматриваться не как заменитель баланса, счета прибылей и убытков, а лишь как дальнейшая детализация информации, содержащейся в них. Отчет о фондах может быть подготовлен объединением информации двух последовательных балансовых отчетов с соответствующей информацией счета прибылей и убытков за отчетный период.

Таблица 12.7. Структура Отчета о фондах¹

Источники фондов	Sources of Funds
Чистая прибыль	Net Income
Плюс номинально-денежные начисления	Add Noncash Charges
Амортизация	Depreciation
И т о г о: поступления от основной деятельности	T o t a l from Operations

¹ Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. — М.: Дело, 1993. — С. 22—23. (Пример по компании Clever Toy).

Другие источники	Other Sources
Чистая выручка от реализации активов	Net Proceeds from Sale of Assets
Чистая выручка от реализации акций	Net Proceeds from Sale of Stock
Прирост долгосрочной задолженности	Increase in Long-Term Debt
Прирост отсроченных налогов	Increase in Deferred Taxes
Уменьшение работающего капитала	Decrease in Working Capital
Уменьшение товарно-материальных запасов	Decrease in Inventories
Уменьшение авансированных средств	Decrease in Prepaids
Рост банковских векселей	Increase in Bank Notes
Рост счетов к оплате	Increase in Accounts Payable
Всего источников	Total Sources
Использование фондов	Uses of Funds
Выплата дивидендов	Cash Dividends
Прирост стоимости зданий и оборудования	Additions to Buildings and Equipment
Прирост инвестиций	Increase in Investments
Прирост работающего капитала	Increase in Working Capital
Прирост счетов к получению	Increase in Accounts Receivable
Уменьшение текущей части долгосрочно-го долга	Decrease in Current Long-Term Debt
Уменьшение задолженности по налогам	Decrease in Accrued Taxes
Всего использовано	Total Uses
Прирост денежных средств и легкореализуемых ценных бумаг	Increase in Cash and Marketable Securities

- 5 Отчет о движении денежных средств** В Отчете о движении наличных денежных средств (Statement of Cash Flows, Cash Flow Statement) отражаются все поступления и расходование наличных денежных средств, т.е. чистые изменения в денежной наличности, которые происходят в результате текущей хозяйственной деятельности фирмы (табл. 12.8). Анализ движения наличных денежных средств необходим для принятия управленческих решений по вопросам капиталовложений и проведения коммерческих операций.

При начислении денежных средств обычно используется метод, согласно которому при учете доходов и расходов сделка учитывается на счете прибылей и убытков, когда процесс получения дохода завершился и были сделаны расходы. Это не всегда совпадает по времени с фактическим получением денежных средств. Например, наличность, получаемая от продажи товаров, часто отстает по времени от даты поставки товаров покупателю. Однако продажа товаров фиксируется на счете прибылей и убытков, когда товары были отгружены.

В Отчете о движении денежных средств используется метод начислений, согласно которому доходы и расходы учитываются независимо от того, получены или уплачены соответствующие денежные средства. В результате в этом отчете чистая прибыль не отражает фактического поступления денежных средств, поэтому в отчет вносится статья корректировки чистой прибыли, показывающая изменения по статьям, составляющим разницу между поступлением наличных денежных средств по результатам производственной деятельности и чистой прибылью.

Таблица 12.8. Структура Отчета о движении денежных средств

<i>Консолидированный Отчет о движении денежных средств</i>	<i>Consolidated Statement of Cash Flows for the</i>
На конец 31 декабря 20__года (тыс. долл.)	Year Ended December 31.20__ (dollars in thousands)
Р а з д е л I. Движение наличных денежных средств в результате производственно-сбытовой деятельности	I. Cash Flows from Operating Activities
Чистая прибыль	Net Income
Корректировка чистой прибыли	Adjustments to reconcile Net Income to Net
Амортизация	Cash from Operating Activities
Увеличение по статье «Легкорезализуемые ценные бумаги»	Depreciation, Amortization
Увеличение по статье «Счета к получению»	Increase in Marketable Securities
Уменьшение по статье «Товарно-материальные запасы»	Increase in Accounts Receivable
Увеличение по статье «Авансы и другие текущие активы»	Decrease in Inventories
Увеличение по статье «Налоги к уплате»	Increase in Prepaid Expenses and Other Current Assets
Увеличение по статье «Счета к оплате»	Increase in Income Taxes Payable
Уменьшение по статье «Начисленные расходы»	Increase in Accounts Payable
Увеличение по статье «Отсроченные налоги»	Decrease in Accrued Expenses
Общая сумма по статьям	Increase in Deferred Taxes
Чистая сумма поступлений денежных средств от производственной деятельности	Total Adjustments
	Net Cash Provided by Operating Activities
Р а з д е л II. Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности	II. Cash Flows from Investing Activities
Приобретение реального основного капитала (материальных активов)	Purchase of Fixed Assets
Чистая сумма наличных денежных средств в результате инвестиционной деятельности	Net Cash Used in Investing Activities
Р а з д е л III. Движение денежных средств в результате финансовой деятельности	III. Cash Flows from Financing Activities
Уменьшение сумм по статье «Векселя к уплате»	Decrease in Notes Payable
Уменьшение по статьям другой долгосрочной задолженности	Decrease in Other Long-Term Debt
Поступления от эмиссии обычных акций	Proceeds from Issuance of Common Stock
Выплата дивидендов	Payment of Dividends
Чистая сумма наличных денежных средств в результате финансовой деятельности	Net Cash Used in Financing Activities
Корректировка на изменение курса на сумму наличных денежных средств	Effect of Exchange Rate Changes on Cash
И т о г о:	
Увеличение наличных денежных средств	Increase in Cash
Наличные денежные средства на начало года	Cash at beginning of Year
Наличные денежные средства на конец года	Cash at end of Year

Структура Отчета о движении денежных средств предполагает группировку денежных средств в зависимости от характера деятельности фирмы — производственно-сбытовой, инвестиционной, финансовой, что отражается в отчете тремя соответствующими разделами: I. Движение денежных средств в результате производственно-сбытовой деятельности; II. Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности; III. Движение денежных средств в результате финансовой деятельности.

Производственно-сбытовая деятельность включает операции, связанные с выпуском продукции, доставкой ее потребителю и предоставлением услуг. Они отражают изменения в денежной наличности в связи со сделками и используются при исчислении чистой прибыли. Поскольку на размеры чистой прибыли влияют разные факторы, применяется косвенный метод определения полученной или использованной наличности для осуществления производственно-сбытовой деятельности. Этот метод требует корректировки чистой прибыли с притоком наличности в результате хозяйственной деятельности. В итоге фирма имеет возможность получать и выплачивать проценты, дивиденды, осуществлять выплату зарплаты, страховых и налоговых платежей.

В этом разделе отражаются такие статьи, как «Чистая прибыль и ее корректировка», «Амортизация», «Прибыль от продажи ценных бумаг других компаний», изменения по статьям «Счета к получению», «Расходы будущих периодов (авансы и др.)», «Товарно-материальные запасы», «Налоги к уплате, накопившиеся обязательства, задолженность по выплате процентов».

Инвестиционная деятельность охватывает все виды операций, связанных с приобретением и продажей реального основного капитала, долгосрочными инвестициями в ценные бумаги. Это предполагает включение в отчет таких статей, как «Покупка и продажа ценных бумаг других фирм», «Покупка и продажа необоротных материальных активов», «Предоставление долгосрочных займов другим фирмам», «Поступления от погашения займов».

Финансовая деятельность фирмы охватывает операции, связанные с получением и оплатой денежных средств, предоставляемых кредиторами и инвесторами. Эти операции включают выпуск долговых обязательств или акций, выплату долга и распределение дивидендов. В этот раздел отчета включаются статьи, в которых отражаются погашение фирмой своей краткосрочной и долгосрочной задолженности, поступления от эмиссии акций и облигаций, приобретение акций других фирм, выплата дивидендов.

В каждом разделе отчета подводится итог движения денежных средств (их поступления и расходования) по результатам соответствующей деятельности. В заключительной части приводится результат: увеличение или уменьшение денежных средств по итогам периода как разница между их суммой на начало и на конец отчетного года.

Расчеты, проводимые при составлении Отчета о движении денежных средств, основываются на данных Балансового отчета и Отчета о прибылях и убытках и требуют тщательного сопоставления одних и тех же статей для выяснения изменений соответствующих показателей.

6 Отчет о собственном капитале Отчет о собственном капитале (Statement of Stockholder's Equity, Statement of Owners Equity), или Отчет об изменениях в акционерном ка-

питале (Statement of Changes in Shareholders Equity), содержит сведения обо всех инвестициях и всех выплатах собственникам капитала в течение отчетного периода (табл. 12.9). В нем показываются сдвиги, происшедшие за отчетный год, в динамике и структуре собственного капитала.

Таблица 12.9. Структура Отчета о собственном капитале

Консолидированный отчет о движении капитала по состоянию на конец года 31 декабря 20__г. (тыс. долл.)

	Привилегированные акции	Обыкновенные акции	Дополнительный оплаченный капитал	Нераспределенная прибыль	Поправки при перерасчете на иностранную валюту	Собственные акции компании	Общая сумма
Баланс на 1 января 20__г.							
Д о б а в и т ь:							
Чистый доход							
Доход от продажи акций							
Исключить:							
Выплаченные дивиденды							
Привилегированные акции							
Обыкновенные акции							
Выпущенные обыкновенные акции							
Доход от пересчета							
Рост суммы собственных акций в портфеле							
Баланс на 31 декабря 20__г.							

Consolidated Statement of Owners Equity for the Year ended December 31.20__ dollars (in thousands)

	Preferred stock	Common stock	Additional paid in Capital	Retained earnings	Foreign currency translation adjustments	Treasury stock	Total
Balance January 1. 20__							
A d d:							
Net Income							
Proceeds from Sale of Stock							
Subtract:							
Dividends Paid on Preferred Stock							
Common Stock							
Common Stock Issues							
Translation Gain							
Increases in Treasury Stock							
Balance December, 31. 20__							

В отчете приводятся сведения на начало и на конец отчетного года о собственном капитале фирмы с разбивкой по видам ценных бумаг: привилегированные акции, обыкновенные акции, дополнительный оплаченный капитал, собственные акции компании. Отражается также нераспределенная прибыль, если фирма не составляет самостоятельный отчет о нераспределенной прибыли. В эту статью включаются суммы, предназначенные на развитие фирмы. Отчет показывает, что нераспределенная прибыль увеличивается за счет чистой прибыли за вычетом дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям.

Цель Отчета о собственном капитале — публикация всех изменений по счетам собственников капитала. Источники нового капитала или инвестиций в фирму включают доходы фирмы и суммы, вырученные от продажи акций за отчетный период, если они осуществлялись. Уменьшение капитала связано с распределением дивидендов, покупкой и погашением выпущенных и обращающихся акций. Обращающиеся акции — это акции, которые куплены, но пока еще не погашены. Они называются *собственными акциями в портфеле* (Treasury Stock).

12.4. Анализ финансовой отчетности фирм

Цель анализа финансовой отчетности фирмы — дать оценку результатов эффективности деятельности фирмы за отчетный год и оценку ее текущего финансового положения.

Анализ финансовой отчетности должен дать ответ на вопросы:

имеет ли фирма прибыль по результатам своей хозяйственной деятельности за год;

в состоянии ли фирма выполнить взятые обязательства и не приведет ли такое выполнение к ликвидации фирмы в связи с недостатком ресурсов.

Поэтому информация, которую дают балансовый отчет и отчет о прибылях и убытках, содержит сведения о:

- размерах капитала и имущества фирмы в абсолютных цифрах (балансовый итог);
- структуре капитала и имущества (баланс);
- изменении собственного капитала в течение отчетного периода;
- размерах полученной прибыли или понесенных фирмой убытках в течение отчетного периода.

Финансовая отчетность составляется фирмами с учетом существующих национальных стандартов, а также международных стандартов, разрабатываемых международными экономическими организациями, а для стран — членов ЕС — также стандартов ЕС. Фирмы, имеющие зарубежные дочерние предприятия, применяют консолидированную финансовую отчетность, составляемую на основе информации, получаемой от всех родственных фирм, и представляемую как единую отчетность компании.

Анализ финансовой отчетности проводится прежде всего финансовыми менеджерами своей фирмы для выявления и устранения проблем в текущей дея-

тельности фирмы, для выработки и принятия оптимальных решений по вопросам повышения эффективности производственно-сбытовых операций, рационального использования имеющихся ресурсов, повышения платежеспособности и усиления устойчивости финансового положения фирмы, а также для обеспечения выполнения плановых финансовых показателей и обязательств фирмы перед кредиторами и инвесторами.

Анализ финансовой отчетности проводится также аудиторами в целях ревизии отчетности и определения правильности уплаты налогов. Аудиторы на основе анализа делают официальное заключение о финансовом состоянии фирмы, которое включается в годовой отчет, представляемый высшим руководством фирмы собранию акционеров.

Акционеров интересует в первую очередь прибыльность и надежность ценных бумаг, держателями которых они являются.

Финансовая отчетность фирм, зарегистрированных на фондовой бирже, анализируется специалистами-аналитиками этих бирж, поскольку от состояния дел фирмы зависит цена ее акций на бирже. Крупные институциональные инвесторы — банки, страховые компании, различные специализированные фонды — содержат в своем штате профессиональных аналитиков, которые постоянно следят за изменением показателей в финансовой отчетности интересующих их фирм.

Банки, обслуживающие фирму, также находятся постоянно в курсе ее финансовых дел и тщательно анализируют балансовые показатели, показатели отчета о прибыли и другие отчетные документы. Они следят за состоянием кредитоспособности фирмы, за наличием у нее средств, гарантирующих возврат в установленный срок полученных займов и кредитов.

Специализированные консультационные фирмы, предоставляющие своим клиентам информацию о финансовом положении фирм и делающие оценку перспектив их развития, также систематически следят за состоянием хозяйственной деятельности фирм на основе их финансовой отчетности и публикуют или выдают такую информацию за весьма высокую плату. Это относится и к справочно-кредитным фирмам, которые в результате изучения показателей финансовой отчетности составляют заключения о платежеспособности фирмы и предоставляют их своим клиентам или разовым пользователям за заранее установленную в абонементе плату.

Такая информация интересует предпринимателей, которые либо обращаются к специализированным фирмам, либо получают финансовые отчеты от фирм-контрагентов и тщательно их изучают. Предпринимателей интересует в первую очередь надежность и кредитоспособность контрагента, т.е. в каких размерах фирма может нести ответственность по своим обязательствам и что ее партнер получит в случае ликвидации (банкротства) фирмы, а также сможет ли фирма-контрагент погасить в срок свою задолженность.

Международная практика выработала определенные методы анализа финансовой отчетности, которые основываются на различных абсолютных и относительных типовых показателях, позволяющих проводить не только анализ балансовых статей отдельной фирмы, но и сопоставительный анализ по ряду фирм одной отрасли хозяйства или занимающихся аналогичными видами деятельности.

Такие сопоставления обычно проводятся не только за отчетный год, но и за ряд лет, отражающих довольно длительный период деятельности фирмы. Это позволяет определить тенденции развития фирмы на перспективу, что имеет большое значение в практической деятельности фирм, поскольку они осуществляют как долгосрочное, так и среднесрочное и текущее внутрифирменное планирование.

В зависимости от целей анализа финансовой отчетности и заинтересованных в его результатах пользователей применяются различные виды анализа и разный набор показателей — финансовых коэффициентов, а именно:

- абсолютные показатели для ознакомления с отчетностью, позволяющие сделать выводы об основных источниках привлечения средств, направлениях их вложений, источниках поступления денежных средств, размеров полученной прибыли, системы распределения дивидендов;
- сравнимые процентные показатели (Percentage Changes) для чтения отчетности и выявления отклонений по важнейшим статьям финансовой отчетности;
- анализ горизонтальных процентных изменений (Horizontal Percentage Changes), характеризующих изменения отдельных статей финансовой отчетности за год или ряд лет. Например, рост в процентах: чистых продаж, себестоимости реализованной продукции, валовой прибыли, чистой прибыли, производственных расходов и др.;
- анализ вертикальных процентных изменений (Vertical Percentage Analyses), предполагающий соотношение показателей различных статей по отношению к одной выбранной статье. Например, доля в процентах от объема продаж: себестоимости реализованной продукции, валовой прибыли, производственных расходов, дохода от основной деятельности, чистого дохода;
- анализ тенденций (трендовый анализ), характеризующих изменение показателей деятельности фирмы на протяжении ряда лет по сравнению с базовым показателем, равным 100. Его цель — оценка работы финансовых менеджеров в прошлый период и определение прогноза их поведения на будущее;
- сравнительный анализ, проводимый в целях сопоставления отдельных показателей деятельности своей фирмы с показателями фирм-конкурентов одной отраслевой принадлежности и примерно одинаковых размеров (с учетом различных методов отчетности). Этот анализ позволяет выявить стратегию конкурентов и перспективы их развития;
- сравнение со среднеотраслевыми показателями, показывающее устойчивость положения фирмы на рынке. Проводится с учетом общих изменений состояния хозяйственной конъюнктуры в отрасли и в экономике страны в целом, в частности, уровня цен, динамики процентной ставки, степени обеспеченности сырьем и материалами;
- анализ показателей путем использования финансовых коэффициентов (Ratios), расчет которых основывается на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности.

Значение таких коэффициентов определяется возможностью сопоставления полученных результатов с существующими общепринятыми стандартными нор-

мами — усредненными отраслевыми коэффициентами, а также с применяемыми в стране или в конкретной фирме показателями анализа финансовой отчетности.

Финансовые коэффициенты используются для оценки деятельности финансовых менеджеров и учитываются ими при принятии управленческих решений. Такие коэффициенты доступны и акционерам, которые на их основе могут самостоятельно проанализировать эффективность деятельности фирмы и ее текущее финансовое положение.

Финансовые коэффициенты как показатели деятельности фирмы публикуются в годовых отчетах фирм, причем каждая фирма обычно имеет свой набор таких коэффициентов и собственную их систематизацию. Американские фирмы чаще всего приводят в годовом отчете набор из 10—15 показателей. Финансовые коэффициенты по отдельным фирмам и отраслям содержатся также в следующих изданиях, публикуемых в США:

- справочник по фирмам Dan&Bradstreet;
- справочник по фирмам компании Moody «Moody's Industrial Manual»;
- издание фирмы Robert Morris Associates;
- справочник «Standart and Poor»;
- издание Налогового бюро Министерства торговли США;
- издание Комиссии по ценным бумагам и биржам.

В Японии финансовые коэффициенты публикуются в:

- ежегоднике «Кайся нэнкан» (12 показателей);
- справочнике Министерства торговли и промышленности «Вага куни кигёно кэйэй бунсэки» (около 80 показателей).

1 Подготовка, публикация и проверка финансовой отчетности фирм Информация о хозяйственной деятельности фирмы удовлетворяет потребности различных пользователей и в зависимости от этого может иметь различные форму и содержание, отражающее политику, проводимую фирмой. Так, руководство фирмы нуждается в информации для обеспечения более эффективного управления, собственники и акционеры — для контроля за деятельностью руководства, финансовые органы — для проверки соблюдения финансового законодательства, банки и кредиторы — для выяснения платежеспособности фирмы в качестве гарантии соблюдения их требований, налоговые органы — в целях контроля за правильностью уплаты налогов.

С учетом назначения информации она может носить закрытый и открытый характер. *Закрытая* информация обычно предназначена исключительно для внутреннего пользования управленческим звеном соответствующего уровня. К закрытой информации относятся: содержание бухгалтерских записей (регистры); документация, на основе которой ведутся бухгалтерские записи; расчетные документы; внутренние балансовые отчеты, отчеты о прибылях и убытках и другие отчеты; отчеты о деятельности отдельных подразделений, не входящих в консолидированный отчет.

Закрытая, или внутренняя, информация не должна обязательно соответствовать требованиям налогового законодательства, поэтому она более достоверна и

точнее отражает действительное финансовое положение фирмы. Главная цель такой информации — анализ ликвидности фирмы и подробная расшифровка доходов и расходов, скрытых финансовых резервов. Конфиденциальность такой информации должна строго соблюдаться управленческим персоналом и не может быть им использована в личных интересах: при покупке или продаже акций фирмы на фондовой бирже, при заключении контрактов и др.

Открытая информация доступна внешним пользователям. Она подлежит оглашению в виде доклада руководства собранию акционеров или публикации в виде годовых отчетов о деятельности фирмы (Annual Report). Согласно законодательству фирма обязана представлять достоверную и объективную информацию о своей хозяйственной деятельности. Однако каждая фирма в рамках проводимой финансовой политики может по-разному представлять данные отчетности, стремясь достичь определенных целей, не нарушая вместе с тем существующего законодательства.

Реализация такой политики в частности может найти выражение в следующем: занижение размера прибылей в целях уменьшения сумм налогового обложения или величины выплачиваемых акционерам дивидендов; увеличение размеров прибылей путем ликвидации скрытых резервов, завышения оценки выпущенной продукции или складских запасов сырья, отказа от формирования необходимого резервного капитала; перенесение учета прибылей на более поздние сроки (досрочное занесение их в счета затрат и расходов или включение доходов в счета с задержкой); перенесение учета прибылей на более ранние сроки (включение затрат и расходов в счета с задержкой или досрочное занесение в счета доходов); приобретение оборудования, которое может быть списано еще в текущем году с таким расчетом, чтобы увеличить размер амортизации (это приводит к материальному изменению структуры имущества и капитала фирмы); изменение структуры баланса, чтобы привести к изменению структуры капитала и/или имущества; указание или сокрытие ликвидности; более или менее подробная расшифровка доходов и расходов; установление завышенного норматива эффективности капиталовложений — на уровне 15—20% в целях страхования от возможных непредвиденных обстоятельств; отсрочка введения в эксплуатацию новых цехов или оборудования; продажа ненужного оборудования (реализация скрытых резервов, если балансовая стоимость ниже реализуемой продажной цены); ускорение или задержка выписки счетов; перемещение прибыли в страны с низким уровнем налогообложения; перемещение ликвидных средств на те предприятия фирмы, где эти средства необходимы для составления баланса; разукрупнение фирмы в целях повышения рентабельности.

Помимо перечисленных, существует множество других мер и средств, применяемых для «корректировки» итогов финансовой отчетности. Все подобные меры не должны нарушать положения законодательства о компаниях и требования налогового законодательства.

Финансовая отчетность фирмы — это отчетность о ее хозяйственной деятельности за истекший период, выраженной в конкретных показателях. Поэтому анализ балансового отчета, отчета о доходах и других отчетов является одновременно анализом хозяйственной деятельности фирмы. Такой анализ позволяет опреде-

лить финансовое положение фирмы и рентабельность производства, выявить реальную стоимость имущества фирмы, оценить деятельность управленческого аппарата за отчетный период, определить размеры налогообложения.

Анализ финансовой отчетности позволяет также сравнивать результаты хозяйственной деятельности фирм одной и той же отрасли как мирового хозяйства, так и фирм разных отраслей одной и той же страны, а также дает возможность сравнивать фактические итоги деятельности фирмы с плановыми показателями и проводить оценку перспектив хозяйственного развития фирмы. Сравнение показателей финансовой отчетности за ряд лет позволяет методом экстраполяции составлять перспективные планы развития. При подготовке финансовой отчетности фирма ориентируется на порядок налогообложения, существующий в стране, а также на требования налоговых органов, которые проводят свою проверку финансовой отчетности фирм в целях выяснения правильности уплаты налогов.

В каждой стране существует свой порядок налогообложения, устанавливаемый в законодательном порядке. В США налогообложению подлежит чистый (а не валовой) доход корпорации от торговли или предпринимательства на территории США. Налогом облагаются также все доходы иностранного происхождения (если отсутствует договор об освобождении от уплаты налогов), которые связаны с торговой или иной предпринимательской деятельностью. Налогообложению также подлежит валовой периодически получаемый иностранными лицами доход в виде дивидендов, некоторых видов процентного дохода, дохода от недвижимости и лицензионных платежей. Такой подход распространяется также и на национальные американские компании, зарегистрированные в США. Взимание подоходного налога в США основано на концепции чистого дохода, в соответствии с которой предусматривается получение налоговых скидок в связи с расходами.

Начало торговой и предпринимательской деятельности в США определено началом научных исследований в целях извлечения прибыли из их результатов. Для стимулирования научных исследований Конгресс США предусмотрел два исключения из общих правил амортизационных отчислений. Первое — единовременные вычеты расходов на НИОКР, второе — значительные налоговые льготы для отдельных затрат на расширение НИОКР. На одни и те же затраты могут быть распространены оба исключения.

Фирма обычно имеет право выбора, вычитать ли расходы по мере их возникновения либо осуществлять в течение 60 месяцев амортизационные отчисления (списание этих затрат). Это положение распространяется только на расходы в области научных исследований, а именно, на затраты, связанные с созданием нового товара или новой модели товара. Такой порядок не распространяется на затраты, связанные с приспособлением уже существующих товаров к новым требованиям (например, на приобретение уже существующих технологий, участков земли, изнашиваемого в процессе эксплуатации имущества). Таким образом, льготный порядок налогообложения, а также предоставление различных скидок и льгот применяются в тех случаях, когда затраты на НИОКР производятся в целях извлечения прибыли от внедрения нового продукта, процесса либо ноу-хау.

Согласно принятому Конгрессом США в 1981 г. порядку для стимулирования НИОКР предусмотрена 25%-я налоговая скидка на прирост расходов на НИОКР в течение трех лет, причем размер льгот определяется в соответствии с величиной прироста затрат. В случае если затраты распределяются по годам равномерно, налоговые льготы действуют только в течение одного года, так как в последующие годы прироста затрат не происходит.

В США существует система двойного налогообложения, суть которой состоит в следующем: компания платит налог правительству, затем распределяет дивиденды владельцам акций. Когда владельцы акций получают доходы в виде дивидендов, они также платят налог. Займы компаний не облагаются налогами; лицо, получившее проценты, платит налог, а компания — нет. Налогом облагается чистый доход за вычетом различных отчислений.

Финансовый отчет компании используется для подсчета налога. Допустим, фирма получает доход от продажи товаров и услуг. Она также осуществляет определенные расходы на оплату рабочей силы, закупку сырья, выплату процента по долговым ценным бумагам. Разница между поступлениями и расходами составляет доход.

В США доходы фирм подлежат налогообложению как на федеральном уровне, так и на уровне штатов. Общий уровень налогообложения составляет 50%. Так, если компания имеет 100 долл. доходов, 80 долл. расходов (процент по долговым обязательствам), то фирма заработала 20 долл., из которых 10 долл. (50%) пойдут на уплату налога, а 10 долл. останутся для распределения среди акционеров.

Общая сумма фактически уплаченных налогов устанавливается на каждый год. Однако каждая фирма должна вносить налоги в виде четырех платежей. В конце года подсчитывается общая сумма фактически уплаченных налогов и возмещается разница с установленной на год суммой. За недоплату налогов следует наказание.

Фирма сама решает, уплачивать консолидированный налог по фирме в целом или по каждому входящему в нее юридическому лицу отдельно. Иностранные инвесторы в США не облагаются налогом, если они не проживают в США.

В США существует прогрессивная шкала налогов. Ставки — от 15 до 18%. Это налог с дохода. Штаты имеют свое собственное налогообложение — от 1 до 7%. Местные власти взимают также налог на продажу (налог с оборота). Есть налог на собственность — дома, квартиры. Правительство облагает налогом сигареты, алкоголь, а также пассажирские авиаперевозки.

Во всех странах ЕС введена система налогов на добавленную стоимость как единая система налога с оборота. Ее суть состоит в том, что она освобождает товары от налогообложения на границах и, следовательно, не влияет на их конкурентоспособность.

Уровень косвенных налогов в валовом общественном продукте в разных странах — членах ЕС различен. Если в среднем налоговая ставка в ЕС составляет 6,5%, то во Франции она превышает 10%, в Дании она составляет около 10%, в ФРГ — 6%, Италии — 5%. Налоговая политика стран — членов ЕС предполагает уменьшение доли прямых и увеличение доли косвенных налогов с тем, чтобы уравнивать в государственных доходах долю прямых и косвенных налогов. Вопрос о

налогах стал одним из важнейших, поскольку существующие различия в уровне налогообложения в отдельных странах — членах ЕС влияют на конкурентоспособность товаров при их реализации.

2 Годовые отчеты фирм Годовые отчеты о деятельности фирм составляются к ежегодному собранию акционеров и утверждаются советом директоров. Согласно законодательству о компаниях открытая публикация годовых отчетов обязательна для фирм, зарегистрированных в форме акционерных обществ, корпораций, публичных компаний. Хотя и существуют определенные требования к структуре и основным показателям, публикуемым в годовых отчетах, каждая фирма вправе сама определить детализацию отчета, включение в отчет информации, характеризующей ее конкретную деятельность, а также показателей, используемых для анализа результатов хозяйственной деятельности фирмы за отчетный период.

Поэтому структура годовых отчетов отличается большим разнообразием. Вместе с тем содержание отчетов должно отвечать определенным требованиям.

Так, Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission — SEC) в США устанавливает для всех фирм, зарегистрированных на фондовых биржах США, определенный порядок составления и представления годовых отчетов в соответствии с разработанной ею типовой формой. Типовая форма содержит перечень представляемой информации и число лет, за которые эта информация должна содержаться в отчете. В частности, предполагается представление информации: о деятельности фирмы — за последние три года в отчете о прибылях и убытках, отчете об изменениях в собственном капитале и отчете о движении денежных средств; финансовые данные — за последние два года; информация по видам деятельности — за последние три года; список директоров и управляющих фирмы и рыночная цена обыкновенных акций фирмы — поквартально в течение двух последних отчетных годов. Обычно годовой отчет содержит три раздела:

- Отчет руководства фирмы (Executive Letter) (председателя правления или главного администратора фирмы);
- Отчет о результатах хозяйственной деятельности фирмы (Business Review);
- Финансовый отчет (Financial Review).

Отчет руководства фирмы содержит относительно полную характеристику деятельности фирмы в целом и ее производственных отделений за истекший финансовый год, включая результаты производственной и сбытовой деятельности, размеры капиталовложений, расходы на научные исследования, общее число занятых. Часто годовой отчет содержит ряд производственных и финансовых показателей деятельности фирмы за последние 5—10 лет. В отчете обычно приводится также полный состав правления и совета директоров (наблюдательного совета) фирмы, состав акционеров. Отчеты часто не ограничиваются характеристикой деятельности данной фирмы. Некоторые крупные компании выпускают отчеты, содержащие богатый фактический материал по отрасли в целом.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности фирмы содержит основные показатели, характеризующие деятельность фирмы за отчетный год и за ряд предыдущих лет. К числу таких показателей относятся: продажи (оборот по продажам) (Sales); чистая прибыль (Net Income); объявленные дивиденды (Dividends);

уплаченные налоги (Taxes) и сумма налога, приходящаяся на одну акцию; общий объем выпущенной продукции в целом и по отдельным видам (в натуральных показателях); процент использования производственных мощностей; затраты на увеличение амортизируемого имущества (основного капитала); сумма ценных бумаг, предназначенная для будущих капиталовложений; собственный капитал в обороте; размер облигационных займов; число акционеров; количество рабочих и служащих (а также средняя почасовая заработная плата, среднее число рабочих часов в неделю и средний недельный заработок одного работника); связи фирмы с денежными рынками, поставщиками и потребителями продукции; взаимоотношения фирмы с акционерами, кредиторами, налоговыми ведомствами. В этом разделе годового отчета содержится также анализ важнейших показателей производственной и сбытовой деятельности фирмы.

Финансовый отчет содержит оценку хозяйственной деятельности фирмы за отчетный период. Он состоит из двух частей:

- 1) обсуждения и анализа (Discussion and Analyses);
- 2) финансового отчета, подтвержденного аудитором (Audited Financial Statement).

В первой части руководство фирмы анализирует динамику изменений в результатах производственной деятельности за отчетный год и ряд предыдущих лет. Этот анализ может сопровождаться схемами и графиками, отражающими сравнительные показатели.

Во второй части обычно представлены баланс фирмы, счет прибылей и убытков, отчет об изменениях в акционерном капитале, отчет о движении денежных средств, примечания.

1. Баланс фирмы (Balance Sheet) отражает финансовое положение компании, показывая активы фирмы и ее задолженность на определенную дату, обычно на конец календарного года.

2. Отчет о доходах (Income Statement) показывает деятельность фирмы в динамике на протяжении года и результаты этой деятельности, выражающейся в получении прибылей или несении убытков.

3. Отчет об изменениях в акционерном капитале (Statement of Changes in Shareholder's Equity) показывает изменения по статье «Собственный капитал» (Equity Section) баланса по годам. Обычно изменения по этой статье являются результатом получения прибылей или несения убытков, размеров выплачиваемых дивидендов или выпуска акций.

4. Отчет о движении наличных денежных средств (Statement of Cash Flows) дает сведения о поступлении и расходовании средств в течение года.

5. Примечания (Footnotes) содержат подробную информацию по балансу и отчету о прибылях.

Таким образом, из финансовой отчетности, включаемой в состав публикуемых годовых отчетов, можно получить представление: о состоянии средств и их источников у предприятия на отчетную дату; о поступлении за год средств на увеличение собственного капитала и направлении вложений в активы предприятия; о формировании финансовых результатов; о текущей деятельности и наличии убытков и прибылей, не связанных с текущей деятельностью; о сумме чистой

прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия после ее обложения налогом, или чистого убытка при неудачно сложившихся результатах отчетного года.

Годовые отчеты издаются в виде отдельных брошюр, большими тиражами, но в открытую продажу не поступают.

3 Аудиторская проверка Во всех странах большое внимание уделяется проверке правильности финансовой отчетности фирм — независимой аудиторской проверке, которая предоставляет пользователям отчетности дополнительное подтверждение данных о результатах деятельности фирмы. *Аудит* — это ревизия деятельности фирмы за определенный период времени в соответствии с установленными стандартами учета и отчетности и правилами ревизии.

Цель аудиторской проверки — установить правильность указанных в финансовой отчетности показателей и определить размеры прибыли для выплаты соответствующих налогов и отчислений. Порядок ревизии устанавливается национальным законодательством или нормами проведения ревизии, а также положениями Международной федерации аудиторов (МФА).

В зависимости от целей аудиторская проверка может приобретать различный характер. Это может быть ревизия исполнения и оперативная ревизия; выборочная ревизия и программное планирование; ревизия статей расходов и поступлений; ревизия статей баланса; внешняя и внутренняя ревизия; ревизия в условиях использования компьютеров; проверка систем контроля; программы компьютерной ревизии.

Аудиторская проверка дает подтверждение правильности и точности составления бухгалтерской отчетности, адекватного отражения в ней финансового состояния фирмы, наличия эффективного контроля за ведением бухгалтерского учета и его анализа управленческим персоналом.

Аудиторская проверка предполагает выявление следующих вопросов:

- функционирования учетной системы клиента (правильности и своевременности отражения операций в первичном учете; четкости перенесения записей в Общий регистр (Главную книгу); наличия подтверждающих документов; соответствующего общепринятым стандартам оформления и подготовки финансовой документации);
- проверки действия компьютерной учетно-контрольной системы; своевременности и качества обнаружения ошибок и неточностей, допущенных при учете и документальном оформлении операций; выявления слабых мест этой системы.

Аудиторскую проверку ведут *внешние аудиторы* — представители специализированных независимых аудиторских фирм, имеющие сертификат дипломированного общественного бухгалтера-аудитора (Certified Public Accountant — CPA) и лицензию на ведение аудиторской деятельности. К аудитору предъявляются определенные требования: он должен быть не зависимым от руководства аудируемой им компании, не заинтересованным в результатах ее деятельности, высокоподготовленным в профессиональном отношении специалистом.

Аудиторы, уполномоченные аудиторской фирмой, обязаны высказать компетентное, ответственное и независимое мнение или дать заключение о финансо-

вом положении фирмы, определить правомерность (или установить неправомерность) совершенных ею операций, действий или деятельности, подтвердить правильность показателей, приводимых в балансовом отчете, отчете о прибылях и убытках, расчетов и платежей, связанных с уплатой налогов.

По результатам проверки аудитор составляет *заключение* по одной из следующих форм:

- стандартное заключение (Standard Unqualified Audit Report);
- стандартное заключение с пояснениями (Unqualified Opinion with Additional Explanations);
- отрицательное заключение (Adverse Opinion);
- отказ от представления заключения (Disclaimer of Opinion);
- нестандартное заключение (Qualified Opinion).

Аудиторское заключение представляется руководству фирмы для включения в годовой отчет, утверждаемый акционерами на общем собрании, и налоговым органам страны местонахождения фирмы для подтверждения достоверности и точности показателей, приводимых в финансовой отчетности.

Аудиторское заключение, помещаемое в годовом отчете фирмы, объемом не более одной страницы, обычно содержит сообщение, что фирма прошла аудиторскую проверку и ее отчетные финансовые показатели соответствуют фактическому состоянию дел.

Заключение аудитора подтверждается аудиторским сертификатом или подписью аудитора, который несет юридическую ответственность за результаты проверки.

В сертификате, который выдается независимым аудитором и печатается в отчете, отмечается, что аудиторские действия, предпринятые в процессе проверки финансового отчета, отвечают утвержденным мировым стандартам работы и что финансовый отчет был подготовлен в соответствии с общепринятыми учетными принципами.

В случае нарушения установленных правил (фальсификации данных отчетности, раскрытия конфиденциальной информации) аудитор подвергается уголовному наказанию или штрафу в зависимости от степени нарушения закона и причиненных убытков как фирме, так и пользователям информации.

Во всем мире деятельность аудиторов регулируется законодательно. В соответствии с законодательством ЕС каждая фирма на своем ежегодном общем собрании акционеров должна назначить аудитора или аудиторов. Аудиторы должны представлять акционерам заключения по всем рассмотренным ими счетам, балансу, отчету о прибылях и убытках и по всем консолидированным счетам. В этом заключении должно содержаться мнение аудитора о правильности составления перечисленных документов с точки зрения закона, а также должна быть дана точная картина состояния дел компании и указан размер прибыли или убытка по состоянию на конец финансового года. При подготовке заключения аудитор должен провести проверку таким образом, чтобы иметь мнение о правильности ведения компанией бухгалтерского учета, соответствия баланса компании и счета прибылей и убытков бухгалтерским записям.

Согласно действующим практически во всех странах законам или правовым нормам фирма сама обязана декларировать свои доходы для исчисления и уплаты налогов государственным органам. За составление фальсифицированных отчетов фирмы привлекаются к суду.

Аудиторская проверка выполняет не только контролирующие функции, но и *консультационную помощь* по всем вопросам ведения учета и отчетности, а также менеджмента.

Аудиторская проверка — это нормальный процесс, который ведется на протяжении всего отчетного года, и в ходе проверки аудиторы выявляют текущие отклонения от запланированных показателей и оказывают руководству фирмы помощь в устранении недостатков.

Аудитор может выдавать рекомендации руководству фирмы не только по текущему оперативному управлению фирмой, но и по перспективному развитию, оказывать помощь в разработке стратегических направлений развития и долгосрочных планов.

Аудиторская деятельность превратилась в международную сферу услуг. Доходы от предоставления аудиторских услуг в мировом масштабе только крупнейшими аудиторскими фирмами превышают 1400 млн долл. в год. Аудиторские услуги — это деятельность, связанная с подготовкой на условиях оплаты заключения о финансовом положении клиента-заказчика специалистами-аудиторами, которые имеют на это полномочия (разрешение, лицензию) в соответствии с законодательством, регулирующим такую деятельность.

Аудиторские услуги как международная сфера услуг включают предоставление услуг иностранным заказчикам, в том числе через широкую сеть зарубежных дочерних компаний и аудиторских контор, принадлежащих крупнейшим аудиторским фирмам. Сфера деятельности аудиторских фирм в современных условиях стала обширной.

Наряду с проведением проверок финансовой отчетности аудиторские фирмы оказывают консультационные услуги в области бухгалтерского учета, налогообложения, менеджмента, маркетинга и по другим вопросам. Консультационные услуги аудиторских фирм включают разработку рекомендаций по самому широкому кругу вопросов организации производственно-хозяйственной деятельности фирм.

Аудиторскими фирмами предоставляются следующие виды услуг:

- аудит и организация учета;
- консультирование по вопросам налогообложения на внутреннем и внешнем рынках;
- консультирование руководства фирм по вопросам финансового положения и кредитования;
- консультирование частных лиц — акционеров, потенциальных инвесторов о финансовом положении интересующих их фирм;
- по вопросам приватизации — государственным учреждениям и предприятиям;
- по решению проблем финансирования — фирмам и банкам;
- выработка стратегии управления финансами, внедрение информационных технологий и телекоммуникаций, маркетинг, подбор и расстановка кад-

ров, составление бизнес-планов для представления банкам в связи с получением займов и кредитов;

- оценка имущества и средств фирмы в связи с ее ликвидацией (банкротством) в целях удовлетворения интересов кредиторов; оказание услуг, направленных на предотвращение банкротства;
- помощь начинающим предпринимателям, консультирование их по организационно-правовым вопросам создания фирм, обучение их ведению финансово-хозяйственной деятельности и менеджменту;
- подготовка и анализ технико-экономического обоснования, необходимого для регистрации фирмы;
- по повышению эффективности производства и сбыта, совершенствованию внутрифирменного планирования;
- в связи с изменением правового положения фирмы, характера собственности (приватизация), со слиянием и поглощением фирм (выработка стратегии поглощения, участие в продаже собственности фирмы в случае поглощения);
- толкование законодательства, касающегося деятельности фирмы-клиента на рынке конкретной страны;
- консультирование по вопросам международной деятельности, создания и приобретения зарубежных предприятий;
- поиск деловых партнеров, проведение предварительных переговоров, в том числе, по созданию совместных предприятий;
- разработка технологических процессов, подготовка технико-экономической документации по новым проектам развития, включая оценку местонахождения и планировки производственных мощностей; научно-технического потенциала; систем материально-технического снабжения и сбыта, систем обеспечения качества и контроля;
- в связи с реорганизацией и в целях привлечения спонсорского капитала из сферы частного предпринимательства — учреждениям здравоохранения, образования, общественного транспорта, телекоммуникаций, социального обеспечения;
- обучение аудиту;
- ведение бухгалтерского учета в небольших фирмах;
- участие в роли арбитра при спорах между партнерами при разделе прибылей или имущества.

Обычно аудиторская фирма имеет долговременные связи со своими клиентами и предоставляет услуги в комплексе.

Крупнейшие аудиторские фирмы — это международные по сфере деятельности компании, имеющие значительное число зарубежных филиалов и дочерних компаний, предоставляющие широкий круг перечисленных выше услуг. В журнале «Форчун» среди 500 крупнейших фирм в глобальной сфере услуг приводятся следующие крупнейшие аудиторские фирмы мира: *Price Waterhouse (PW)* *Coopers, Ernst and Young, Arthur Andersen (AA), Deloitte and Touche*.

Ведущая аудиторская фирма мира — *Price Waterhouse*, имеющая 26 дочерних компаний и 500 контор в 112 странах мира с общим числом занятых свыше 40 тыс. чел. Ее зарубежные дочерние компании обладают полной юридической и хозяйственной самостоятельностью и действуют независимо от материнской компании, подчиняясь законодательству стран местонахождения. В связи с созданием ЕС все дочерние компании фирмы в странах ЕС были объединены в единый координационный орган «Европейская служба». Клиентами *Price Waterhouse* являются такие крупнейшие фирмы, как американские IBM, Shevron, Dow Chemical, Eastman Kodak, итальянская FIAT, швейцарская Hoffman La Rosh и др.

Специалисты аудиторских фирм обладают высокой компетентностью и профессионализмом. Они не только в совершенстве владеют практическими знаниями и опытом в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности фирм, но и имеют квалификацию экономиста, юриста, менеджера. Обычно аудиторские фирмы организуют в своем составе специализированные подразделения: аудиторские, налоговые, консультационные, в которых заняты специалисты разных профессий и областей знаний.

Аудиторские фирмы обладают обширными базами данных, содержащими конфиденциальную информацию о состоянии дел у своих клиентов и размерах выплачиваемых ими налогов. Аудиторы не могут владеть прямо или косвенно (через членов семьи) акциями фирм-клиентов, где бы они ни находились. Ежегодно аудитор обязан подписывать документ-обязательство об «инвестиционной независимости».

Интерес к результатам аудиторской проверки или к заключению аудитора проявляют не только акционеры и инвесторы, но и служащие фирм, брокеры бирж, деловые партнеры, кредиторы, представители профсоюзов, журналисты. Они получают информацию о финансовом положении интересующих их фирм за определенную плату или через официальные публикации.

Коммерческий и внутрифирменный расчет ■

Цены и механизм ценообразования ■

Ценовая политика ■

13.1. Коммерческий и внутрифирменный расчет

Под *экономическими методами хозяйствования* понимается совокупность средств и инструментов, целенаправленно воздействующих на создание благоприятных условий для функционирования и развития фирмы.

- 1 Коммерческий расчет** Экономические рычаги хозяйственного механизма соответствуют социально-экономической природе фирмы и являются одним из факторов развития производства и обмена на рыночной основе. Поэтому особое значение приобретает изучение того нового, что внесено практикой в содержание коммерческого расчета как важнейшего метода хозяйствования. Он синтезирует в себе как функции управления, так и экономические рычаги и инструменты и направлен на соизмерение затрат и результатов и обеспечение прибыльности производства.

Экономический механизм функционирования и развития фирм предполагает использование метода коммерческого расчета исходя из глобальной хозяйственной политики и целей фирмы, в частности в области обеспечения рентабельности производства и сбыта; распределения капиталовложений и размещения производства; финансирования и кредитования; развития технологии, кадровой политики, политики приобретения новых предприятий и структуры капитала и др. Принятие централизованных решений по этим вопросам сочетается с дифференцированным подходом к отдельным подразделениям в зависимости от характера и содержания их деятельности, территориального размещения предприятий и степени участия в общей производственно-сбытовой деятельности фирмы.

В рамках коммерческого расчета в ТНК используются в централизованном порядке такие экономические рычаги и инструменты, как глобальная политика в области ценообразования, издержек производства, финансирования и кредитования. Эта политика направлена на получение *устойчивой прибыли*, что является конечной целью коммерческого расчета.

Существуют различные способы и формы использования таких экономических рычагов и инструментов. Так, политика ценообразования ориентирована на приспособление структуры и уровня цен к требованиям и условиям рынка. В отноше-

нии издержек производства первостепенное значение придается снижению на каждой ступени производственного цикла затрат за счет совершенствования технологии производства, разработки и внедрения новой продукции, включая повышение качества продукции, улучшение материально-технического снабжения и форм хозяйственных связей между предприятиями, повышение производительности труда, экономии на затратах труда, а также на транспортных, экспедиторских, административных и других накладных расходах. Политика в области финансирования и кредитования предусматривает определение источников финансирования и распределения средств по важнейшим производственным отделениям и дочерним компаниям на определенный период, перемещение средств между отдельными подразделениями в целях получения устойчивой прибыли в масштабе всей фирмы, обеспечение лучших условий получения займов и кредитов.

Выявление внутренних взаимосвязей различных элементов экономического механизма функционирования и развития ТНК предполагает необходимость рассмотрения их в процессе централизованного управления. Это обусловлено тем, что они определяются и устанавливаются на основе глобальной политики, разработанной и осуществляемой на высшем уровне управления ТНК.

Степень и масштабы международных связей накладывают существенный отпечаток и вносят специфику в реализацию принципов коммерческого расчета. Причем такая специфика зависит от вида деятельности фирмы, характера выпускаемой продукции, степени разделения труда в рамках фирмы. Это означает, что особенности и специфика конкретной реализации методов коммерческого расчета определяются широким диапазоном факторов, значение каждого из которых различно в определенных конкретных условиях. В современных условиях коммерческий расчет в механизме управления промышленными фирмами развивается и совершенствуется, приобретая качественно новые черты и особенности за счет включения различных элементов, отражающих, с одной стороны, усиление централизации и, с другой — предоставление большей самостоятельности производственным отделениям и дочерним компаниям в выборе конкретных мер и способов проведения единых принципов централизованной политики.

Эти особенности связаны в первую очередь с развитием функций планирования и контроля и превращением коммерческого расчета в метод реализации этих функций в рамках единой собственности ТНК. В силу высокой степени обобщения производства и капитала эта собственность требует подчинения всей хозяйственной деятельности фирмы задаче выполнения заранее определенных и запланированных показателей. При этом предусматривается необходимость снижения затрат материальных, финансовых и трудовых ресурсов и не только возмещение всех расходов за счет получаемых доходов, но и обеспечение устойчивой прибыли в рамках фирмы в целом.

Другая особенность коммерческого расчета в современных условиях вытекает из предоставления оперативной самостоятельности отдельным подразделениям ТНК (производственным отделениям, филиалам и дочерним компаниям) и выделения их в *центры прибыли*. В результате в рамках коммерческого расчета возникла и развилась такая форма взаимоотношений внутри фирмы, которую можно назвать *внутрифирменным расчетом*. Она отражает взаимоотношения отдельных подразделений фирмы в связи с внутрикорпорационными поставками и хозяйственные отношения, складывающиеся на этой основе. Характер таких отношений во многом зависит от хозяйственно-экономического и правового положения подразделений ТНК.

Хозяйственно-экономическое положение конкретного подразделения определяется степенью его оперативной самостоятельности и предоставляемыми его руководителю полномочиями. Так, на центры прибыли возлагается ответственность за выполнение плановых показателей по прибыли, а также других показателей стратегического и текущего планов. В их рамках руководитель центра прибыли вправе принимать самостоятельные оперативные решения и выбирать средства, направленные на достижение поставленных целей. При этом он несет материальную и административную ответственность за те результаты деятельности подразделения, которые непосредственно зависят от принимаемых им решений. Например, в рамках единой политики ценообразования он может устанавливать цены на конечную продукцию, а также принимать меры по снижению издержек производства, намечать направления научных исследований и разработок по усовершенствованию продукта и повышению его качества, осуществлять внедрение новой продукции в производство, организовывать изучение рынка, рекламу, сбыт, транспортировку продукции. Руководитель центра прибыли отвечает за эффективность использования основного капитала, определяет потребности в новых капиталовложениях и добивается от высшего управления ассигнований на их осуществление.

Деятельность руководителя центра прибыли оценивается по результатам выполнения установленных показателей по прибыли, от которых и зависит его вознаграждение. Тем самым стимулируются его инициатива и оперативная деятельность, а высшее руководство освобождается от необходимости осуществлять контроль по всем экономическим показателям деятельности центра прибыли.

Характер экономических отношений внутри ТНК в значительной степени определяется наличием юридической самостоятельности у отдельных подразделений. Так, производственные отделения и филиалы, не имеющие юридической самостоятельности, не заключают внутрикорпорационных сделок на договорной основе, а осуществляют отношения с другими производственными отделениями на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров, срокам поставок и ценам. Они наделены основными и оборотными средствами и отчитываются перед высшим управлением по важнейшим показателям рентабельности, прибыли, доли на рынке. Все расчеты таких производственных отделений и филиалов ведутся через центральную бухгалтерию фирмы, где у них имеются свои расчетные счета. Эти счета автоматически консолидируются со счетами материнской компании, и поэтому их прибыли подлежат обложению налогами как составная часть всей прибыли фирмы.

Дочерние компании, обладающие юридической самостоятельностью, могут заключать сделки с другими подразделениями ТНК как на договорной основе, так и в рамках календарных плановых поставок. Они имеют собственный баланс, который консолидируется с балансом материнской компании. Отчетность дочерних компаний подлежит официальному контролю, и их прибыли облагаются налогами отдельно от материнской компании. Поэтому перевод средств между дочерней и материнской компаниями осуществляется в соответствии с национальным законодательством о компаниях¹.

¹ Например, по закону США (акт о налогах) прибыли зарубежной дочерней компании не облагаются налогами со стороны американского Бюро по внутренним налогам до тех пор, пока они не подлежат налогообложению в стране базирования дочерней компании на основе национального законодательства о налогах.

2 Внутрифирменный расчет Как новый метод хозяйствования внутрифирменный расчет присущ современным ТНК, имеющим децентрализованную структуру управления и развитые хозяйственные отношения между отдельными оперативными подразделениями, выступающими центрами прибыли. Правовые отношения внутри ТНК определяют ответственность за количество и качество поставляемой продукции и сроки поставок. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе условно-расчетных (трансфертных) цен, которые отражают переход продукта в границах собственности одной компании. В этом случае продукт лишь по форме выступает товаром, не будучи товаром по существу. Такие цены устанавливаются в рамках единой политики ценообразования, разрабатываемой высшим руководством фирмы. Отношения в рамках внутрифирменного расчета отражают потребность в обеспечении минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта (минимизации затрат). В соответствии с этим строится система внутрикорпорационных цен, отчислений и платежей, которые выступают как рычаги воздействия на производственную и экономическую деятельность входящих в ТНК предприятий и, следовательно, выполняют роль регулятора издержек производства.

Коммерческий и внутрифирменный расчет представляют собой единую систему расчета, что вытекает из общих целей и задач, стоящих перед всей фирмой и ее отдельными подразделениями. Внутрифирменный расчет во многом содержит элементы коммерческого расчета, поскольку он ориентирован на реализацию целей коммерческого расчета.

Внутрифирменный расчет осуществляется в границах единой собственности компании в отличие от коммерческого расчета, предполагающего ведение расчетов и отношений между различными собственниками. Поэтому при коммерческом расчете цены отражают реальные процессы и в полной мере проявляются товарно-денежные отношения, складывающиеся на мировом рынке, а во внутрифирменном расчете цены устанавливаются исходя из принципов единой политики и стратегии ТНК и определяются множеством различных факторов, отражающих общие цели фирмы в рамках коммерческого расчета.

Качественно новая черта внутрифирменного расчета — распространение его принципов на внешнеэкономическую деятельность ТНК. Внутрикорпорационные поставки, осуществляемые между расположенными в разных странах филиалами и дочерними компаниями в рамках фирмы, не носят коммерческого характера. Однако такие поставки отражаются в таможенной статистике отдельных стран как экспорт и импорт. Это означает, что они составляют часть общего объема и структуры международного товарооборота.

Существующая практика учета внешнеторговых операций не позволяет выделить и выразить количественно те связи, которые осуществляются в рамках внутрифирменного обмена и по существу не относятся к международному товарообороту, так как реализуют иные по своей природе хозяйственные взаимоотношения, нежели товарные. Такая особенность внешнеторгового учета затушевывает реально развивающиеся процессы, имеющие различный характер. Однако анализ данных годовых отчетов ТНК позволяет вскрыть это явление, свидетельствующее о новых элементах в отношениях между субъектами, выступающими на мировом рынке.

Суть этого принципиально нового явления состоит в том, что часть международной торговли товарами в материально-вещественной форме и услугами фак-

тически подлежит регулированию через систему управления ТНК. В основе этой системы — проведение единой политики в рамках фирмы, направленной на распределение и перераспределение финансовых потоков между отдельными подразделениями как хозяйственно-экономическими единицами в целях получения устойчивой прибыли для фирмы в целом. Для этого используется вся совокупность экономических рычагов и инструментов в рамках единой хозяйственной политики. Представляет интерес рассмотреть практику применения таких экономических рычагов, как цены и ценообразование, распределение и перераспределение прибыли.

13.2. Цены и механизм ценообразования

Среди различных рычагов экономического механизма управления ТНК центральное место принадлежит ценам и ценообразованию, в которых отражаются все стороны экономической деятельности фирмы. В современных условиях монополистического регулирования рынков существенно изменились роль и значение цен, условия их формирования и тенденции развития, что свидетельствует о качественных изменениях всего механизма ценообразования, представляющего собой переплетение регулирующих начал и конкурентных рыночных сил. Существенная сторона этих изменений — ограничение сферы действия закона стоимости вследствие ослабления роли цен как непосредственных регуляторов производства. В условиях монополистического регулирования рынков со стороны крупнейших ТНК возросло значение других факторов, определяющих уровень цен на конечную продукцию. Это прежде всего управленческие решения, принимаемые при реализации функций маркетинга и планирования в соответствии с наиболее полным учетом потребностей рынка и непосредственно связанные с ориентацией производственной деятельности ТНК на долгосрочные планы и программы развития, предполагающие необходимость относительно устойчивых рыночных условий и, в частности, стабильных цен.

В соответствии с таким требованием рыночные цены на большинство товаров, обращающихся на мировом рынке, не устанавливаются в результате стихийной ценовой конкуренции, а формируются исходя из согласованной производственной и рыночной политики нескольких ведущих фирм отрасли. В ее рамках ТНК планируют в долгосрочной перспективе проводимую ими политику цен и стремятся приспособить предложение товаров к заранее учитываемому (прогнозируемому) спросу.

Это достигается регулированием объемов производства, степени загрузки производственных мощностей, новыми капиталовложениями в рамках отдельных компаний и по отрасли в целом, что позволяет сохранять относительную стабильность рыночных цен на конечную продукцию и поддерживать единые цены на однотипную или аналогичную продукцию на мировом рынке.

- 1 **Механизм ценообразования** В расчетах с внешними контрагентами фирмы используют в основном два вида цен: публикуемые и расчетные.

К *публикуемым ценам* относятся твердые фиксированные цены: прейскурантные, справочные, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных

фирм на мировом рынке, сведения о которых сообщаются в печати. *Расчетные цены* — это цены поставщика, устанавливаемые на сложное промышленное оборудование, изготавливаемое по индивидуальным заказам, и другую нестандартную продукцию. Обычно эти цены называют *договорными*.

Публикуемые цены, как правило, отражают уровень мировых цен. Среди них наиболее распространены *прейскурантные цены*, устанавливаемые на стандартизованную конечную продукцию. Чаще всего фирма выпускает единые фирменные прейскуранты, в особенности если речь идет о потребительских товарах массового спроса (автомобилях, телевизорах, радиоприемниках и др.), именуемых марочными, поскольку они поступают в розничную продажу под товарным знаком фирмы-производителя. Прейскурантные цены являются, как правило, фиксированными независимо от того, реализуется конечная продукция на зарубежном рынке через собственную сеть или сеть дилеров и других торговых посредников.

Таким образом, сбытовые зарубежные филиалы и дочерние компании, реализующие марочные товары, производимые материнской фирмой, пользуются едиными прейскурантами (или каталогами с указанием цен), т.е. реализуют товары, поставляемые материнской компанией, по установленным ею ценам. Прибыль таких компаний складывается за счет предоставляемых им скидок с прейскурантной цены, дифференцированных в зависимости от конкретных условий, либо за счет разницы между прейскурантной ценой и экспортной ценой материнской компании, отраженной в счетах.

Производственные зарубежные филиалы и дочерние компании, сами осуществляющие производство и сбыт специализированной конечной продукции марочных товаров, могут устанавливать на них цены на основе собственных издержек производства и выпускать прейскуранты, рассчитанные на рынок своей страны. Однако уровень цен в этих прейскурантах подлежит одобрению со стороны высшего руководства, и цены могут изменяться сверх определенных пределов только по согласованию с ним.

Зарубежные лицензиаты (покупатели лицензий), выпускающие марочные товары, могут также выпускать свой прейскурант, рассчитанный на закрепленные за ними рынки, и в зависимости от того, является ли товарный знак предметом соглашения, продавать эти товары под своей торговой маркой или под маркой лицензиара (продавца лицензии). При разработке прейскурантов лицензиаты обычно ограничиваются верхним и нижним лимитами цен, устанавливаемыми лицензиаром в зависимости от его общей политики и стратегии цен, а также в целях избежания конкуренции со стороны лицензиата.

Справочные цены также отличается относительная стабильность и единый уровень на мировом рынке на однородную продукцию, достигаемый проведением согласованной политики цен ведущими ТНК.

Справочные цены на промышленные сырьевые товары в большинстве своем представляют собой так называемые *базисные цены*, т.е. цены товаров определенного качества, спецификации, размеров, химического состава и т.п. в том или ином заранее установленном географическом пункте (так называемом базисном пункте). Однако методы установления справочных цен на различные товары существенно различны. Например, в черной металлургии, автомобилестроении и некоторых других отраслях ценообразование основано на «лидерстве цен», т.е. уровне цен, определяемом крупнейшей компанией. В качестве единых цен здесь

выступают цены франко-завод стандартных категорий продукции. В химической промышленности, где существует широчайшая номенклатура продуктов, цены на каждый вид однородной конечной продукции устанавливаются на основе увязанной рыночной политики крупнейших фирм, которая проводится путем открытых и тайных соглашений, регулирующих цены, объемы выпускаемой продукции, рынки сбыта и пр., а иногда и просто в результате предварительного согласования публикуемых справочных цен. Здесь обычно не применяется метод «лидерства цен», определяемых одной компанией, а лидерство осуществляется всей группой ведущих компаний отдельно по каждому виду конечной продукции, являющейся сырьем для других промышленных компаний. Проведение единой политики ведущими химическими компаниями на мировом рынке обусловило наиболее высокое относительное постоянство и единство в уровне цен на химические продукты по сравнению с другими отраслями.

Особенность политики цен химических компаний — предоставление определенной самостоятельности дочерним фирмам в определении уровня скидок со справочных цен на продукцию, поставляемую промышленным потребителям. В результате при относительной устойчивости единых справочных цен на химическую продукцию уровень цен фактических сделок подвержен значительным колебаниям. Конкуренцию по качеству однородной продукции можно также рассматривать как один из видов ценовой конкуренции, поскольку продажа по одной и той же цене более качественной продукции по существу означает продажу по более низкой цене. В ценообразовании на нефтепродукты, и прежде всего на бензин, господствует «лидерство в ценах», определяемое в рамках международного нефтяного картеля, а также прямые сговоры крупнейших нефтяных компаний. Вместе с тем на этом рынке значительно большее значение имеет ценовая конкуренция, чем в металлургии, автомобильной и химической отраслях. Это до некоторой степени обусловлено высоким удельным весом накладных расходов в издержках в цене продукта (60—80% всех издержек в отрасли при полной загрузке мощностей). Другим фактором является наличие довольно большого числа независимых нефтяных компаний, которые идут на открытое или скрытое снижение цен на конечные нефтепродукты в целях удержания своих позиций на рынке.

При разработке глобальной политики цен международные нефтяные компании учитывают, что во многих странах проводится правительственная политика контроля над ценами на бензин и другие виды нефтепродуктов, а также установлены национальные стандарты и высокие импортные налоги. Поэтому они нацелены экспортировать конечную продукцию на те рынки, где лучше обеспечены условия получения наивысшей прибыли.

- 2 Методика расчета цены** Важное значение в механизме ценообразования имеет разработка методологии установления цен и определения структуры цены. Наиболее распространен в современных условиях метод, названный в экономической литературе *целевым ценообразованием по принципу полных издержек*. Этот метод предполагает установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

Особенность этого метода в том, что издержки производства рассчитываются не на реальный объем производства в тот или иной период, а на заданный объем продукции, исчисленный при стандартном или среднем уровне загрузки произ-

водственных мощностей (обычно около 70—80%) с учетом необходимости обновления продукции и возможности появления в отрасли новых конкурентов. Таким путем фирмы стремятся учитывать колебания рыночного спроса (причем в долгосрочном плане), поскольку их рентабельность обеспечивается и при значительных недогруженных мощностях.

При исчислении расчетной цены на сложное промышленное или комплектное оборудование устанавливается обычно цена всей поставки, а также цена каждой отдельной комплектующей части с учетом технических услуг по проектированию, монтажу и пуску оборудования в эксплуатацию. *Скользкая цена* исчисляется в момент исполнения договора путем пересмотра базисной цены с учетом изменения расходов на материалы и заработную плату. Поэтому при расчете скользящей цены особое значение имеет определение *структуры цены*, т.е. процентного соотношения в ней отдельных элементов расходов: постоянных, на материалы, на заработную плату.

В структуре цены в современных условиях появляются такие новые элементы, как начисление на стоимость амортизации избыточных производственных мощностей, усредненные транспортные расходы, расходы по техническому обслуживанию, отчисления на научно-исследовательские работы и освоение новой продукции, на изучение рынка. В то же время произошло заметное повышение доли административных расходов и расходов на рекламу и организацию сбытовой сети.

Разработка структуры цены играет исключительно важную роль в механизме ценообразования. Она позволяет судить о реальных экономических результатах деятельности компании и ее отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции на рынке и источниках прибыли.

В рамках внутрифирменного расчета ценообразование строится на иных принципах и цены выполняют свои функции в модифицированном виде. Важнейшая особенность ценообразования вытекает из того, что внутрикорпорационный оборот не имеет коммерческого характера и по существу не является товарным обменом, поэтому и цены во внутрикорпорационном обмене не устанавливаются под влиянием рыночного спроса и предложения, а возникают в результате хозяйственной политики в интересах фирмы в целом и носят в основном расчетный характер.

Другая особенность ценообразования во внутрифирменном хозяйственном расчете связана с тем, что ТНК распространяют свою деятельность на широкий круг стран, имеющих различное законодательство, отличающихся условиями производства (уровнем заработной платы рабочих и другими элементами издержек производства), требованиями и условиями рынков (уровень цен, конкуренция, степень монополизации). В связи с этим механизм внутрифирменного ценообразования ТНК направлен на максимальное использование преимуществ рынков разных стран в целях получения наивысшей прибыли по фирме в целом.

Ценообразование играет также важную роль во внешнеэкономической политике фирмы, определяя характер, географическое направление и структуру ее связей. При этом внутрикорпорационные цены выступают как внешнеторговые цены отдельных стран и выполняют функцию средства платежа в международном товарообороте.

Поскольку внутрифирменный расчет направлен на повышение глобальной эффективности деятельности фирмы, *трансфертные цены* используются как эко-

номический рычаг в реализации функции планирования и контроля и выступают важнейшим элементом экономической политики.

Как инструмент планирования трансфертные цены регулируют внутрикорпорационные хозяйственные связи, осуществляемые на основе специализации и кооперирования производства; реализации намеченных планом объемов и структуры производства; обеспечения необходимым сырьем, материалами, компонентами родственных компаний в рамках единого технологического цикла; обеспечения надлежащего качества поставляемой продукции.

Как инструмент контроля трансфертные цены обеспечивают достижение плановых показателей по прибыли, снижение издержек производства на всех этапах производственного цикла. Они также служат инструментом контроля за выполнением финансового плана (бюджета) и широко используются в целях распределения ресурсов и прибылей внутри компании.

Так же как и цены в коммерческом расчете, трансфертные цены устанавливаются на основе единой политики, разрабатываемой на высшем уровне управления ТНК. Однако задачи, выполняемые ими, носят специфический характер. К числу таких задач, в частности, относятся:

- распределение и перераспределение прибыли между материнской и дочерними компаниями с учетом организационной структуры фирмы, степени децентрализации ее управления, общей политики в отношении определения рентабельности;
- перевод прибыли, получаемой дочерними компаниями из стран, где существуют запрет или ограничения на перевод прибылей;
- намеренное снижение прибылей в отдельных дочерних компаниях из-за опасения требований повышения заработной платы рабочих и пересмотра коллективных договоров;
- снижение сумм подоходных налогов, уплачиваемых в глобальном масштабе (минимизация налогообложения);
- снижение сумм уплачиваемых за границей таможенных пошлин и других налогов и сборов;
- раздел рынков сбыта и сфер влияния между зарубежными дочерними компаниями;
- завоевание позиций на новых и труднодоступных рынках;
- проведение единой политики в области передачи технологии и предоставления технических услуг дочерним компаниям.

Это далеко не полный перечень задач, выполняемых трансфертными ценами. Решение этих задач осуществляется в основном путем изменения уровня и структуры трансфертных цен в зависимости от поставленных целей в результате проведения гибкой политики в отношении трансфертных цен, разрабатываемой на высшем уровне управления.

При определении этой политики и ее конкретизации в отношении заданных целей принимается во внимание совокупность различных факторов, в частности таких, как: положения законодательства принимающих стран в отношении структуры капитала дочерних компаний и обязательной доли участия в них местного капитала; порядок перевода прибылей и выплаты дивидендов; положения налогового законодательства в своей стране и в принимающих странах, определяющего уровень и поря-

док уплаты подоходных налогов с прибылей; торгово-политический режим (уровень таможенных пошлин, импортных квот) в принимающих странах и требования антидемпингового законодательства; ограничения в отношении зарубежного лицензирования в этих странах; степень инфляции на рынке принимающей страны и возможность девальвации ее валюты; уровень цен на внутреннем рынке принимающей страны, степень монополизации рынка, уровень конкуренции и ее формы и др.

Иначе говоря, проводя единую политику трансфертных цен в глобальном масштабе, ТНК приспособливают ее к различиям в национальном законодательстве, требованиям налогового регулирования, условиям и требованиям конкретных рынков, стратегии и управленческой политике своих зарубежных дочерних компаний. Все это оказывает влияние на решение высшего управления ТНК в отношении того, в какой стране и какой дочерней компании предоставить возможность получения сверхприбылей и каким путем достичь максимизации результатов для фирмы в целом.

Каждая из функций и задач, выполняемых трансфертными ценами, реализуется на основе единой политики в рамках всей фирмы. Рассмотрим механизм манипуляций с трансфертными ценами, при помощи которого реализуются поставленные цели в отношении максимизации прибыли.

Механизм манипуляций с ценами состоит в назначении намеренно завышенных или намеренно заниженных цен на продукцию, поставляемую материнской компанией своим зарубежным дочерним компаниям (сырье, материалы, компоненты, конечная продукция для реализации) и на поставки товаров между родственными компаниями, находящимися в разных странах; на услуги (технические, административные, управленческие), предоставляемые материнской компанией зарубежным дочерним компаниям; на поставляемое материнской компанией оборудование (в основном электронно-вычислительная техника); на патенты и лицензии, передаваемые материнской компанией зарубежным дочерним компаниям.

Путем установления завышенных цен на экспортируемую материнской компанией продукцию прибыль импортирующей дочерней компании искусственно снижается и таким образом перераспределяется в пользу материнской компании.

В целях перераспределения или выкачивания прибылей используются не только завышенные цены на товарные поставки, но и устанавливаются повышенные суммы на предоставляемые материнской компанией административные и управленческие услуги; высокие ставки текущих отчислений по предоставляемым материнской компанией патентам и лицензиям, техническим услугам и ноу-хау.

Важную роль трансфертные цены играют в распределении прибылей между дочерними компаниями, обеспечивающими единый технологический процесс (т.е. поставщиками сырья и материалов и выпускающими конечную готовую продукцию), в зависимости от целей, которые ставит фирма в отношении получения прибыли и ее стратегии на рынке. Если цель — получение сверхприбыли на первых стадиях технологического цикла, соответственно устанавливаются высокие трансфертные цены на сырье и материалы, поставляемые добывающими дочерними компаниями родственными компаниям, которые выпускают конечную продукцию. Это делается, когда материнская компания заинтересована иметь минимально низкую норму прибыли в производстве конечного продукта в целях предотвращения перелива в отрасль новых капиталов и, следовательно, усиления внутриотраслевой конкуренции.

В тех случаях, когда дочерняя компания ориентируется только на поставки сырья родственной компании, устанавливая соответствующий уровень трансфертных цен, ее обязывают производить только такое количество продукции, которое необходимо перерабатывающей дочерней компании. Здесь трансфертные цены выступают регулятором производства и нормы прибыли дочерних компаний, участвующих в разных стадиях технологического цикла.

При проведении политики оптимизации прибыли для фирмы в целом явно стремление управляющих путем манипуляций с трансфертными ценами минимизировать общую сумму налогов, уплачиваемых в глобальном масштабе, перераспределяя прибыли между странами с высоким и низким уровнями налогообложения в размерах, допускаемых налоговым регулированием соответствующих стран. В этом случае ТНК путем завышения трансфертных цен на все виды возможных платежей выкачивает прибыли из дочерней компании в стране с высоким уровнем налогообложения и, наоборот, устанавливает заниженные цены на товары и услуги, направляемые дочерним компаниям в странах с низким уровнем налогообложения. Установлением произвольно высоких или низких трансфертных цен достигается снижение или, наоборот, увеличение прибылей, подлежащих налогообложению, и обеспечивается снижение общего уровня уплачиваемых налогов.

Особую роль в манипуляциях с уплатой налогов в общей системе перераспределения прибылей играют так называемые *налоговые гавани*. К ним относятся страны, имеющие очень низкий уровень налогообложения и свободно осуществляющие перевод любых финансовых средств (например, Люксембург, Лихтенштейн, Монако, Кипр, Суринам, Панама, Бермудские острова, Барбадос, Багамские острова, Гаити и др.). В этих странах создаются дочерние компании, в которые путем манипуляций с трансфертными ценами на фиктивные поставки перекачиваются прибыли материнской и других родственных компаний. Например, материнская компания выписывает счета на имя дочерней компании, находящейся в налоговой гавани, по заниженным ценам и, не получая товара, якобы реэкспортирует его по высокой цене другой дочерней компании, которой этот товар действительно поставляется. Убытки дочерней компании, импортирующей товар, перекрываются прибылью, получаемой дочерней компанией в стране с низкими налоговыми ставками.

Особенно широко налоговые гавани используются американскими фирмами. Большинство из них имеют в этих странах дочерние торговые и финансовые компании, через которые осуществляется перераспределение прибылей.

Перекачивание прибылей и создание искусственным путем убыточных дочерних компаний, естественно, подрывает сам механизм хозяйствования, основанный на центрах прибыли, и принцип децентрализации управления. Вместе с тем это повышает роль внутрифирменного и коммерческого расчетов и требует высокой степени централизации в разработке и принятии решений по вопросам политики цен и финансов. При этом высшее управление ТНК вынуждено считаться с мерами, принимаемыми налоговыми властями разных стран против явных манипуляций с трансфертными ценами. Так, американские компании при разработке единой политики трансфертных цен вынуждены соблюдать положения Кодекса о налогах на внутрикорпорационные сделки, который предусматривает регулирование внутрикорпорационных цен на товарные поставки, предоставление управленческих, технических, сбытовых и других услуг; арендные операции; продажу

основных фондов, и направлен на создание препятствий в отношении перевода прибылей в страны, имеющие более низкий уровень налогообложения, чем в США. Если будет установлен факт чрезмерного занижения или завышения цен в целях избежания уплаты налогов в США, можно потребовать от материнской компании провести переоценку доходов в целях перераспределения прибылей в пользу американской материнской компании.

Налоговые власти принимающих стран также осуществляют контроль за уровнем трансфертных цен, и если они сочтут, что сделки совершены по фиктивным ценам, они могут в основу своей налоговой калькуляции положить цены, которые, по их мнению, будут более реальными. Такие действия налоговых властей до известной степени лимитируют манипуляции с трансфертными ценами.

ТНК широко используют трансфертные цены также в целях снижения общей суммы уплачиваемых таможенных пошлин в принимающей стране. Это достигается намеренным занижением стоимости товаров, указываемых в таможенной декларации, в стране местонахождения импортирующей дочерней компании. Таможенные органы принимающей страны могут согласиться с заниженным уровнем цен, если это согласуется с налоговой политикой этой страны, т.е. если страна намерена компенсировать недоплату по сбору таможенных пошлин за счет получения налогов с увеличивающейся в результате этого прибыли. В противном случае таможенные власти принимающей страны могут пересмотреть цены, указанные в таможенной декларации, и повысить их до уровня мировых рыночных цен.

С помощью трансфертных цен осуществляется также централизованный раздел рынков между дочерними компаниями в целях ограничения внутрифирменной конкуренции и завоевания позиций на новых или труднодоступных рынках. Это достигается назначением определенному филиалу или дочерней компании низких, часто демпинговых, цен, которые ставят его экспорт вне конкуренции на данном рынке. С этой целью выделяют средства материнской компании или изменяется структура издержек производства (занижается доля постоянных затрат).

Методология определения уровня трансфертных цен в ТНК обычно не только не передается гласности, но и тщательно скрывается, чтобы не привлекать внимания налоговых властей.

Таким образом, трансфертные цены, применяемые в рамках внутрифирменного хозяйственного расчета, служат важным инструментом централизованной политики ТНК, направленной на получение устойчивой прибыли в глобальном масштабе.

Вместе с тем в механизме функционирования ТНК они тесно связаны и переплетены с другими экономическими рычагами и инструментами внутрифирменного расчета, среди которых особо важную роль играют *инструменты финансовой политики*.

Такой подход обусловлен тем, что финансовые инструменты составляют важнейшую сторону деятельности ТНК, поскольку движение материальных потоков между расположенными в разных странах родственными компаниями опосредуется денежной формой в международном масштабе. В связи с этим использование финансового механизма значительно усложняется и требует приспособления к денежным рынкам как отдельных стран, так и международной валютно-кредитной системы в целом. Поэтому разработка и осуществление единой финансовой политики занимают существенное место в общем механизме централизованного управления.

13.3. Ценовая политика

Разработка *ценовой политики* в производственном отделении крупной промышленной фирмы — ТНК представляет значительную сложность и предполагает:

- ориентацию на стратегию глобальной (единой) ценовой политики, вырабатываемой в рамках фирмы в целом на высшем уровне управления;
- выработку основных направлений ценовой политики в зависимости от целей и стратегии производственного отделения;
- формирование принципов ценообразования;
- определение уровня прибыли и рентабельности.

Стратегия единой политики. Производственным отделениям предоставляются широкие права в области калькуляции издержек производства как основы цен, в особенности при разработке новой продукции. Они сами могут определять требования к сырью и материалам, закупаемым у внешних контрагентов или получаемым по внутрикорпорационным поставкам, и в своих калькуляциях определять возможный уровень этих цен, расходы на изучение рынка, организацию системы сбыта, рекламу, административные и другие накладные расходы по центру прибыли. При определении предполагаемого уровня цен на новую продукцию в основу кладутся результаты комплексного исследования рынка и перспектив его развития, которые содержатся в программах маркетинга по каждому отдельному продукту или группе товаров, входящих в номенклатуру соответствующего центра прибыли. Предложения относительно уровня цен на новую продукцию представляются высшему руководству фирмы, которое на их основе разрабатывает единые цены на конечную продукцию с учетом таких факторов, как норма прибыли по каждому подразделению и фирме в целом, произведенные затраты на научные исследования и разработки, совершенствование аппарата управления и др.

Глобальная (единая) политика цен, определяемая высшим звеном управления, широко используется в целях максимизации прибыли на всех стадиях внедрения новой продукции на рынок и раздела рынков между отдельными подразделениями фирмы.

ТНК в централизованном порядке проводят гибкую политику цен, направленную на установление в рамках фирмы таких цен, которые вели бы к минимуму издержек производства при данном выпуске продукции, способствовали бы получению устойчивой прибыли, причем не по каждому отдельному подразделению, а по фирме в целом, а также обеспечивали бы высокую конкурентоспособность товаров. При этом зарубежные филиалы и дочерние компании рассматриваются как составная часть ТНК, на них распространяется действие глобальной политики цен, проводимой с учетом конкретных условий каждой страны, имеющей особенности в отношении государственного регулирования цен, политики налогообложения, таможенного режима, степени монополизации рынка, каналов и методов сбыта.

Проведение глобальной политики предполагает, что высшее руководство фирмы разрабатывает методологические принципы построения цен, определяет их структуру и уровень как в отношениях с внешними контрагентами, так и во внутрифирменных поставках. Глобальная политика цен обычно разрабатывается на длительный период в рамках стратегического плана развития фирмы, однако

она постоянно пересматривается под влиянием условий, складывающихся на мировом рынке, применительно к каждому конкретному конечному продукту, а также продуктам, поставляемым по внутрикорпорационным каналам.

В соответствии с глобальной политикой цен разрабатывается практика борьбы за рынки сбыта, осуществляются манипуляции с трансфертными ценами в целях получения устойчивых прибылей, раздел рынков и сфер влияния между родственными предприятиями.

Гибкость проводимой ТНК политики цен во многом определяется сочетанием в управлении принципов централизации и децентрализации. В некоторых компаниях высшее руководство само разрабатывает стандартную методологию ценообразования и устанавливает единые базисы цен на каждое изделие во всемирном масштабе. Отклонения от них допускаются, если только они вызваны конкретными условиями рынка (разницей в издержках производства и транспортировки, требованиях потребителей, условиях спроса, конкуренции, наличия на рынке субсидируемых цен). В этом случае гибкость цен достигается при помощи скидок (надбавок) к прейскурантной цене.

В других ТНК высшее руководство, оставляя за собой вопросы разработки стратегии и методов установления рыночных цен, предоставляет производственным отделениям, зарубежным филиалам и дочерним компаниям, выступающим центрами прибыли, значительную свободу в ценообразовании с учетом страновых различий в издержках производства, требованиях потребителей, рыночного спроса, правительственного регулирования и других факторов.

Основные направления ценовой политики. В зависимости от целей и стратегии, разрабатываемых в производственном отделении, определяются основные направления ценовой политики, а именно: ориентация на обеспечение рентабельности производства, на уровень качества товара, на рыночные условия (спрос) и конкуренцию, на сохранение или увеличение рыночной доли, на стабильность, устойчивость цен на очередной плановый период.

Ориентация на обеспечение рентабельности производства предполагает тесную увязку уровня цены со всеми показателями хозяйственной деятельности фирмы, выступающими как ценообразующие факторы: ростом объемов производства и продаж, улучшением технологии производства, сокращением издержек производства и обращения, повышением норм загрузки оборудования, высоким уровнем затрат на научные исследования и разработки.

Важную роль играет определение ценовой политики на перспективу на основе последовательного расчета валового дохода фирмы и целевой прибыли.

Ориентация на уровень качества товара предполагает, что цена зависит от технико-экономических показателей товара, а также от его полезности, прочности, стадии жизненного цикла, сферы применения.

При *ориентации на рыночные условия* компания в своей ценовой политике учитывает уровень рыночного спроса, его устойчивость, насколько рыночный спрос превышает предложение, уровень конкуренции и рыночные позиции фирм-конкурентов, долю рынка и рыночные позиции своей фирмы по отношению к фирме-лидеру, степень свободы фирмы в установлении уровня рыночных цен на свою продукцию или следование за лидером. Важную роль при определении направлений ценовой политики играет сбытовая политика фирмы, а именно, каналы и методы сбыта, так как на долю издержек обращения приходится более половины ры-

ночной цены товара. Например, на долю издержек обращения в японских компаниях приходится 56% розничной цены цветного телевизора и 65% розничной цены косметики.

Ориентация на стабилизацию цен, устойчивость их уровня определяется целями и стратегией фирмы на перспективу, когда она проявляет заинтересованность в достижении намеченных плановых показателей и в конечном итоге — устойчивой прибыли. Определенную устойчивость цен обеспечивают их установление до выпуска продукции, а не после ее выхода на рынок, а также механизм трансфертных цен.

Формирование принципов ценообразования предполагает определение методики расчета и вида цены. В основу расчета цены могут быть положены издержки производства плюс прибыль, цена может также основываться на сложившихся рыночных условиях.

По видам цены можно классифицировать следующим образом:

- цена производителя — прейскурантная, контрактная, расчетная;
- цена рыночная — мировая, монопольная, картельная, цена предложения, цена спроса;
- цена для покупателя — цена потребления, оптовая, розничная, справочная;
- цена статистическая — среднестатистическая экспортная, импортная, текущая, неизменная.

Определение уровня цены предполагает дифференциацию продукции прежде всего по степени ее новизны, стадии жизненного цикла и рыночных позиций: новая продукция, усовершенствованная, модифицированная, традиционная, имеющая на рынке конкурентоспособные аналоги.

Цены на новую продукцию обычно устанавливают еще на стадии обоснования необходимости научной разработки и проектирования конкретного продукта, что является важной составной частью программы маркетинга. Эта цена уточняется при внедрении продукта на рынок, причем в зависимости от совокупности различных внешних условий цена на новый продукт может быть установлена намеренно либо завышенной («цена снятия сливок»), либо заниженной («цена проникновения», или «цена прорыва»).

Политика завышенной цены предусматривает установление максимально высокого уровня цены на стадии внедрения принципиально нового продукта на рынок, и затем, по мере роста масштабов производства, осуществляется ее постепенное снижение.

Политика заниженной цены предусматривает установление первоначально низкой цены (иногда даже убыточной) с целью завоевать доминирующее положение на рынке в условиях острой конкуренции и затем, по мере внедрения на рынок, — ее постепенное повышение. Стимулируя путем занижения цены сбыт новых продуктов, фирма обеспечивает расширение производства и рост массы прибыли.

Для современных условий наиболее обычна политика завышенной цены. Она рассчитана на получение устойчивой прибыли уже на первой стадии внедрения продукта и применяется в отношении товаров массового спроса. Политика заниженной цены чаще всего используется для завоевания рынков промышленных полуфабрикатов и компонентов.

Особенности формирования цен на конкретную конечную продукцию определяются в первую очередь ее назначением (идет ли она на удовлетворение личных

или производственных потребностей), характером сырья и материалов, которые используются при ее изготовлении, а также обычаями установления мировых цен на эти товары. Важную роль играют также сам характер продукции, степень сложности технологического процесса и взаимозависимости отдельных подразделений в выпуске конечного продукта. Эти факторы оказывают влияние на вид устанавливаемой цены, ее структуру исходя из стратегии цен, проводимой фирмой.

Цены на усовершенствованную продукцию устанавливаются с учетом цены и качественных характеристик базового товара. Улучшение потребительских свойств отражается на цене товара через систему доплат и надбавок, размер которых дифференцируется в зависимости от дополнительных затрат производителем, финансовых средств на модификацию изделия и изменение технологического процесса, улучшение потребительских свойств товара и экономии, получаемой от его эксплуатации.

Цены на традиционную выпускаемую продукцию, подлежащую унификации, содержатся либо в прейскурантах фирмы, либо регулярно публикуются как справочные цены. Уровень таких цен обычно устанавливается путем предоставления покупателю различных скидок с цены. Виды скидок, предоставляемых производителем оптовым и розничным торговцам, можно систематизировать следующим образом:

- 1) скидка на проданный объем товара. Она дается на общую массу проданных в течение месяца товаров, а не на партию заказанных товаров, и может достигать 6% и более, особенно для крупных оптовиков;
- 2) скидка за достижение цели дается, когда достигнут согласованный объем рыночных продаж. Обычно такая скидка составляет 1—3% объема продаж;
- 3) скидка за большие объемы продаж и сотрудничество с производителем обычно составляет 0,5—2%;
- 4) скидка за ликвидность, когда устанавливаются 1,5%-е скидки на месячные объемы продаж при оплате поставленного товара в течение 40 или 60 дней;
- 5) специальные скидки за продвижение товара (0,5—1%) во время особых кампаний распродаж;
- 6) сезонные скидки за раннее получение сезонных товаров (чем раньше торговец возьмет товар, тем больший процент скидки он получит);
- 7) скидка 2% при оплате товара в течение 10 дней при сроке платежа 30 дней.

1-я, 4-я и 6-я скидки широко используются в США, остальные — преимущественно в Японии. Такие скидки широко применяются и во внутрифирменном обороте крупнейших компаний.

На изделия, занимающие монопольное положение на рынке, платежеспособный спрос на которые наивысший, уровень цены ограничен лишь оценкой покупателя: для изделий производственного назначения цена должна допускать возможность получения потребителем не менее среднеотраслевой нормы прибыли; для товаров потребительского назначения предел цены определяется платежеспособным спросом.

Определение уровня прибыли и рентабельности непосредственно зависит от уровня издержек производства и цены конкретных товаров, выпускаемых производственным отделением или фирмой в целом. *Нормативная*, или *целевая норма прибыли* устанавливается с учетом той нормы прибыли, которую высшее руково-

дство считает необходимым получить для обеспечения дальнейшего развития фирмы. Поэтому уровень цены определяется прежде всего исходя из цели достижения определенной, заранее запланированной нормы прибыли (отсюда и название «целевое ценообразование»).

Размеры целевой нормы прибыли определяются высшим руководством с учетом совокупности факторов: положения фирмы на рынке и перспектив развития его емкости (опасности в случае чрезмерно высокой нормы прибыли внедрения в отрасль новых конкурентов); необходимости финансирования научных исследований и разработок и осуществления капиталовложений; необходимости выплаты определенного уровня дивидендов и др. На целевой норме прибыли так же, как и на издержках производства, отражается учет фирмой рыночной конъюнктуры в разных странах в кратковременном и долгосрочном планах. Поэтому для ТНК характерно установление целевой нормы прибыли не на самом высоком уровне, достижимом в каждый данный момент, а в виде некоторой средней, рассчитанной на основании показателей за длительный период, включающий годы высокой конъюнктуры и годы кризисов. Такой норматив, учитывающий циклические колебания, позволяет получить устойчивый приток прибыли, в конечном счете обеспечивающий максимальную ее величину за период в целом.

Целевая норма прибыли устанавливается на плановый период дифференцированно по каждому товару или группе товаров, а чаще всего по отдельному подразделению, выступающему центром прибыли.

Добиваясь устойчивой прибыли по фирме в целом в условиях высокой степени децентрализации управления, центры прибыли могут наделяться ответственностью за рентабельность производства, и каждое подразделение само должно стремиться к получению наиболее высокой прибыли.

Проведение такой политики предполагает предоставление производственным отделениям и зарубежным дочерним компаниям самостоятельности в установлении трансфертных цен, которые обычно приравниваются к уровню рыночных цен, аналогичных тем, которые назначаются внешним контрагентам. Такая система внутрифирменных отношений служит основой децентрализации управления, и трансфертные цены здесь используются для координации решений по вопросам производства и сбыта в интересах фирмы в целом.

Однако значительно чаще в современных условиях ТНК ставит задачу достижения каждым центром прибыли именно такой нормы прибыли, которая была ему установлена в централизованном порядке. В этом случае оптимизация прибыли для фирмы в целом не влечет за собой оптимизации прибыли для каждого подразделения. Здесь важную роль играет механизм перераспределения прибыли, и поэтому самостоятельность центров прибыли в отношении определения уровня трансфертных цен ограничивается. В этих условиях дочерние компании, выступающие как центры прибыли, не являются таковыми в полном смысле. Тенденция многих ТНК централизовать принятие решений и планирование часто делает фактически все предприятие центром прибыли.

Значительную трудность представляет установление *уровня трансфертных цен*, который в конечном итоге определяет возможность реализации всех перечисленных выше задач. Трансфертные цены — это условно-расчетные цены, часто

имеющие договорный характер. ТНК используют два основных метода установления уровня этих цен:

- установление трансфертной цены на основе рыночной цены (мировой или цены поставки товара данной фирмой своему наиболее крупному внешнему контрагенту). Расходы на организацию сбыта на своем рынке, транспортировку, рекламу, изучение рынка, а также административные и управленческие расходы могут либо вычитаться из этой цены, либо распределяться в определенной пропорции между материнской и дочерней компаниями;
- установление трансфертной цены на основе издержек производства плюс норма прибыли. Характер использования этого метода зависит от степени централизации в управлении. В тех компаниях, где для каждого центра прибыли норма прибыли устанавливается в централизованном порядке, уровень трансфертных цен по каждому подразделению определяется на основе единой политики цен, разрабатываемой в рамках фирмы в целом. В тех же компаниях, где центры прибыли несут ответственность за рентабельность и оптимизацию нормы прибыли, уровень трансфертных цен устанавливается на основе предельных издержек производства на оптимальный выпуск продукции или же по мировым рыночным ценам, если рынок является конкурентным.

Трансфертные цены, основанные на мировых рыночных ценах, могут существенно отличаться от цен, основанных на предельных издержках производства. Когда предельные издержки производства существенно ниже, чем средние издержки производства, т.е. при наличии избыточных производственных мощностей, делается корректировка трансфертных цен в сторону их снижения. Американская организация Conference Board на основе специально проведенного исследования установила, что большая часть ТНК основывает трансфертные цены на средней стоимости (средних издержках производства) или на рыночных ценах. Поэтому для разных центров прибыли может устанавливаться разный уровень нормы прибыли исходя из их издержек производства, загрузки производственных мощностей, условий рынка и политики фирмы в отношении распределения прибылей.

Большая часть компаний устанавливает целевую норму прибыли за вычетом налогов. Получение целевой нормы прибыли означает реализацию сверхприбыли, источником которой служит избыточная прибавочная стоимость, получаемая в результате лучших условий производства, непосредственно связанных с уровнем концентрации производства и капитала. ТНК имеют значительно большие финансовые возможности для технического оснащения своих предприятий на самом современном уровне, разработки новой продукции и обеспечения ей патентной защиты; повышения интенсификации труда; размещения производства в тех странах, где издержки производства ниже. Эти и другие факторы в условиях высокой степени монополизации рынков и установления монопольно высоких цен обеспечивают ТНК получение устойчивых сверхприбылей.

Метод целевого ценообразования используется ТНК как при заключении сделок с внешними контрагентами, так и при внутрифирменных поставках. Однако, поскольку этот метод ориентирован на сохранение устойчивых цен в течение оп-

ределенного планового периода, он слабо стимулирует деятельность управляющих зарубежными филиалами и дочерними компаниями по приспособлению к спросу и требованиям внешнего рынка в условиях изменяющейся конъюнктуры и усиления конкуренции. Поэтому некоторые компании вносят коррективы в целевую норму прибыли, делая ее подвижной в определенных пределах, чтобы лучше учесть спрос и условия конкуренции на внешнем рынке. Обычно метод целевой прибыли используется при определении уровня фиксированных, чаще всего прейскурантных цен, устанавливаемых также и при определении расчетных цен в сочетании с методом скользящей цены.

Деятельность руководителей дочерних сбытовых компаний может стимулироваться путем предоставления скидок с цены на поставляемую материнской компанией продукцию. За счет этих сумм покрываются издержки по организации сбыта. Реализация плановых показателей по прибыли достигается за счет использования различных *методов неценовой конкуренции*, в разработке и применении которых им предоставляется полная свобода. Среди таких методов наибольшее значение приобретает обновление выпускаемой продукции за счет смены моделей и расширения ассортимента, совершенствования системы организации сбыта, послепродажного технического обслуживания, рекламы, потребительского кредита. Поэтому повышение результатов деятельности зарубежных филиалов и дочерних компаний достигается за счет расширения ими объемов продаж, а не повышения цен.

Конечная цель ценовой политики — *определение рентабельности* по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли, или по всей фирме. Показателями рентабельности могут служить: уровень прибыли, ежегодный прирост прибыли, прирост дивидендов на акцию. Уровень прибыли может устанавливаться в абсолютных показателях (обычно в валюте страны базирования с указанием валютного курса для перевода) в виде планов-заданий на каждый год или на конец планового периода. Показателю прироста прибыли придается большое значение для стимулирования деятельности центров прибыли при усилении централизации в управлении. Показатель прироста дивидендов на одну акцию (в процентах) стал применяться для зарубежных дочерних компаний в связи с расширившимся использованием ими местных источников финансирования.

Однако первостепенное значение при определении рентабельности каждого подразделения, выступающего центром прибыли, и всей фирмы придается такому показателю, как *норма прибыли*, рассчитанная по отношению к инвестированному капиталу, к активам или продажам.

При расчете показателя нормы прибыли на инвестированный капитал последний определяется по-разному:

как собственный капитал (общая стоимость имущества (текущие активы) за вычетом обязательств);

как собственные средства плюс долгосрочный долг;

как основные средства за вычетом амортизации (балансовая стоимость основного капитала).

В сопоставлении с данными предыдущих лет этот показатель выступает важнейшим не только в планировании, но и в контроле, т.е. является планово-отчетным и играет решающую роль как в определении целей, так и в оценке результатов и эффективности деятельности фирмы.

В зависимости от уровня централизации в управлении цели рентабельности для каждого подразделения, выступающего центром прибыли, могут устанавливаться либо на уровне высшего звена управления, либо на уровне управляющего производственным отделением или дочерней компанией. В первом случае они определяются централизованно, но показатели по каждому подразделению дифференцируются в зависимости от конкретных условий, складывающихся для каждого из них. В некоторых фирмах этот показатель определяется в установленных пределах, причем предполагается, что зарубежные дочерние компании должны стремиться к достижению его верхнего предела. В высокорецентрализованных компаниях центры прибыли могут сами устанавливать уровень рентабельности по каждому продукту и подразделению. Разрабатываемые ими показатели согласовываются с высшим звеном управления и увязываются с глобальными целями фирмы. Однако в том и в другом случае высшее звено управления разрабатывает цели по прибыли для всей фирмы.

Управление производством

Раздел

IV

Методологические основы управления производством	318—330
Производственная система	331—346
Организация производства	347—353
Оперативное управление развитием производства	354—367
Эффективность производства	368—387
Инновационный менеджмент	388—403
Система регулирования и обеспечения процесса производства	404—436
Организационные структуры управления развитием производства	437—450
Управление международной производственной деятельностью фирм	451—472
Управление персоналом	473—489

Системный подход к управлению производством ■

Управление операциями ■

Производство как система ■

14.1. Системный подход к управлению производством

Системный подход — это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими.

Системный подход служит необходимым условием использования математических методов, однако его значение выходит за эти рамки. Системный подход — это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а следовательно, и организацию.

Каждая система имеет свои, присущие ей особенности, свою реакцию на управление, свои формы возможного отклонения от программы, свою способность реагировать на различного рода воздействия.

Производственные объекты представляют собой сложные иерархические системы, состоящие из комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем: предприятие, цех, производственный участок, участок «человек-машина».

Работы по организации и управлению производством состоят в проектировании и обеспечении функционирования систем. Они включают:

- установление характера взаимосвязи элементов системы (подсистем) и каналов, по которым осуществляются связи в пределах системы;
- создание условий согласованного развития элементов системы и достижения тех целей, для реализации которых она предназначена;
- создание механизма, обеспечивающего это согласование;
- организационное построение органов управления, разработку методов и приемов управления системой.

Системный подход к управлению производством получил наибольшее распространение в США и используется практически во всех странах. Он предполагает рассмотрение фирмы как сложной системы, состоящей из различных подсистем (производственных отделений, предприятий), функции которых зависят от стоящих перед каждой из подсистем целей и задач. Этим обусловлена классификация подсистем, составляющих либо организационную структуру фирмы, либо производственную.

Понятие «система» предполагает, что все входящие в нее подсистемы тесно между собой увязаны и имеют многообразные связи с внешней средой. Фирма рассматривается как организация, представляющая собой комплекс взаимосвязанных элементов. При этом внутренняя структура организационной системы допускает относительную автономность подсистем, которые образуют иерархию подсистем.

Системный подход предполагает наличие особого единства системы со средой, которая определяется как совокупность внешних элементов, оказывающих влияние на взаимодействие элементов системы.

Для выражения сути системы используются различные средства: графические, матричные, математические, «дерево решений» и др. Каждое из этих средств не может полностью отразить суть системы, которая состоит во взаимосвязи ее элементов.

Всестороннее изучение связей элементов (подсистем) необходимо для построения модели объекта управления — фирмы или предприятия. Эксперименты с моделью дают возможность совершенствовать управленческие решения, т.е. находить пути наиболее эффективного достижения общих целей.

Системный подход к управлению производством исходит из того, что разработка планов диверсифицированного и децентрализованного производства подчиняется интересам взаимодействия производственных подразделений, составляющих производственную (операционную) систему. Такой подход получил развитие благодаря использованию компьютерной техники и созданию централизованных информационных систем.

Использование компьютерной техники на основе системного подхода позволяет совершенствовать методы и структуру управления производством.

Системный подход к управлению предполагает рассмотрение управления как процедуры или процесса принятия управленческих решений.

1 Принятие управленческих решений Принятие управленческих решений (managerial decision making) — это выбор одного курса действия из альтернативных вариантов. Под *управленческим решением* понимаются действия руководителя в целях выбора оптимального действия при наличии по крайней мере двух вариантов. Сложность выбора решений повышается по мере увеличения числа вариантов. Потребность в принятии решений определяется наличием проблем в производственной и коммерческой деятельности фирмы.

Процесс принятия управленческих решений включает следующие этапы:

- анализ вариантов;
- оценку достижений и потерь по каждому варианту;
- оценку фактических результатов осуществляемых решений.

Принятию любого управленческого решения предшествует *экономический анализ*, направленный на изучение вариантов. Критерием принятия решения служит выбор наиболее экономичного варианта.

Повышение роли экономического анализа в принятии решений привело к использованию *системного анализа*, что было обусловлено коренными изменениями в управлении производством:

- переходом от текущего управления процессами к стратегическому, перспективному;
- переходом от обособленных частных подсистем к комплексной системе;

- повышением гибкости и оперативности при освоении новых изделий, процессов, рынков;
- переходом от анализа отдельных случаев к систематическому анализу вариантов решений;
- переходом от подсчета отдельных элементов эффективности к комплексной оценке всех факторов;
- применением текущего контроля на основе использования вычислительной техники и экономико-математических методов.

Важнейшими требованиями к управлению стали подготовка и принятие рациональных решений на основе экономического анализа с использованием компьютерной техники.

Рациональное решение (decision rational) — это выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. В отличие от основанного на суждении рациональное решение не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Экономический анализ (economic analysis) — это многочисленные методы оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности предприятия.

В процессе экономического анализа выявляются цели, устанавливаются их приоритеты, взаимосвязи и противоречия. На основе целей ведется разработка стратегий развития фирмы, производственного отделения, предприятия. Структура фирмы рассматривается как производная от целей. Главное, что было внесено системным подходом, — это обоснование необходимости гибкой организационной структуры, возможности ее программной перестройки.

Наиболее важным в этом направлении считается принцип проектной организации производства, который используется во многих крупнейших американских и в японских компаниях.

Система производства по типу проектов (project conversion system) — это вид производственного процесса, в котором каждая единица продукции уникальна по своей конструкции, выполняемым задачам, месторасположению или по каким-либо другим важным признакам.

Проектная организация вводится на горизонтальном уровне управления фирмой, пересекая традиционные вертикальные линии подчинения. При этом образуется матричная структура, которая позволяет включать одно подразделение (элемент) в сферу двух или нескольких подсистем.

В проектировании производственных систем выделяют три этапа:

- выявление и определение проблемы;
- построение модели;
- сбор и использование данных, которые позволят совершенствовать проект системы.

Мероприятия по проектированию систем управления в соответствии с выдвинутыми целями по развитию новых организационных структур рассматриваются многими крупными компаниями как часть перспективного планирования.

Системный подход предполагает тесную увязку целей с программами, планами и их реализацией. При этом решается главный вопрос о распределении и использовании ресурсов, что находит свое выражение в бюджете и финансовой отчетности и обеспечивает информацию, необходимую для рационального планирования производства.

Системный подход неразрывно связан с развитием таких дисциплин, как кибернетика, системный анализ, исследования операций, теория решений. Их объединяет единая методология, связанная с понятием системы и объекта не как простой суммы составляющих его элементов, а как единого развивающегося целого.

Применительно к управлению в современных условиях получили развитие методы системного анализа, исследования операций, синтетические методы внутрифирменного управления, к которым относятся: управление по целям, проектное управление, методы развития организации (изменение структуры, систем, процедур и поведения фирмы).

2 Системный анализ Системный анализ в управлении имеет цель дать лицам, принимающим решения, рекомендации по выбору целей и стратегии (с использованием математических методов), направленных на повышение эффективности производства. Системный анализ предполагает сравнение альтернативных курсов действий с точки зрения затрат и эффективности при достижении определенной цели. Обычно такое сравнение осуществляется в форме *отыскания альтернативы*, которая обеспечивает минимум затрат на достижение некоторых заданных результатов или, наоборот, пытается привести к максимуму некоторый натуральный показатель результатов деятельности при наличии ограничений на затраты средств. Разработка таких оценок носит название *анализа «стоимости-эффективности»*. Различные альтернативы проверяются посредством моделей, которые показывают, каких последствий можно ожидать, следуя каждой из альтернатив, а именно: каков уровень затрат и какова степень достижения каждой из поставленных целей. Затем используется критерий для взвешивания затрат по отношению к результатам, и таким образом альтернативы могут быть расположены в порядке их предпочтительности.

Процесс анализа включает:

- формулирование проблемы;
- отбор целей;
- составление альтернатив;
- сбор данных;
- построение моделей;
- взвешивание затрат по отношению к результатам.

Процесс анализа разбивается на три стадии:

- 1) формулирование проблемы — выясняются исходные предпосылки, очерчивается сфера исследования, определяются элементы анализа;
- 2) исследование — сбор информации и разработка альтернатив;
- 3) оценка альтернатив.

Элементами анализа являются:

- *цель* (или *цели*) руководителя, принимающего решения. Это предполагает выявление степени фактического достижения цели при различных вариантах решения;
- *альтернативы* — это способы достижения целей, стратегии, при помощи которых можно качественно и при минимальных затратах достичь поставленных целей;

- *затраты* — ресурсы, которые могут быть использованы для достижения конкретных целей и не могут быть в дальнейшем использованы для других целей. Большинство затрат принимает денежное выражение, и истинная мера затрат выражается в тех возможностях, которые утрачиваются при использовании ресурсов;
- *модель* (или *модели*) — это упрощенное отображение причинно-следственных связей при помощи математических уравнений, программ на ЭВМ, словесного описания ситуации, которая дает возможность оценить предстоящие затраты для каждого варианта, а также степень достижения намеченных результатов;
- *критерий* — это правило, в соответствии с которым альтернативы располагаются в порядке их предпочтительности. Он обеспечивает средство для взвешивания стоимости по отношению к эффективности.

В процессе системного анализа рассматривается проблема в целом в тех условиях, в которых она действительно возникает. Это предполагает:

- систематическое исследование целей, стоящих перед людьми, принимающими решения, и отыскание обоснованного критерия оценки этих решений;
- сравнение (количественное) затрат, эффективности, риска и сроков по каждому варианту стратегии достижения целей;
- попытку составить лучшие альтернативы и выбрать другие цели, если после проверки прежних целей в этом возникает необходимость.

Следует заметить, что идеи системного анализа о необходимости сравнения затрат и конечных результатов не новы. Они и раньше использовались управляющими при планировании производства. Новое то, что системный анализ представляет собой попытку рассматривать проблему в целом с акцентом на ясность анализа, на количественные методы и на выявление неопределенности. Новые также схемы и модели, которые используются как для выяснения последствий различных решений, так и для предотвращения нерациональных действий в ситуации, где связи не могут быть адекватно выражены с помощью математической модели.

Вследствие усложнения производственного процесса, с одной стороны, и воздействия внешних факторов, с другой, возрастает значение перспективного стратегического планирования. В связи с этим развитие методов системного анализа для обоснования управленческих решений приобретает особое значение. Он предполагает использование единого подхода к выбору целей, поскольку при решении проблем управления выявляются множественность и противоречивость целей, подлежащих уточнению, и необходимость их ранжирования.

Множественность целей и их непостоянство понуждают к поискам такой стратегии, которая обеспечивает удовлетворительную (а не максимальную, так как это невозможно) степень достижения целей, при этом важнейшим условием является гибкость (адаптивность) организационной структуры фирмы.

Системный анализ в управлении обеспечивает всестороннюю оценку целесообразности новых вложений, комплексный учет факторов, совершенствование информационных потоков и гарантирует большую устойчивость системы и оптимизацию принятых решений.

В отличие от методов исследования операций методы системного анализа применяются для решения более широкого круга задач. В управлении, в условиях

неопределенности, многие важные факторы не поддаются количественному выражению и нет однозначного соответствия между поставленными целями и критериями эффективности возможных альтернативных вариантов решений. В ходе анализа для оценки различных решений вырабатываются сопоставимые критерии эффективности вариантов.

Важнейшая задача системного анализа — выработка структуры (структурирование) процесса принятия решений посредством тщательного изучения всех существующих факторов, в том числе и интуитивных, которые воздействуют на ситуацию.

Процедура системного анализа определяется следующими принципами:

- придерживаться определенности во всех аспектах анализа;
- определять цели;
- количественно оценить все ключевые факторы, относящиеся к решению поставленной задачи;
- определить экономические последствия каждой рассматриваемой альтернативы.

Разграничение методов исследования операций и системного анализа имеет определенное методологическое значение.

Исследование операций предполагает изучение целенаправленных действий и процессов, поддающихся логико-математической формализации, что на практике непосредственно увязывается с количественными методами.

Основным инструментом исследования операций служит модель. Математические «операционные» модели используются для решения широкого круга задач управления, которые объединяет наличие определенного критерия оптимальности. К наиболее часто встречающимся задачам подобного рода можно отнести составление календарных планов выпуска продукции, задачи диспетчирования, транспортные задачи, задачи управления запасами, эффективного распределения ресурсов.

Методами исследования операций служат планомерный подход, представление функциональных отношений в виде математических моделей в целях получения количественной основы для принятия решений.

Конечный результат исследования операций — выбор оптимального решения из заранее определенного круга альтернатив.

Таким образом, для исследования операций наиболее типична задача эффективного распределения ограниченных ресурсов при известных критериях эффективности, однозначно соответствующих поставленным целям. Модели исследования операций позволяют совершенствовать управленческие решения главным образом в сфере оперативного управления (регулирования) производственной деятельностью. Компьютерное моделирование в современных условиях стало наиболее мощным средством в системе оперативного управления производством.

Методы исследования операций, в основном линейное программирование, дают большой экономический эффект в решении проблемы управления материальными потоками на уровне предприятия.

Понятие «*системное управление*» характеризует применение системного подхода как в качестве общей концепции управления, так и к использованию информационно-вычислительных систем.

В американской литературе под системой применительно к фирме подразумевается такое сочетание ее составных частей и такая увязка в ней всех внутренних процессов, которые придают ей качества единого организма, необходимые для оптимального достижения поставленных целей.

Важнейшим инструментом системного управления служит компьютерная техника. Применение ЭВМ, распространяя автоматизацию на область управления фирмой как организацией, позволяет информационно увязывать различные процессы деловой активности фирмы, а управление информационными потоками приобретает первостепенное значение для современного производства.

Однако управленческие информационные системы нельзя отождествлять ни с информационной технологией, ни с ЭВМ. Эти системы значительно шире и включают такие связи и отношения, как иерархия организационной структуры, распределение прав и ответственности, методы оценки эффективности работы отдельных подразделений и фирмы в целом.

Термин «целевое управление» служит для обозначения того, что в управлении фирмой используется методология системного подхода. Это предполагает организацию деятельности фирмы на основе конечного целеполагания и комплексного перспективного планирования. Такое планирование требует обратных связей, которые не обеспечиваются только финансовыми показателями. Повышение эффективности планирования требует развития аналитических методов для качественно-количественного обоснования перспективных целей и усиления контроля за выполнением планов.

Основа применения системного подхода к управлению — *информационная система*, которая рассматривается как модель системы управления, поскольку информация служит средством объединения элементов принятия решений. Применение ЭВМ в сфере оперативного управления производством имеет первостепенное значение, поскольку основная информация может быть интерпретирована количественно. Однако возможности ЭВМ ограничены для решения проблем на высших уровнях управления, в вопросах координации различных функций и подразделений. Речь идет главным образом об ограничениях не технического, а социально-экономического порядка, поскольку наряду с формальными связями в организации всегда существуют неформальные связи, не отражаемые в организационной структуре.

Неформальная структура, состоящая из отношений между людьми, традиций, неписаных этических правил и норм, всегда жестче и труднее перестраивается, чем формальная.

Построение моделей с использованием компьютерной техники в современных условиях широко применяется для решения проблем оперативного управления на уровне отдельного предприятия или производственного отделения.

Некоторые ученые в США (Дж. Дирден, Б. Рудвик) считают, что системный подход каждый хороший менеджер использовал веками, что это ново для науки, но не ново для руководства бизнесом. Довольно часто группа аналитиков на компьютерах рассчитывает модели и выдает решения, которые практически ничем не отличаются от ординарных решений, диктуемых здравым смыслом, но требуют больших затрат времени и средств. В связи с этим крупные компании уделяют большое внимание распределению участия аналитиков и менеджеров в процессе принятия решений. При этом менеджеры должны точно формулировать свои по-

требности в анализе, а аналитики на основании этих потребностей должны строить модели, исходя из реальных условий, требующих своевременных решений.

При системном подходе к управлению используются следующие понятия¹:

- *теория систем* (systems theory) — это концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде;
- *система* (system) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой;
- *система обратной связи* (feedback system) в управлении — любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана;
- *ситуационный подход* (contingency approach) — концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные);
- *решение* (decision) — выбор альтернативы;
- *критерии для принятия решения* (decision criteria) — нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения;
- *цели* (objectives) — в организации — конкретные конечные результаты, которых стремится добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования;
- *целевое управление* (management by objectives) — процесс, состоящий из четырех независимых этапов: выработка формулировки целей; разработка реалистичных планов их достижения; систематический контроль и измерение качества работы и результатов; принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

14.2. Управление операциями

Системный подход к управлению производством предполагает рассмотрение производственной деятельности фирмы и ее производственно-хозяйственных подразделений как производственной системы, выполняющей операционные функции.

Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые внешним потребителям.

Операция (operation) в производственном процессе заключается в:

- целенаправленном изменении физических и химических свойств предметов труда;

¹ Здесь и далее толкование понятий приводится в трактовке Руководства, разработанного Комитетом стандартизации Американского общества инженеров-механиков (ASME) по унификации терминов и их определений.

- сборке или разъединении деталей или других предметов;
- подготовке предмета к другой технологической, транспортной или контрольной операции или хранению;
- планировании, калькуляции, сообщении или получении информации.

Термины «операции» и «производство» взаимозаменяемы. Однако под производством в основном понимается выпуск товаров и переработка сырья, тогда как термин «операции» — шире, поскольку включает не только производство товаров, но и производство услуг.

Когда количество операций становится достаточно большим, возникает *производственная система*, нуждающаяся в компетентном управлении. Управление производственной системой предполагает, что при выборе решения принимаются в расчет все обстоятельства, относящиеся к конкретному вопросу, независимо от того, сколько структурных подразделений принимают в этом участие. При этом исходят из того, что все подразделения руководствуются общими целями, поставленными фирмой.

1 Операционная функция Операционная функция включает конкретные виды деятельности, которые отличают одну фирму от другой.

Операционная система (operating system), охватывающая всю производственную деятельность фирмы, состоит из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечивающей, планирования и контроля.

Перерабатывающая подсистема (conversion subsystem) — это подразделение фирмы, которое выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию (изделия).

Подсистема обеспечения (support subsystem) — подразделение, которое непосредственно не связано с производством продукции, но выполняет функции, необходимые для работы перерабатывающей подсистемы (например, вычислительный центр, ремонтно-эксплуатационная служба).

Подсистема планирования и контроля (planning and control subsystem) — подразделение, которое получает информацию от перерабатывающей подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основании комплексной информации, полученной из внутренней и внешней среды, подсистема планирования и контроля принимает решение по перспективным целям и функциям перерабатывающей подсистемы.

Конкретные вопросы, подлежащие решению, обычно включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-техническими запасами, контроль качества.

Операционная функция включает следующие понятия:

- *анализ производственных операций* (job analysis) — определение результатов производственных заданий в целях повышения производительности труда;
- *анализ операции* (operation analysis) — 1) изучение факторов, влияющих на выполнение операции: назначение операции; другие связанные с ней операции; требования технического контроля; используемые материалы; способ транспортировки (перемещения) материалов; настройка и оснастка; существующие условия работы; применяемые методы; 2) система, приме-

няемая при изучении основных факторов, влияющих на обычный метод выполнения данной операции;

- *операционное время* (process time) — время, необходимое для выполнения установленного комплекса последовательных действий или операций по отношению к единице продукции;
- *карта анализа операции* (operation-analysis chart) — документ, в котором перечисляются все основные факторы, влияющие на эффективность операции; используется для проверки хода анализа и обеспечения его полноты;
- *пооперационная карта производственного процесса* (operation-process chart) — графическое изображение поступления материалов в процесс и последовательности контрольных и технологических операций (за исключением операций по транспортировке материалов). На карте может быть указана и другая информация, которую желательно проанализировать, например время, необходимое для выполнения операции, или местонахождение материала.

Управление производством не ограничивается рамками промышленной технологии. Современное управление производством может быть распространено на системы операций, необходимые как для создания материальных ценностей, так и для оказания услуг (производственного и потребительского назначения).

2 Эффективность операций

Эффективность операций оценивается путем деления рыночной стоимости произведенных системой выходов (output) на общую сумму затрат на входы (input).

Рыночная стоимость выходов определяется:

- количеством единиц выходов (выпущенной продукции);
- соответствием ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг существующему на них спросу;
- качеством выходов системы (продукции);
- своевременностью производства выхода (выпуска продукции) с учетом характера спроса и обязательств по доставке потребителям;
- гибкостью производственной системы при удовлетворении различных требований индивидуальных потребителей.

При *анализе материальных затрат* учитываются:

- цены, по которым приобретались материалы;
- затраты на хранение материалов в составе запасов до момента их использования;
- стоимость заказа и стоимость поступивших материалов;
- размер издержек, возникших в результате недостатка материалов;
- дополнительные затраты из-за несоответствия качества поступивших материалов.

При *анализе трудовых затрат* учитываются:

- затраты на оплату труда в нормальное рабочее время и в сверхурочное время;
- затраты на использование работников более высокой квалификации, чем соответствующая типу организации производства;
- дополнительные затраты, связанные с текучестью кадров и недостатками в работе персонала.

Эффективность операций зависит в большой степени от рационального взаимодействия операционных функций и других функций управления производством: инженерной, маркетинга, финансов, трудовых ресурсов.

Инженерная функция обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Она получает от производства информацию обратной связи по проблемам, связанным с конструкцией изделий, и о возможностях усовершенствования системы.

В *функцию маркетинга* входит обеспечение надежного прогноза спроса и реальных заказов клиентов на выходы операционной системы (выпускаемую продукцию); информация производства о претензиях потребителей по качеству продукции или срокам поставки; получение информации от производства о возможностях своевременного изготовления продукции для удовлетворения спроса потребителей.

Финансовая функция обеспечивает операционную функцию информацией об объеме капиталов, необходимых для расширения мощностей и поддержания текущего производства. В то же время она получает от операционных подразделений информацию о планах производства и развития, в частности, о наличии финансовых ресурсов для оплаты труда работников, расчетов с поставщиками. Финансовая функция обеспечивает также расчеты с покупателями, ведение учета наличных материально-технических запасов, ведение финансовой отчетности.

Функция трудовых ресурсов — ответственность за найм и обучение кадров в операционной системе. Операционные подразделения, в свою очередь, информируют кадровую службу о потребности в рабочей силе с указанием количества работников и их квалификации.

Эффективность операций достигается также обеспечением высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, для достижения которого используются следующие способы:

- снижение издержек производства ниже уровня издержек у конкурентов;
- лидерство по минимуму затрат;
- надежность изделия;
- прочность изделия;
- скорость доставки;
- гарантированное время доставки;
- индивидуализация изделия по требованию заказчика;
- своевременное внедрение продукции на рынок;
- гибкое регулирование объемов производства в соответствии со спросом.

14.3. Производство как система

Производство — это любой процесс (или процедура), предназначенный для того, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава.

Любое производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, продукции и производственного процесса. Ядром производства является система «ресурсы — продукция» (input — output) (рис. 14.1).

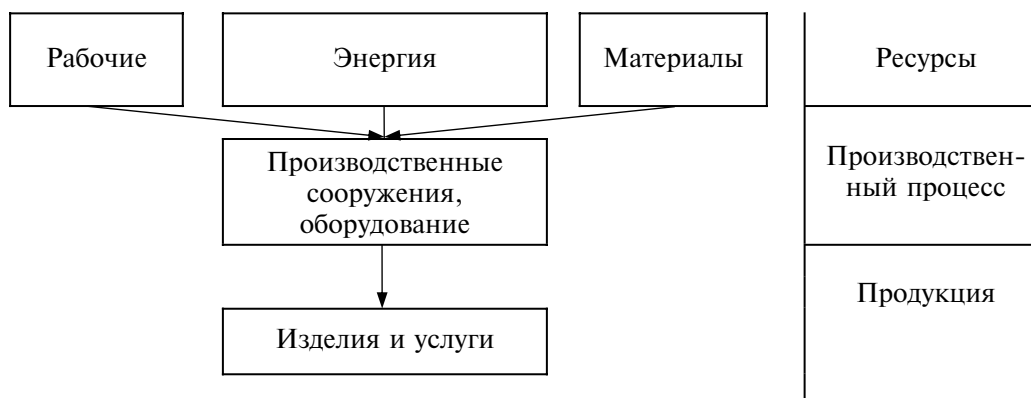


Рис. 14.1. Модель процесса «ресурсы — продукция»

Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие в основном *переменные расходы* (variable expense) — издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие в основном из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от числа выпущенных единиц продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме конторских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции. Регулирование выпуска продукции осуществляется с помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс.

Продукция отражает направления деятельности фирмы, производственного подразделения. Обычно исходным моментом производственной деятельности служит определение желательного вида и состава продукции.

Изменения рыночных условий и финансового положения фирмы стимулируют поиски новых направлений деятельности.

Процесс (process) — это:

- заранее предусмотренный комплекс действий или операций, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала, заготовки или узла;
- заранее предусмотренная и управляемая обработка материалов, при которой на них воздействуют одним или несколькими способами в течение периода, необходимого для достижения требуемых результатов. Например, вулканизация резины, обработка металлов.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим многочисленных разновидностей ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Это требует проектирования реального процесса «ресурсы — продукция», предназначенного для достижения определенных целей.

Производственный процесс состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы.

Постоянные расходы (fixed expense) — это издержки, не зависящие от объема производства, как то: муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и на строения, страховые сборы, заработная плата конторских служащих и административного персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование. Заводские здания и оборудование обеспечивают производственный процесс.

Расходы накладные или косвенные (overhead, burden, indirect expense, indirect manufacturing expense) — это расходы или издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость изготовления конкретной детали (изделия), заготовительные расходы, управленческие и канцелярские расходы и т.п.

Регулирование производственной системы осуществляется двумя путями:

регулированием ресурсов в отношении темпов ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются регулирования переменных расходов;

изменением процесса (процедуры) в результате перекомпоновки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

Производственная система

Глава 15

Структура производственной системы	■
Производственная структура предприятия	■
Типы производственных систем	■
Проектирование производственных систем	■

15.1. Структура производственной системы

Каждая промышленная фирма имеет свою *производственную систему* — совокупность функций, включающую действия, в результате которых производятся товары и услуги.

Полная система производственной деятельности фирмы называется *операционной системой*.

Управление производственной системой — это сознательное регулирование всего процесса производства, включающее:

- 1) разработку и реализацию общей стратегии и направлений производственной деятельности предприятия;
- 2) разработку и внедрение производственной системы, включающей разработку производственного процесса, принятие решений о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работ;
- 3) планирование и контроль за текущим функционированием системы (production control), что предполагает упорядоченное и эффективное планирование, установление маршрутов прохождения заказов, определение календарных сроков, диспетчеризацию и управление потоком материалов, деталей, узлов и изделий в пределах предприятия — от поступления сырья до выпуска готового изделия.

Производственная система состоит из производственных единиц, которые включают производственные подразделения.

Производственная единица (production unit) — это рабочие, оборудование и производственные участки, занятые выполнением одного и того же задания, например предприятия.

Подразделение (subunit) — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач в организации в целом, например цех, участок.

Подразделение, цех, участок, отдел (department) — это организационная единица, создаваемая для того, чтобы осуществлять и нести ответственность за осуществление какого-либо конкретного вида деятельности или каких-либо технических или организационных функций.

Подразделение производственное, цех, участок (production department) — часть предприятия, где непосредственно осуществляется изготовление изделий.

Подразделение вспомогательное или обслуживающее (auxiliary department, service department) выполняет для производственных подразделений такие услуги, как ремонт, транспортировку материалов, хранение и т.д. Иногда подобные подразделения выполняют и производственные операции по отношению к отгружаемой готовой продукции.

Производственную структуру фирмы характеризует:

- состав предприятий (их производственные мощности и формы специализации и кооперирования);
- характер производимой продукции, получающей свое выражение в отраслевой структуре фирмы.

Производственные предприятия составляют часть производственной структуры фирмы в целом либо ее производственно-хозяйственного звена — производственных отделений.

15.2. Производственная структура предприятия

Под *предприятием* (enterprise, undertaking — промышленное) понимается производственная единица, на которой происходит непосредственная связь работника со средствами производства и создается продукция. Предприятие обладает производственно-техническим единством, организационно-административной и хозяйственной самостоятельностью. Предприятие выступает центром издержек производства, но не является центром прибыли, т.е. не отвечает за результаты деятельности показателями прибыли. Предприятие самостоятельно решает вопросы экономного расходования ресурсов, применения высокопроизводительной техники, технологии. На предприятии добиваются снижения до минимума издержек производства и реализации продукции. Показатели издержек производства и отгрузок продукции являются конечными результатами деятельности предприятия.

На предприятии разрабатываются бизнес-планы, маркетинговые программы, осуществляются программы повышения эффективности производства.

Предприятие ведет собственную бухгалтерию и подотчетно производственному отделению или фирме в целом.

Предприятие может иметь в своей структуре заводы (works, factory, mill, plant), цеха (department, shop), участки (section), возглавляемые мастером (на заводе — foreman, skilled workman) или начальником цеха, участка (рис. 15.1).

В состав предприятия входят также научно-исследовательские лаборатории.

В структуре предприятия имеются следующие службы: техническая, экономическая, снабженческо-сбытовая, оперативного управления, обслуживания производства, обслуживания работников.

Производственные подразделения предприятия — заводы, цеха, участки, лаборатории — обеспечивают процесс изготовления продукции и услуг. В процесс изготовления продукции входят ее разработка (конструирование продукта), производство, контрольные проверки и испытания продукции на основных этапах ее изготовления, контроль за качеством комплектующих изделий, приобретаемых на стороне, контроль за качеством изготовления материалов и полуфабрикатов, за-

пасных частей для обслуживания выпускаемых изделий и их ремонта в процессе эксплуатации. Сюда относятся также подразделения по выработке энергии для технологических целей.

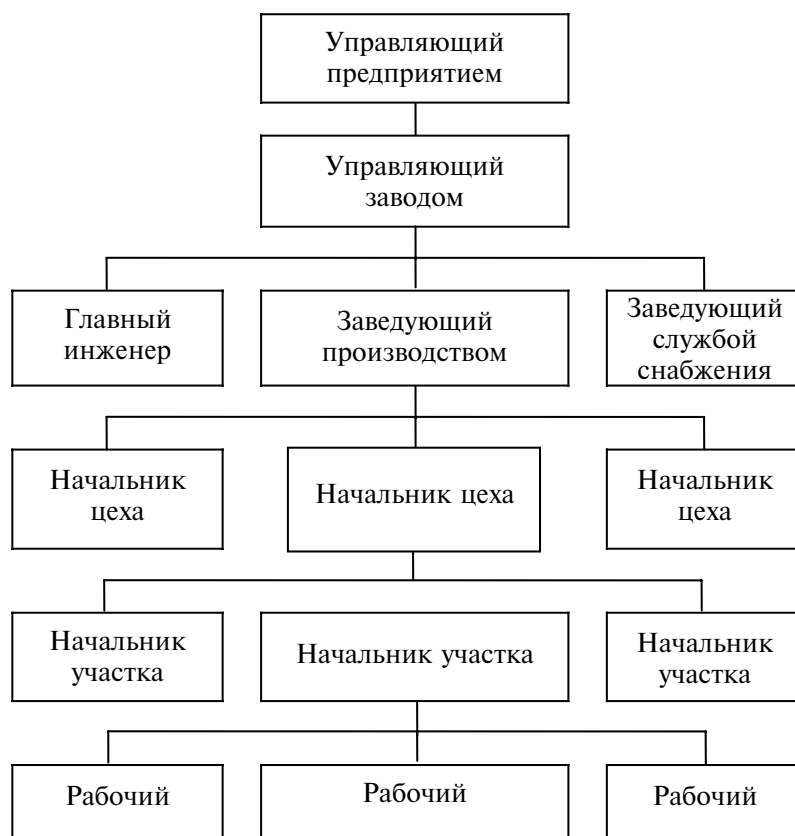


Рис. 15.1. Схема производственной структуры предприятия

Основной структурной производственной единицей предприятия (завода) является **цех** — обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть общего производственного процесса (стадию производства).

Возглавляет цех начальник; он руководит цехом, организует производственный процесс и отвечает за его деятельность. В управлении производством начальнику цеха помогают начальники участков, мастера, руководители цеховых бюро и служб. Аппарат управления цехов и участков состоит, как правило, из производственно-диспетчерского бюро, группы по организации и нормированию труда, экономиста, бухгалтера и др.

В машиностроительных фирмах цехи обычно подразделяются на четыре группы: основные, вспомогательные, побочные и подсобные.

В *основных цехах* выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации. Основные цехи делятся на заготовительные, обрабатывающие и сборочные. К заготовительным относятся цехи: литейные, кузнечно-штамповочные, кузнечно-прессовые, сварочных конструкций; к обрабатывающим — механообрабатывающие, деревообрабатывающие, термические, цехи покрытий деталей (гальванических, лакокрасочных, защитных, декоративных); к сборочным — цехи агрегатной и окончательной сборки выпускаемых изделий, их окраски, комплектации запасными частями и съемным оборудованием.

Вспомогательные цехи — это инструментальный, нестандартного оборудования, модельный, ремонтный, энергетический, транспортный.

Побочные цехи — цехи по утилизации и переработке металлоотходов методами литья и прессования стружки в брикеты, цехи по изготовлению товаров массового потребительского спроса.

Подсобные цехи — это цехи по изготовлению тары для упаковки продукции, по упаковке, погрузке и отправке готовой продукции потребителю.

В состав цехов входят **производственные участки** — основные и вспомогательные.

Основные производственные участки создаются по технологическому или предметному принципу.

На участках, организованных по технологическому принципу (или по принципу технологической специализации), выполняются операции определенного вида. Например, в литейном цехе могут быть организованы участки по следующим технологическим направлениям: изготовление стержней, литейных форм, обработка готового литья; в кузнечном цехе могут быть созданы участки по изготовлению кованных заготовок на молотах и прессах, производству термической обработки; в механическом цехе — участки токарный, револьверный, фрезерный; в сборочном — узловый и окончательной сборки изделий, испытаний их частей и систем, контрольно-испытательный, окраски.

На участках, организованных по принципу предметной специализации, выполняются не отдельные виды операций, а технологические процессы в целом. В итоге на таком участке осуществляется выпуск готовой продукции.

Вспомогательные производственные участки организуются по тем же принципам, что и основные. К вспомогательным относятся участки по текущему ремонту и обслуживанию металлообрабатывающего и энергетического оборудования, инструментально-раздаточный, транспортного обеспечения, участок по ремонту и поддержанию в рабочем состоянии технологического оснащения предприятия. При централизованной системе организации обслуживания и текущего ремонта на предприятии вспомогательные участки в цехах не создаются.

В производственной структуре предприятия важную роль играют **конструкторские и технологические подразделения и научно-исследовательские лаборатории**. В них выполняются исследовательские, опытно-конструкторские работы, разрабатываются технологические процессы, проводятся экспериментальные работы, осуществляется доводка изделий до готовности по технико-экономическим показателям или требованиям стандартов.

В производственную структуру предприятия входят также **органы управления производством и подразделения по обслуживанию работников** (учебные заведения по повышению квалификации и профессиональному обучению, столовые, медицинские учреждения и др.).

Производственную структуру предприятия определяют:

- номенклатура выпускаемой продукции, используемые товарно-материальные ресурсы, способы их получения и обработки;
- тип производства, уровень его специализации и кооперирования;
- характер производственного процесса в основных, вспомогательных, побочных и подсобных цехах;
- состав оборудования и технологического оснащения производства; универсальное, специальное или нестандартное оборудование, конвейерные или автоматизированные линии;
- система организации обслуживания оборудования и его текущего ремонта (централизованная или децентрализованная);
- уровень требований, предъявляемых к качеству продукции;
- способность производства быстро и без больших потерь перестраиваться на выпуск новой продукции в измененной номенклатуре изделий;
- конструктивно-технологическая однородность продукции в результате широкой унификации и стандартизации.

Важным фактором, воздействующим на производственную структуру, является *размер и масштабы производственной деятельности предприятия и его цехов*. На крупных предприятиях в более широких масштабах внедряется новая высокопроизводительная техника, постоянно совершенствуется технология.

Совершенствование производственной структуры предполагает:

- укрупнение предприятий и цехов;
- соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами и участками;
- рационализацию планировки предприятия и размещения цехов и участков с учетом характера технологического процесса;
- обеспечение необходимого уровня специализации и кооперирования производства;
- расположение производственных подразделений последовательно по ходу технологического процесса (склады — сырья, материалов и полуфабрикатов; цехи и участки — заготовительные, обрабатывающие, сборочные; склады готовой продукции, где производятся доукомплектование изделий съемным оборудованием, запасными частями, консервация, упаковка, погрузка и отправка продукции потребителю);
- компактность расположения предприятия, рациональная плотность застройки территории предприятия и многоэтажная застройка, соблюдение рационального расстояния между корпусами, цехами, производственными участками и складами;
- сокращение транспортных коммуникаций как внутри предприятия, так и вне его.

Вид производственной структуры предприятия зависит от характера производственной деятельности предприятия и организации производственного процесса. Различают три вида производственной структуры: технологическая, предметная и предметно-технологическая (смешанная).

Технологическая структура предполагает четкую технологическую обособленность отдельных видов производств. Например, литейное производство, кузнечно-штамповочное, механическое. Здесь производство построено по принципу

технологической специализации, когда каждый участок выполняет технологические операции определенного вида.

Предметная структура предполагает специализацию основных цехов предприятия и их участков на изготовлении каждым из них определенного закрепленного за ним изделия или его части (узла, агрегата) или определенной группы деталей. Например, на автомобильном заводе могут быть цехи по изготовлению двигателей, шасси, коробок передач, кузовов; на станкостроительном заводе — цехи по выпуску станин, шпинделей, валов, корпусных деталей.

Предметная структура позволяет организовать конвейерное производство, расставить оборудование по ходу технологического процесса, применить высокопроизводительное оборудование и компьютерную технологию, которые способствуют сокращению пути движения деталей, упрощают и удешевляют межцеховую транспортировку продукции, способствуют сокращению длительности производственного цикла.

Предметно-технологическая (смешанная) структура характеризуется наличием на одном предприятии основных цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу. Например, на машиностроительных предприятиях одновременно организуются заготовительные цехи (литейные, кузнечные, пресовые), построенные по технологическому принципу, и сборочные цехи, построенные по предметному принципу.

15.3. Типы производственных систем

Под *типом производственной системы* понимают комплексную характеристику особенностей организации и технического уровня промышленного производства.

На тип производственной системы оказывают влияние уровень специализации производства, размеры и масштабность производства, сложность и устойчивость изготавливаемой номенклатуры изделий, обусловленной размерами и повторяемостью выпуска.

По типу производственной системы выделяют производство:

- единичное (проектное);
- серийное;
- массовое;
- с непрерывным процессом.

Единичное (проектное) производство (job shop production) ориентировано на выпуск штучных изделий разнообразной и непостоянной номенклатуры конкретного назначения, когда каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам, местоположению или по каким-либо другим важным признакам. Для этого типа производственной системы характерны:

- широкая номенклатура выпускаемой специализированной продукции, обычно не повторяющаяся;
- децентрализация производственной деятельности по специализированным подразделениям;
- единичный неповторяющийся характер процесса производства;
- изготовление продукции на основе заказов потребителей с учетом их требований на этапе согласования проекта и технико-экономической документации изделий;

- использование в процессе производства высококвалифицированной рабочей силы специалистов — инженеров и рабочих широкого профиля, выполняющих большой объем ручных работ;
- длительность производственного цикла, когда на выпуск каждой единицы продукции затрачивается несколько недель, месяцев, лет; отсюда высокий удельный вес незавершенного производства в конце отчетного периода;
- планирование деятельности фирмы в зависимости от наличия заказов и сроков изготовления каждой единичной продукции;
- осуществление контроля качества продукции на индивидуальной основе — по каждому единичному изделию.

Разновидность единичного производства — осуществление крупных проектов (проектная система), когда все ресурсы производственной системы в данный период времени направлены на реализацию одного или нескольких проектов.

К единичному производству относится выпуск крупнейших машин, уникальных приборов, оборудования, мощных гидравлических турбин и генераторов, прокатных станков, шагающих экскаваторов, атомных реакторов и других изделий, а также нестандартной продукции по индивидуальным заказам.

Серийное производство (series production) ориентировано на выпуск конструктивно одинаковых изделий определенными партиями в течение установленного периода, например станков, моторов.

Для серийного производства характерно:

- изготовление сериями широкой номенклатуры повторяющейся однородной продукции;
- децентрализация производственной деятельности по производственным подразделениям (отделениям, заводам и цехам), специализированным на выполнении конкретных операций, на выпуске различных по номенклатуре товаров;
- изготовление продукции как на основе предварительных заказов покупателей, так и для не известных заранее потребителей;
- периодичность изготовления изделий сериями, обработка деталей для сборки отдельными партиями;
- использование в процессе производства рабочих средней квалификации; специализация рабочих мест на выполнении нескольких закрепленных за ними операций, незначительный объем ручного труда;
- небольшая длительность производственного цикла;
- типизация технологического процесса в связи с унифицированным составом деталей и компонентов, поступающих в сборочное производство;
- наличие специализированного технологического оборудования с закрепленными рабочими местами;
- разные требования к обработке специализированной продукции, выпускаемой отдельными партиями; отсюда — следование продукции в процессе обработки по разным маршрутам с необязательным прохождением через все цеха и участки;
- автоматизация контроля качества изготавливаемой продукции и применение статистических методов управления качеством продукции.

В зависимости от количества одновременно изготавливаемых одинаковых изделий, входящих в серию, различают *мелкосерийное*, *среднесерийное* и *крупносерийное* производство.

Мелкосерийное производство (job shop conversion system) — тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия небольшими партиями проходят через систему.

Мелкосерийное производство оснащается преимущественно универсальным оборудованием, оно изготавливает продукцию в небольших количествах. Крупносерийное производство принимает черты массового производства. Развитие серийного производства и увеличение выпускаемых партий зависит от уровня специализации данного производства, углубление которой создает благоприятные условия для замены единичного производства, значительного увеличения партий, перехода к массовому производству.

Увеличение партий повышает производительность труда и снижает себестоимость изделия.

Массовое производство (mass production) ориентировано на выпуск ограниченной номенклатуры стандартизированной продукции (изделий) в больших объемах на протяжении относительно длительного периода времени. Например, автомобили, тракторы, продукция сельскохозяйственного машиностроения.

Для массового производства характерны:

- непрерывность производства ограниченной, строго установленной номенклатуры однородной продукции, когда отдельные единицы выпускаемой продукции либо не отличаются друг от друга, либо имеют различия в отдельных модификациях в зависимости от комплектации конечной продукции, ориентированной на конкретного потребителя;
- изготовление узлов, деталей, компонентов на специализированных предприятиях, выпускающих однотипную продукцию и входящих в структуру фирмы или производственного отделения либо закупаемых у независимых фирм-поставщиков;
- наличие специализированного сборочного поточного производства, основанного на выпуске продукции из унифицированных узлов и деталей установленного качества и типоразмеров, поступающих в определенной последовательности на технологическую линию — конвейер;
- высокий уровень специализации производства, сосредоточение на одном предприятии выпуска изделий одного или нескольких модификаций или типоразмеров;
- обязательная стандартизация и унификация деталей, узлов, агрегатов, при их конструировании и последующей комплектации;
- специализация рабочих мест на выполнении конкретных операций, следующих на конвейере в определенной последовательности;
- автоматизация технологического процесса, применение поточных методов работы;
- использование рабочих невысокой квалификации, выполняющих закрепленную за каждым рабочим конкретную операцию;

- небольшая длительность производственного цикла, основанного на сборочном производстве;
- непрерывная диспетчеризация производства с использованием автоматизированных систем управления предприятием (АСУП);
- полная автоматизация контроля качества с широким применением статистических методов управления качеством продукции;
- тщательное планирование производства;
- комплексное использование всех факторов производительности.

Производственная система с непрерывным процессом переработки (continuous process conversion system) ориентирована на выпуск значительных объемов однородной продукции, измеряемой в установленных единицах объема, длины, веса, при непрерывном поточном поступлении перерабатываемых ресурсов. Например, производство проката, нефтепродуктов, химической и целлюлозно-бумажной продукции.

В рамках каждого типа производственной системы формируется строго определенная соответствующая данному типу структура управления. При этом каждая фирма создает применительно к своему типу производства свою структуру управления, строящуюся с учетом специфики деятельности фирмы. Каждый тип производственной системы характеризуется своей степенью определенности в планировании деятельности предприятий и определяет характер структуры управления.

15.4. Проектирование производственных систем

Проектирование производственных (операционных) систем включает следующие этапы:

- проектирование продукции и производственного процесса;
- проектирование производственных мощностей;
- проектирование работ и нормирование труда.

1 Проектирование продукции и производственного процесса Этот этап требует четкого определения критериев проектирования и отбора оптимальных альтернативных вариантов. Его цель — добиться минимального уровня затрат на единицу продукции, которые зависят от экономичности партии запуска изделий в производство; от производительности оборудования применительно к конкретной работе.

Проектирование продукции основано на принципе удовлетворения потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к продукту проводится оценка изделия по следующим критериям:

- стоимости;
- экономичности эксплуатации;
- качеству;
- элементам роскоши;
- размерам, мощности или прочности;
- сроку службы;
- надежности в эксплуатации;

- требованиям к обслуживанию, его простоте;
- универсальности использования;
- безопасности эксплуатации.

При принятии решения о характеристике изделия в ходе проектирования проводится выбор вариантов по следующим критериям:

- размерам и форме изделия;
- материалам;
- соотношению стандартных и уникальных элементов;
- модульным компонентам;
- избыточным компонентам для повышения надежности;
- элементам безопасности.

Между оценкой изделия и его характеристикой существует непосредственная взаимозависимость: использование различных характеристик приводит к удорожанию или удешевлению изделия. Например, установка кондиционера в автомашине делает ее более роскошной, но повысит ее цену и объем послепродажного обслуживания. Другой пример: применение более толстых листов металла для корпуса автомашины увеличит срок ее службы и повысит безопасность, но приведет к удорожанию автомашины и увеличению потребления горючего, а следовательно, стоимости эксплуатации.

Проектирование (разработка) процесса производства осуществляется после завершения проектирования продукции и требует оценки проекта по следующим критериям:

- производственной мощности;
- экономической эффективности;
- гибкости;
- производительности;
- надежности;
- ремонтпригодности;
- стандартизации;
- безопасности и соответствию требованиям экологии;
- удовлетворению жизненных потребностей работников.

Для обеспечения нужных характеристик производственного процесса проводится выбор вариантов по следующим критериям:

- типу перерабатывающей системы — единичное производство (проектная система), серийное или массовое производство, производство с непрерывным процессом, комбинация различных типов;
- собственное производство комплектующих изделий или приобретение на стороне всех или некоторых комплектующих изделий;
- выполнению отдельных видов работ — своими силами или субподрядчиками;
- методам выполнения отдельных видов работ;
- степени механизации и автоматизации;
- уровню специализации работников.

При проектировании производственного процесса учитываются следующие расходы:

- стоимость земельного участка;

- стоимость аренды, затраты на приобретение или строительство;
- расходы на перевозку сырья и горючего;
- расходы на перевозку готовой продукции;
- затраты на энергию и водоснабжение;
- налоги и страхование;
- оплата рабочей силы;
- расходы на передислокацию, включая потери от остановки производства на необходимый срок.

При разработке технологического процесса определяются:

- требуемые станки и прочее оборудование, инструменты, приспособления и т.п.;
- применяемые методы;
- необходимое число рабочих;
- планируемая или нормативная длительность производственного цикла.

Производственный процесс тесно связан с *жизненным циклом продукта*. Так, на начальной стадии жизненного цикла изделия, когда объемы продаж низки, конструкция изделия не вполне стабильна, производственный процесс должен быть настолько гибким, чтобы его можно было быстро изменить в соответствии с изменениями в конструкции изделия. В этот период производственный процесс характеризуется трудоемкостью, мелкосерийностью и отсутствием автоматизации.

По мере усовершенствования изделия его конструкция будет становиться все более стандартизированной, объемы реализации возрастут. Важнейшее значение на стадии зрелости продукта приобретут экономическая эффективность и стабильность выпуска продукции, а следовательно, и уровень цены, которая станет основным фактором конкурентоспособности изделия. Производственный процесс на этом этапе становится капиталоемким, высокоавтоматизированным, ориентированным на массовый выпуск продукции.

2 Проектирование производственных мощностей и предприятий

Этот этап предполагает принятие решений по объему производственных мощностей, их месторасположению, проектированию предприятий и материально-технических объектов.

При проектировании производственных мощностей исходят из решения о том, сколько предприятий, каких размеров и какой мощности надо создать и где расположить каждое предприятие.

Крупные предприятия создаются при наличии большой капиталоемкости перерабатывающей подсистемы, требующей дорогого специального оборудования, когда в одном месте целесообразно сосредоточить много работников и много различных изделий. Например, автосборочные предприятия.

Мелкие предприятия обычно создаются, когда клиенты сильно рассредоточены или для обслуживания крупного производства.

При принятии решения о месте расположения предприятия обычно рассматривается вопрос о выборе континента, страны, района, города и конкретной производственной площадки или здания для предприятия.

При выборе страны месторасположения предприятия учитываются следующие критерии:

- демографические и экономические факторы, влияющие на состояние рынка сбыта;
- источники и транспортные расходы по доставке материалов;

- количество и качество трудовых ресурсов;
- обеспеченность энергией и водой;
- политическая стабильность;
- налоговая политика и поощрение экономического развития;
- экологическая обстановка;
- стоимость земельного участка и строительства;
- условия проживания (например, климат, система образования, медицинское обслуживание, культура, отдых, преступность).

При выборе производственной площадки или здания для предприятия оцениваются следующие факторы:

- ограничительные нормы на развитие промышленной зоны, совместимость с соседствующими объектами;
- размер, конфигурация и другие технические параметры площадки;
- предпочтительные виды транспорта;
- объем транспортных перевозок у клиентов, обеспечение подъездов к зданию;
- наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны и удаления отходов;
- внешний вид площадки, его соответствие характеру предприятия;
- расстояние от жилых массивов и объектов инфраструктуры;
- месторасположение предприятий конкурирующих фирм, в особенности предприятий розничной торговли или по предоставлению услуг.

Проектирование предприятий предполагает определение конфигурации предприятия: размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри него.

При принятии решений о планировке предприятия делается выбор об использовании следующих схем планировки:

- пооперационная (функциональная);
- поточная (линейная);
- позиционная (фиксированная).

Пооперационная планировка предполагает, что производственные ресурсы (оборудование) группируются по признаку выполняемой работы или процесса. Например, в механическом цехе все токарные станки группируют на одном участке, сверлильные — на другом, фрезерные — на третьем и т.д. Такая планировка используется в мелкосерийном производстве, когда отдельные изделия переходят с одного участка на другой в зависимости от конкретных требований. При разработке такой планировки предприятия важное значение придается минимизации транспортных операций, требующихся для обработки партии изделий.

Поточная (линейная) планировка применяется в массовом производстве и в производстве с непрерывным процессом, когда каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы (оборудование) располагаются в строгой последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готовой продукции (например, сборочная линия на автомобильном заводе). Особое значение при такой планировке придается правильному распределению нагрузки на рабочие места.

Фиксированная по позиции планировка используется при выполнении проектов, когда изготавливаемое изделие фиксировано (неподвижно), а производственные ресурсы по мере необходимости подаются к месту работы.

Процесс проектирования предприятия разбивается на следующие последовательно связанные между собой этапы.

1. Сбор исходных данных:

- схема планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии;
- заданная производительность и ассортимент выпускаемой продукции;
- сведения о площадке (размер, конфигурация);
- сведения о всех зданиях, расположенных на площадке (поэтажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов);
- строительные нормы и любые другие нормативные акты, относящиеся к технике безопасности, экологии.

2. Определение количества и типов производственных ресурсов, требующихся для обеспечения заданной производительности.

3. Определение площади пола, требующейся для каждого производственного участка с учетом установки оборудования, организации складов, ремонтных мастерских, комнат для управленческого персонала, комнат для отдыха работников.

4. Определение расположения отдельных участков с учетом характера производственного процесса.

5. Разработка генеральной схемы расположения каждого основного и вспомогательного участков с указанием их размеров и мест расположения.

6. Определение на генеральной схеме места расположения каждой единицы оборудования и других производственных ресурсов на каждом участке.

При решении вопросов планировки предприятия комплексно рассматриваются все факторы, влияющие на нее, и ставится задача сведения к минимуму перемещений материалов, обеспечения поточности в движении продукции, эффективного использования всех производственных площадей, обеспечения безопасности условий труда и, что особенно важно, обеспечения гибкости планировки, создания возможностей легкой перепланировки. Проблема гибкости — это важнейшая проблема технического прогресса в современной промышленности, и прежде всего в машиностроении. Она непосредственно связана с тенденциями к быстрой смене типов и моделей выпускаемых изделий, а также с преобладанием в современном машиностроении серийной и мелкосерийной продукции.

3 Проектирование работ и нормирование труда На этом этапе создаются спецификации, определяющие характер работы. *Проектирование работ* включает:

- определение содержания каждого вида работы на предприятии;
- порядок распределения работы;
- разработку принципов экономической эффективности работы;
- принципы поведения работников.

Предполагается, что характер работы должен соответствовать способностям и квалификации работника, возможностям оборудования, психологическим ожиданиям работника.

В современных условиях важным фактором повышения производительности труда является *специализация производственных работников*, позволяющая

- сократить объем подготовки работников;
- повысить профессиональный уровень на каждом специализированном рабочем месте;
- выделить производственные задания, не требующие квалифицированного труда, и поручить их выполнение неквалифицированным работникам, получающим меньшую заработную плату;
- расширить возможности использования специализированного оборудования.

Нормирование труда — это разработка норм времени, требующегося для выполнения конкретной операции или производственного задания.

Норма времени определяется как время, затрачиваемое на единицу продукции; как количество изделий, производимых за единицу времени (час).

Нормы времени используются при планировании и оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке работы людей, занятых в производстве.

В работах по нормированию труда широко используется электронно-вычислительная техника. Технически обоснованное нормирование трудовых затрат — это не только инструмент для определения норм выработки и расценок, но и важнейшее средство совершенствования организации производства и труда.

Техническое нормирование призвано на основе анализа технологических процессов производства, приемов и методов труда и всех организационно-производственных условий выявить действительную трудоемкость процессов труда и уровень использования рабочего времени рабочими; разработать все технические и организационные условия для снижения трудоемкости процессов труда.

На стадии проектирования производственного процесса определяются следующие позиции.

По продукции:

- свойства предполагаемой продукции, их уникальность;
- обоснованность выбора именно этой продукции;
- достоверность оценок, на основании которых был сделан выбор продукции;
- организация сбыта продукции;
- соответствие календарного плана выпуска продукции предполагаемому спросу;
- меры и средства текущего регулирования производства;
- наличие патента на продукцию.

По ресурсам:

- потребность в рабочей силе;
- потребность в замене рабочей силы машинами;
- воздействие технологических факторов на соотношение между использованием рабочей силы и машин;
- ожидаемая производительность и соответствующие ей расходы;
- обоснованность выбора материалов;
- воздействие технологических факторов на выбор материалов;
- использование субпоставщиков;

- альтернативные источники снабжения материалами;
- политика в отношении запасов.

По производственному процессу:

- требуемое специальное оборудование и оснастка;
- источники снабжения оборудованием;
- стоимость машин;
- мощность и габариты машин;
- размеры производственной площади;
- принципы планировки завода;
- тип используемого ремонта — профилактический или восстановительный;
- потребности в ремонте;
- потребности в складских помещениях;
- обоснованность запроектированного потока производства; возможность изменения поточных линий;
- транспортное оборудование;
- время настройки станков;
- увязка местонахождения завода с источниками снабжения материалами и условиями спроса на продукцию;
- стоимость планировки и перепланировки завода;
- затраты на страхование и налоги в связи с выбором местонахождения завода;
- сравнение различных вариантов размещения завода по стоимости, наличию и предполагаемой квалификации рабочей силы;
- увязка местонахождения завода с условиями транспорта и издержками по отправке продукции потребителям;
- правительственные и муниципальные ограничения, касающиеся выбора местонахождения завода;
- стоимость коммунальных и сервисных услуг (канализации, водоснабжения, бензозаправочных станций, газа, отопления, электроэнергии);
- затраты и процедуры, связанные с юридическим оформлением предприятия;
- расходы на пуск и остановку завода;
- стоимость земельных участков с учетом долгосрочной перспективы;
- затраты на сооружение, покупку и аренду заводских зданий;
- влияние климатических условий на местоположение завода;
- оценка специфических особенностей строительной площадки, включая дренаж, метеорологические условия;
- требуемые размеры участка и возможность его расширения в будущем;
- возможность разделения территории участка;
- наличие и необходимость в подъездном железнодорожном пути;
- этажность заводского здания;
- потребности в освещении;
- наличие комнат отдыха для работников;
- подача питьевой воды;
- применяемые строительные материалы;
- организация текущего руководства строительством;
- влияние принимаемых решений на конкурентов.

Эффективность производственной системы определяется следующими основными показателями:

- расходами на действующую систему;
- качеством выпускаемой продукции;
- темпом производства и производственной мощностью;
- гибкостью системы в случае необходимости приспособить ее к изменившимся обстоятельствам.

Эти показатели тесно взаимосвязаны. Например, снижения расходов зачастую можно достигнуть за счет ухудшения качества продукции. Увеличение производственной мощности и объема производства может привести к снижению расходов, но уменьшит приспособляемость предприятия к изменяющимся условиям. Решение, которому отдается предпочтение, должно максимизировать эффективность производственной системы в целом. Так, если компания становится более специализированной, темп производства можно увеличить и в результате сократить сроки поставок товаров потребителям. Сосредоточив внимание на небольшом числе наименований продукции, обычно удастся повысить ее качество и снизить эксплуатационные расходы.

Однако возрастающая специализация приводит к необходимости увеличения доли компании в сбыте на специализированном рынке. Это приведет к росту расходов на рекламу и организацию сбыта вследствие как роста конкуренции, так и насыщения рынка. Следовательно, можно ожидать снижения эффективности в организации сбыта. Постоянные расходы возрастут вследствие капиталовложений в более производительное специализированное оборудование. Приспособляемость компании к изменениям внешних условий снизится и общий объем продаж при тех же затратах на реализацию товаров уменьшится из-за сокращения номенклатуры.

Поэтому фирма должна принять решение, какой уровень специализации является для нее оптимальным исходя из соотношения между потерями и выгодами, которые определяются на основе расчетов по всем показателям системы. В этом реализуется идея системы, т.е. (по определению) совокупности видов деятельности функций и компонентов, поддающихся объединению. Правило объединения этих разновидностей деятельности, функций и составных частей заключается в следующем: все относящиеся к ним взаимозависимости, взаимодействия, взаимоотношения не должны выходить за рамки данной системы.

Высокий уровень экономической эффективности производственной системы достигается в том случае, если организация управления на уровне заводов, производственных отделений и фирмы в целом строится с учетом степени определенности в планировании хозяйственной деятельности, зависящей от числа внедряемых в производство новых моделей или типов продукции, от различия в уровне технического совершенствования каждой новой модели по сравнению с предшествующей моделью и от степени интенсивности связанной с этим технической перестройки и переналадки производства.

Организация производства: суть и формы ■

Организация производства в современных условиях ■

16.1. Организация производства: суть и формы

Под *организацией производства* понимается организация использования и сочетания в процессе производства трудовых и материальных ресурсов (оборудования и материалов) в целях выпуска в установленные сроки продукции требуемого количества и качества при минимальных издержках производства.

Работы по организации производства включают получение и анализ данных, а также разработку на их основе мероприятий, относящихся:

- к использованию зданий, сооружений и оборудования;
- планировке производственных участков;
- расстановке персонала;
- установлению режимов и методов ведения операций и процессов производства;
- календарному планированию, нормированию, разработке систем и ставок заработной платы;
- издержкам производства, системам контроля качества и проверки количества произведенных товаров и услуг.

В американских компаниях функции организации производства отделяются от функции непосредственного управления производством. Подразделения, ведающие вопросами организации производства (службы, отделы), не наделены правами оперативного управления производством.

В их обязанности входит оказание помощи руководству фирмы и основным производственным подразделениям и функциональным отделам предприятий, заводов и фирм находить экономически наиболее эффективные решения поставленных перед ними производственных задач.

Процесс организации производства заключается в принятии многочисленных решений, обеспечивающих тот или иной ход производства.

Один из весьма важных и полезных инструментов организации производства — *исследования операций*.

Области эффективного применения исследования операций включают все основные стадии и элементы производственного процесса: оборудование, материалы, технологические процессы, рабочую силу, маршруты перемещения материалов, продукции и людей, время протекания производственного процесса и его стадий.

К числу важнейших инструментов и методов исследования операций относятся: теория вероятности, метод обратных связей, линейное программирование, символическая логика, теория информации и связей, теория очередей, теория игр, теория поисков.

Главная цель исследования операций — обеспечение лучшей количественной информацией, на базе которой принимаются решения.

Состав подразделения по организации производства.

Инженер по организации производства (industrial engineer) — это специалист, обладающий профессиональными знаниями, опытом и личными качествами, необходимыми для работы по следующему кругу вопросов:

- организации труда, включая изучение затрат времени, движений, разработку наилучших, рациональных методов и приемов работы, нормирование, разработку нормативов и систем оплаты труда;
- организации вещественных элементов производства — планировки производственных площадей и оборудования на производственных участках и в цехах, включая стадии анализа, проектирования и внедрения, а также организации предметных участков, поточных линий и т.п.;
- организации межцеховой, внутрицеховой, межоперационной и внутриоперационной транспортировки (перемещения) предметов труда, продуктов труда и людей;
- стандартизации, нормализации и унификации;
- сочетанию труда людей с вещественными элементами производства;
- проведению расчетов экономической эффективности капиталовложений, новой техники и технологии и участию с этой целью в работе конструкторской и технологической служб;
- участию в проведении мероприятий по снижению издержек производства как на стадии их проектирования, так и на стадиях учета и анализа результатов в работах производственной бухгалтерии;
- исследованию операций;
- оказанию помощи в организации работы всех непроизводственных звеньев фирмы, предприятия.

В американских компаниях функции инженера по организации производства принципиально отличаются от функций инженера по оперативному руководству производством и от функций инженера по вопросам управления производством.

В Руководстве, разработанном Комитетом стандартизации Американского общества инженеров-механиков (ASME), приводится следующее определение и требования к такого рода специалистам.

Инженер по оперативному руководству производством (production engineer) — это специалист, обладающий профессиональными знаниями, квалификацией и (или) опытом, необходимыми для работы в области оперативного руководства производством.

Инженер по вопросам управления производством (management engineer) — это специалист, обладающий профессиональными знаниями, квалификацией и опытом, необходимыми для рационализации методов управления производством.

Понятие «организация производства» в США разграничивается также с понятием «технология», и функции инженеров по организации производства не совпадают с функциями инженера-технолога.

Инженер-технолог (process engineer) — это специалист, обладающий профессиональными знаниями, квалификацией и (или) опытом, необходимыми для проектирования эффективных технологических процессов изготовления изделия в соответствии с его конструкцией. К обязанностям инженера-технолога относится выбор требуемого оборудования, оснастки и т.п., а нередко и составление плановой калькуляции изготовления изделия проектируемым методом.

Инженеры по организации производства тесно сотрудничают с инженерами-технологами, критически оценивают те или иные варианты технологических решений с точки зрения их экономической эффективности, вносят предложения, связанные с изменением существующей или проектируемой технологии, снабжают инженеров-технологов необходимыми для их работы фактическими отчетными и аналитическими материалами. Но сами они непосредственно разработкой технологии, так же как и решением всех оперативных технологических вопросов в цехах, не занимаются. Служба главного технолога в силу этого существует независимо от службы организации производства.

Организация производства предполагает создание определенной структуры производства. Под *структурой производства* понимается соотношение между различными ступенями и звеньями производства по формам их связи и субординации.

Различают две взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления — управляемой системы. Каждая из подструктур выступает как самостоятельная по отношению к другой структуре.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации.

Под *производственной структурой* понимаются состав и мощность производственных предприятий, входящих в фирму или в производственное отделение, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Перечень работ по организации производства, выполняемых в фирмах США

1. Оборудование и производственные сооружения предприятия, конструирование продуктов и орудий труда:

- планировка предприятия;
- приобретение и замена оборудования;
- конструирование продукции;
- конструирование оснастки и контрольно-измерительных приборов;
- составление инструкций по эксплуатации оборудования и уходу за ним.

2. Планирование, контроль и регулирование производства:

- планирование и контроль за выпуском продукции;
- обеспечение товарно-материальными ресурсами и контроль за товарно-материальными запасами;
- контроль качества продукции;
- контроль издержек производства;
- контроль рентабельности производства;
- контроль со стороны высшей администрации;
- исследования в области управления производством.

3. Организация заработной платы:
 - поощрительные системы заработной платы;
 - системы участия в прибылях;
 - оценка работ;
 - оценка заслуг;
 - регулирование заработной платы;
 - система поощрений рационализаторских предложений;
 - регулирование взаимоотношений людей на производстве.
4. Организация производства и труда (общие методы):
 - рационализация методов работы;
 - анализ операций;
 - изучение движений;
 - перемещение материалов;
 - производственное планирование;
 - техника безопасности;
 - стандартизация.
5. Техническое нормирование:
 - хронометраж;
 - микроэлементные нормативы;
 - оформление нормировочной документации.

16.2. Организация производства в современных условиях

Проблемы организации производства — наиболее эффективного сочетания труда людей с вещественными факторами производственного процесса, наиболее эффективного расположения и сочетания орудий труда и процессов труда в пространстве и во времени играют все большую роль в современной промышленности.

Методы организации производства все в большей мере определяют возможности эффективного использования существующей техники и технологии.

Чтобы обеспечить при наличных кадрах и вещественных факторах производства максимальную производительность и наибольший экономический эффект, передовая техника и технология должны сочетаться с наиболее *рациональной организацией производства*.

Мероприятия по созданию рациональной организации производства, не требуя крупных дополнительных капиталовложений, резко повышают производительность труда, сокращают время производства и значительно снижают себестоимость выпускаемых изделий. Например, при том же техническом уровне станков и механизмов и тех же технологических процессах выпуск изделий из унифицированных и стандартизованных узлов и деталей создает условия для серийного и массового запуска их в производство даже при мелкосерийном и единичном типе производства; расстановка оборудования по потоку сокращает межоперационные маршруты движения полуфабрикатов, деталей и узлов; организация производственных участков по предметному принципу также сокращает путь движения деталей.

Организация производства в современных условиях является активным фактором технического прогресса, который не только способствует лучшему исполь-

зованию техники, но и обуславливает изменения в технике и технологии. Например, поточные методы организации массового производства привели к созданию многопозиционных станков и прессов, а также многочисленных транспортных устройств и, в частности, конвейеров различных типов.

В современной промышленности произошли важные изменения, которые обусловили повышение роли и значения организации производства. В общих чертах это:

- усложнение производства; огромный рост разнообразия продуктов труда — изделий, выпускаемых современной промышленностью;
- увеличение многодетальности изделий, что ведет к повышению требований к точности сопрягаемых узлов и деталей, к технологии изготовления последних;
- изменения в технологии, которая стала более дифференцированной и многообразной, обуславливая сложные маршруты межоперационного и межцехового перемещения деталей и узлов;
- рост возможностей использования различных технологических процессов, что исключает однозначное решение вопроса о технологии изготовления того или иного изделия и требует исследования и выбора одного из многих альтернативных вариантов;
- возрастание мощностей и технических возможностей оборудования, вследствие чего стала многообразнее оснастка, позволяющая лучше сочетать предметы и орудия труда;
- установка оборудования в предметные, поточные и автоматические линии делает чрезвычайно ответственной организацию ухода за оборудованием и его ремонт;
- растущее разнообразие видов технологического оборудования требует проведения сложных расчетов при решении вопросов, связанных с его конструированием, выбором и заменой;
- все большее значение приобретают вопросы размещения всех элементов производственного процесса в пространстве — планировка рабочего места, производственного участка, цеха и предприятия, что оказывает определяющее воздействие на производительность труда и издержки производства;
- повышение и ужесточение требований к взаимозаменяемости узлов и деталей, что обусловлено высокими требованиями к точности отделки деталей и узлов изготавливаемой продукции, многооперационностью технологии, массовым характером выпуска изделий и узлов;
- увеличение роли и значения рациональной организации контроля качества продукции, направленного на предотвращение брака и обеспечивающего выпуск продукции в пределах допусков, установленных техническими условиями;
- повышение роли и значения мелкосерийного производства, что обусловлено частой сменой типов и моделей выпускаемых изделий.

Модели изготавливаемой продукции устаревают и меняются значительно раньше, чем изнашиваются орудия труда, специально спроектированные для выпуска этих изделий. Сложность и разнообразие современного технологического оборудования вместе с быстрым прогрессом в области проектирования машин приводят к тому, что в выпускаемых современной промышленностью машинах и обо-

рудовании преобладающее значение приобретает продукция не массового, а серийного производства (в США 85—90% наименований машин и оборудования запускается партиями не более 25 штук).

Таким образом, важнейшие проблемы проектирования и организации промышленного производства, а именно, создание предметных и поточных производственных линий, проектирование технологического оборудования, транспортно-перемещающих устройств и оснастки, решаются в условиях высокой динамичности объектов производства — частой смены типов и моделей выпускаемых изделий.

Для современного этапа в области организации производства характерно:

- совершенствование методики работ;
- внедрение системного, комплексного подхода;
- применение электронно-моделирующих и счетно-решающих устройств;
- оснащение работ по организации производства современной электронной техникой, приборами автоматической передачи информации, регистрирующими приборами, промышленным телевидением и другими прогрессивными средствами связи.

Основная цель работ по организации производства в современных условиях состоит в снижении издержек производства и повышении конкурентоспособности продукции в целях получения намеченной прибыли. Главной задачей для достижения цели является повышение производительности и интенсивности труда (производительности труда рабочего). В связи с этим комплекс работ по рационализации труда занимает исключительно важное и большое по объему место во всей деятельности работников по организации производства.

Функции отдела организации производства. Отдел (служба) организации производства создается на предприятии или в составе заводоуправления. Основная задача отдела — проведение работ в основных производственных цехах.

Деятельность отдела организации производства включает:

- определение номенклатуры, количественных и качественных показателей выпускаемой продукции;
- определение длительности производственного цикла;
- определение источников и методов обеспечения производства материальными ресурсами;
- разработку мероприятий, относящихся к использованию зданий, сооружений и оборудования; планировку площадей производственных предприятий, цехов, участков; установление режимов и методов ведения операций и процессов производства;
- определение потребностей в персонале по различным категориям работников и их квалификации; расстановку работников в зависимости от организации технологического процесса и выпускаемой продукции; разработку систем и ставок заработной платы, нормирование труда; разработку рациональных методов и приемов работы;

- обеспечение календарного (текущего) планирования производства;
- разработку мероприятий и осуществление децентрализации производственной деятельности по специализированным подразделениям в зависимости от видов выпускаемой конечной продукции; организацию поставок специализированной промежуточной продукции;
- разработку стандартов качества на унифицированную продукцию;
- разработку мероприятий по снижению издержек производства;
- разработку и использование систем контроля качества и методов проверки количества произведенных товаров и услуг.

Отдел (служба) организации производства осуществляет свои предложения через линейный аппарат, т.е. через руководящий состав соответствующих производственных отделений. Основное внимание этот отдел уделяет анализу фактов и разработке предложений по широкому комплексу вопросов, главная цель которых — снижение издержек производства. Инженеры по организации производства обязаны анализировать намечаемые к проведению мероприятия по снижению издержек производства и разрабатывать систему мер, обеспечивающих достижение наилучших результатов.

Оперативное управление развитием производства

Глава 17

- Управление развитием производства: цели и задачи
- Основные функции и принципы оперативного управления производством
- Организация оперативного управления производством
- Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии

17.1. Управление развитием производства: цели и задачи

Управление развитием производства в фирмах — это сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель в управлении производством состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Цели, составляя суть любой деятельности в области управления производством, определяют подход к постановке задач, выработке стратегий и тактике их решения.

При принятии решений по выбору целей производства прежде всего определяется приоритетность целей применительно к главной цели и разрабатываются меры по оптимизации решения. Одновременно оптимизировать решения в отношении всех целей обычно не удается вследствие их противоречивого характера. Поэтому при выборе оптимального решения применительно к главной цели учитываются ограничения по отношению к остальным целям.

Ситуация, возникающая при выборе решения, складывается из следующих элементов:

- стратегии или плана;
- состояния объективных условий;
- результата, возникающего как следствие принятой стратегии при данном состоянии объективных условий;
- прогноза, оценивающего вероятности каждого из возможных состояний объективных условий;
- критерия выбора решения, от которого зависят пути использования информации для выбора того варианта плана, который предполагается осуществить.

Если нет выбора между способами достижения поставленной цели, проблемы принятия решения вообще не возникает. Разработка вариантов и выбор лучшего из них требуют определенных затрат, которые оправдываются в той мере, в какой избранный вариант обеспечивает достижение поставленных целей.

Внедрение решения представляет собой текущую функцию, связанную с оперативным управлением и регулированием производства, что является главным в деятельности руководителя производства. Текущее регулирование позволяет оценить, в какой мере внедрение принятого решения обеспечивает достижение поставленной цели.

Изменение решения относится к изменению стратегии, а термин «стратегия» — к содержанию самих решений, подлежащих внедрению. Термин «тактика» имеет отношение к методике и средствам внедрения решений.

Решения, затрагивающие эффективность производства, относятся к стратегии, решения, затрагивающие результативность, — к тактике.

К числу разрабатываемых стратегий в управлении производством относятся:

- выработка решения о том, как, когда и где производить товары или предоставлять услуги;
- выбор процесса производства — сборочный конвейер или специализированное производство;
- определение объема производственных мощностей предприятия;
- уровень вертикальной интеграции — определение соотношения покупаемых и производимых у себя исходных материалов;
- организация труда работников, степень специализации труда и уровень квалификации;
- технологический уровень производства — лидерство в технологии или использование достижений других фирм;
- состояние и уровень материально-технических запасов — производство готовой продукции на склад или по конкретным заказам;
- местоположение предприятий — вблизи важнейших рынков или источников сырья.

Наиболее *эффективными стратегиями* в управлении производством считаются:

- простота выпускаемых изделий;
- меньший размер партий;
- более частая поставка комплектующих изделий;
- снижение производственных запасов;
- уменьшение задела в производстве;
- сокращение объема бумажных работ, частоты проверок;
- уменьшение разнообразия работ.

Важнейшие принципы стратегии производства, сложившиеся в современных условиях, характеризуются:

1) организацией производства по принципу «точно в срок», предусматривающей поставку материалов и комплектующих изделий непосредственно на сборочный завод, а не на склад. Поставки осуществляются несколько раз в день небольшими партиями, соответствующими потребностям производства;

2) осуществлением комплексного контроля качества продукции, предусматривающего включение ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего, что повышает роль контроля качества на каждом рабочем месте;

3) обеспечением комплексного ремонтно-профилактического обслуживания поставляемого оборудования путем организации на предприятии специальной ремонтно-профилактической службы.

В рамках целей, разрабатываемых для фирмы в целом, ставятся **конкретные задачи для каждого производственного отделения и предприятия**. Эти задачи могут определяться следующим образом:

- постоянное внедрение в производство новых более совершенных изделий;
- систематическое сокращение всех видов затрат на производство единицы продукции;
- повышение качественных и потребительских характеристик изделий при снижении цен на выпускаемую продукцию;
- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ее ассортимента.

Разработка целей и задач должна основываться на анализе современного положения предприятия и тех перспектив, которые могут открыться для него в будущем. При этом проводится анализ деятельности как фирмы в целом, так и отдельных хозяйственных подразделений с целью выявить имеющиеся ресурсы и потребности в ресурсах в будущем при решении намечаемых целей и задач. Одновременно рассматривается вопрос о конкретных исполнителях соответствующих программ действий и планов.

Как известно, во всяком производстве существует непрерывность, превращающая его в воспроизводство. При этом происходит разделение вновь созданного продукта на потребляемую и накапливаемую части, на возмещение затраченных средств производства. Всякое производство имеет определенную территориальную и отраслевую структуры, в нем идут процессы специализации, технического прогресса и др. Все эти черты объективны, и управление производством должно следовать законам управляемого объекта.

На систему управления влияет необходимость учитывать:

- сам характер процесса производства, условия снабжения, сбыта и т.д.;
- материальную сторону производства и характер участия работников в производстве;
- отдельные факторы или параметры производства (качество продукции, издержки и т.д.).

Основное требование к управлению производством — его приспособленность к новым условиям производственно-технологического цикла, а именно:

- к фондоемким и гибким производствам;
- быстро принимаемым решениям;
- большой роли человеческого фактора в производстве;
- улучшению качества продукции;
- сокращению производственных затрат;

- лучшему использованию производственных площадей;
- росту сферы услуг и обслуживания выпускаемой продукции.

Управление производством должно быть постоянно нацелено на объединение в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкого и адаптивного мелкосерийного и массового производства с низкими издержками и высокой производительностью труда, на создание адаптивных производственных систем нового поколения.

Одна из важнейших целей управленческой деятельности в сфере производства — *повышение эффективности производства*, которое основывается на таких факторах, как увеличение рентабельности инвестиций, рост производительности труда, повышение качества и конкурентоспособности продукции.

Для достижения намеченных целей необходимо осуществление широкого комплекса технических, технологических, организационно-управленческих мероприятий; разработка принципов инвестиционной и технической политики для фирмы в целом: определение приоритетных областей инвестиций и направлений работы; концентрация усилий и ресурсов на развитии наиболее перспективных областей технологического процесса; создание производственных систем нового поколения, работающих с применением ЭВМ.

Разработка принципов инвестирования имеет крайне важное значение для повышения эффективности производства. К числу важнейших принципов инвестирования можно отнести:

- следование долгосрочной перспективе в определении портфеля инвестиций, поскольку никто не может точно определить тенденции развития рынка, а следовательно, проведение соответствующих операций;
- покупку по низшей цене и продажу по самой высокой цене; планирование деятельности на рынке с учетом таких факторов воздействия на рынок, как операции различных фондов, которые оказывают существенное влияние на рыночные механизмы;
- наличие всех видов информации, которая имеет важнейшее значение для принятия правильных инвестиционных решений.

В основе организации любого трудового процесса — технологический процесс, который определяет необходимую последовательность и содержание трудовых операций и соответствующие им средства, приемы, методы труда.

Система управления технологией ориентирована на управление инвестициями и обеспечение наиболее эффективного использования технологии, оборудования. Она включает не только оборудование, но и процедуры организации производства, компоновку рабочих мест, рациональное использование производственных площадей, обучение работников передовым навыкам, повышение их квалификации.

Специфика управления производством определяется рыночными условиями, которые характеризуются следующими факторами:

- сокращением жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых изделий при уменьшении их объемов (а не выпуска больших партий стандартных продуктов);
- существенным усложнением технологических процессов (по сравнению с существовавшими ранее конвейерными линиями), обусловивших повыше-

ние требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;

- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов, что вызывает трудности в использовании традиционных производственных систем и в механизме принятия решений.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные системы управления характеризуются следующими особенностями:

наличием небольших подразделений с меньшим числом, но более высоким уровнем квалификации работников;

наличием небольшого числа уровней управления;

созданием организационных структур, основанных на группах (командах) специалистов;

составлением графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;

наличием на складах фирмы минимальных объемов запасов;

незамедлительным реагированием на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;

наличием гибко перенастраиваемого оборудования;

высокой производительностью труда и низкими затратами;

высоким качеством выпускаемой продукции и ориентацией на прочные связи с потребителями.

Принципы создания эффективных организационных структур управления производством можно свести к следующему:

ориентация структурных подразделений на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

основу организационной структуры составляют целевые группы специалистов или команды, а не функции и отделы;

ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;

ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

Эффективность развития фирмы предполагает, что первостепенное значение придается технической новизне и качеству продукции, быстрому моральному ее старению, что требует сокращения времени между разработкой и производством нового вида товаров и услуг; необходимости постоянного совершенствования качества и потребительских свойств продукции в течение всего ее жизненного цикла.

Традиционный подход к разработке новых продуктов предполагает разделение всего процесса разработки и создания образца продукта на отдельные этапы. За выполнение каждого этапа несет ответственность определенная группа специалистов — конструкторов, технологов, которые действуют самостоятельно. В задачи управленческого аппарата входит координация деятельности таких групп.

Современный подход к разработке новых изделий основан на создании *целевых групп*, на которые возлагается ответственность за проведение всех работ — от конструирования нового продукта до его производства и сбыта. Параллельная разработка изделий и технологии в рамках одной и той же целевой группы позволяет экономить не только время, но и финансовые средства.

Инновационные структуры в стабильно действующих операционных производственных системах характеризуются следующими чертами:

- основываются на небольших группах специалистов с многопрофильной квалификацией, которые отвечают за все аспекты реализации проекта от начала до конца;
- внутри каждой группы осуществляются координация и интеграция деятельности;
- группы действуют на стабильной основе и состоят из команд, работающих длительное время совместно;
- групповой подход постоянно совершенствуется и изменяется по мере возникновения новых проблем и задач.

Важнейшим фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности фирмы является *концентрация производства* в рамках крупных промышленных компаний. В них сочетаются сложные организационные структуры управления и новейшие технические средства управления. Уровень конкурентоспособности фирмы определяется и такими факторами, как развитие производства новых видов продукции и формирование новых потребностей у потребителей. Это требует:

высокого уровня затрат на НИОКР;
постоянного обновления ассортимента выпускаемой продукции;
систематической разработки и быстрого освоения новых образцов изделий;
повышения производительности труда;
повышения гибкости и эффективности производства;
снижения всех видов издержек и затрат;
обеспечения стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

Совершенствование управления производством предполагает:

- ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу;
- проведение фундаментальных исследований;
- диверсификацию производства;
- инновационную деятельность;
- максимальное использование творческой активности персонала;
- зависимость продвижения работников и их оплаты от реальных результатов деятельности.

17.2. Основные функции и принципы оперативного управления производством

Оперативное управление производством — основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Оно объединяет и охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации, обеспечивающим рациональное управление. Без него деятельность предприятия не может быть достаточно эффективной.

Цель оперативного управления производством (production engineering) — обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение партии единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени выполнения процесса изготовления продукции;
- координирование прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на выполнение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы.

Важнейшие функции оперативного управления производством:

- *координация и контроль* за функционированием всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, выдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления;
- *подготовка заказов* включает подготовку и распределение всей необходимой документации;
- *календарное планирование* — установление сроков подготовки и выполнения каждого задания;
- *организация производственного процесса* — научно обоснованное определение того, каким образом, где и при каких издержках производства могут быть качественно изготовлены деталь, узел или все изделие в соответствии с заданными чертежами;
- *контроль издержек производства* — анализ сокращения и контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и изготовлением или сборкой заказанных изделий;
- *организация инструментального хозяйства* — выбор инструментов, их конструирование, размещение заказов на инструмент, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена инструмента;
- *контроль и регулирование запасов* — обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время;
- *диспетчеризация* — регулирование выполнения работы в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

Важнейшие принципы оперативного управления производством следующие.

- *Определение типа производства схемой управления производством, а не видом изготавливаемой продукции.* Например, заводу, изготавлиющему в большом количестве небольшие электродвигатели мощностью до 1 л.с., требуется одна система оперативного управления, а выпускающему крупные электродвигатели для прокатных станков — другая, хотя оба завода производят, казалось бы, одинаковую продукцию — электродвигатели.
- *Основной признак, определяющий схему организации управления, — многодетальность изделий.* Так, для завода, выпускающего ежегодно шесть турбин, каждая из которых состоит из 20 тыс. деталей, нужна сложная система

оперативного управления производством, а заводу, изготавливающему 10 тыс. поршней в час, — очень простая. Количество деталей изготавливаемого изделия больше всего влияет на затраты, связанные с осуществлением оперативного управления производством.

- *Сложность системы оперативного управления производством прямо пропорциональна числу сборочных узлов.*
- *Независимость степени сложности системы оперативного управления производством от размеров предприятия или производственного подразделения.* Например, небольшой завод, выпускающий несколько специальных турбогенераторов, нуждается в довольно сложной системе управления производством, в то время как очень крупному заводу, изготавливающему большое количество стиральных машин или радиоприемников, требуется гораздо более простая система управления.
- *Выделение постоянных и переменных расходов* при подготовке первичных документов. Постоянные расходы (или их долю) можно многократно использовать при повторении заказа или его части.
- *Оперативное управление должно носить предупредительный характер, а не заключаться в регистрации свершившихся фактов.*

17.3. Организация оперативного управления производством

Организация работы по оперативному управлению производством зависит от размеров и производственной структуры предприятия, от типа организации производства и характера технологического процесса.

Вопросами оперативного управления производством на небольшой фирме, не имеющей производственных подразделений, занимается инженер по оперативному руководству производством (production engineer).

При более крупных масштабах производства, на предприятиях со многими производственными подразделениями каждое из них обычно имеет своего руководителя по оперативному управлению производством.

В крупной фирме или в производственном отделении создается отдел оперативного управления производством, включающий следующие группы или сектора:

- сводного календарного планирования;
- централизованного контроля;
- оформления заказов;
- диспетчеризации;
- транспортировки;
- незавершенного производства;
- отгрузки.

Отдел оперативного управления производством осуществляет координацию и контакты между производственными цехами и отделом сбыта и служит источником информации, поступающей в цехи или, наоборот, направляемой заказчикам через отдел сбыта.

В функции отдела оперативного управления производством входят:

- получение производственных заданий;
- планирование производства;
- размножение копий заказов и календарных планов и их рассылка;
- диспетчеризация;
- ведение контрольной картотеки;
- оперативный контроль;
- ведение учета загрузки рабочих мест;
- отгрузка продукции;
- оперативная отчетность.

Рассмотрим эти функции более подробно.

Получение производственных заданий — начальный этап работы отдела оперативного управления производством. Форма и порядок составления производственных заданий зависят от типа производства на данном предприятии.

Производственное задание может поступать из разных источников: от заказчика со стороны, от отдела сбыта фирмы, от других предприятий или производственных отделений фирмы, от комплектовочных складов для деталей и узлов.

Производственные задания могут быть в форме:

- заявки, контракта или заказа — применяются на предприятиях, работающих на основе отдельных заказов. В них обычно предусматривается поставка определенного количества продукции к определенному сроку или ряду обусловленных сроков;
- календарного плана поставки или разнарядки — применяются на предприятиях с серийным или массовым производством. В таких заданиях устанавливается объем производства на предстоящий месяц (или шесть недель), который затем периодически (ежемесячно или еженедельно) пересматривается.

Заказ от потребителя (или от других заводов, производственных отделений либо складов), поступивший в отдел сбыта, оформляется по форме, принятой в данной фирме. Это делается в региональной конторе сбыта или в центральном отделе сбыта группой (сектором) заказов. Такой переоформленный заказ имеет много наименований (далее именуется *заказ*), а разнарядка к нему именуется *месячным календарным планом*.

При разработке бланка заказа, порядка его заполнения и прохождения большое значение имеет его построение (реквизиты), оформление и полнота сведений, поскольку его используют не только отдел оперативного управления производством, но и все заинтересованные подразделения предприятия. Производственному заказу присваивается номер. Заказ оформляется в оригинале и определенном числе копий, которые направляются в отдел оперативного управления производством: инструментальный отдел, отдел главного механика, конструкторский, бухгалтерию.

Основные реквизиты производственного заказа:

- наименование заказчика, его адрес;
- номер формы (форма № 101—10 т);
- индекс изделия (клапан);
- дата заказа;

- количество (200 тыс. штук по 20 тыс. штук в неделю, начиная с 10. VI);
- место назначения (склад фирмы...), адрес;
- отправка (на грузовых автомобилях);
- номер заказа, полученного от заказчика (21230), дата (10. V);
- номер договора (S—2301);
- номер чертежа заказчика (716875);
- условие договора (2/10);
- детали (№ 7168);
- указания по упаковке:
 - смазка,
 - обертка,
 - упаковка (навалом по 2000 деталей в деревянный ящик, паковать плотно),
 - размер картонной коробки (28 × 24 × 24),
 - число деталей в картонной коробке;
- предварительные технические данные;
- термическая обработка;
- календарный план заказчика (дата, количество);
- календарный план изготовления.

Предварительное общее планирование начинается после получения заказа и переоформления его на предприятии. Оно имеет существенное значение для предприятий, работающих на основе отдельных заказов или по чертежам заказчиков, а также при производстве нестандартной продукции. В тех случаях, когда от заказчика поступают месячные разрядки или графики поставок продукции, предварительное общее планирование состоит в определении возможности принятия заказа к исполнению.

Предварительное планирование касается заказа в целом. Здесь принимается решение о возможности выполнения заказа, о сроках поставки без детализации до производства отдельной детали или узла, поскольку обычно к этому времени чертежи и технологическая документация еще отсутствуют. На стадии предварительного планирования делается общая оценка стоимости заказа с учетом сведений о ранее выполнявшихся заказах.

Размножение копий заказов и календарных планов и их рассылка. Копии заказа и календарного плана направляются во все заинтересованные отделы и группы (секторы) — конструкторский и технологический отделы (только копии заказа), отдел контроля и регулирования запасов, центральный отдел оперативного управления производством, отдел учета и издержек производства, отдел сбыта, отдел расчетов с заказчиками и т.д. Эти копии используются при обработке заказа на всех этапах его прохождения.

Конструкторский отдел подготавливает необходимые чертежи и спецификации; технологический отдел приступает к разработке технологических процессов и проектированию инструментальной оснастки; отдел контроля и регулирования запасов материалов по получении спецификаций заказывает необходимые материалы и получает покупные детали.

Диспетчеризация — это осуществление связи между заказчиком, отделом оперативного управления производством и производственными предприятиями в лице мастеров и диспетчеров.

Функции главного диспетчера в составе отдела оперативного управления производством:

- ведет учет номеров изготавливаемых деталей и сроков их производства;
- следит за картотекой заказов, еще не переданных в производство, где они подразделяются в порядке сроков поступления материалов и затем в порядке номеров чертежей и деталей. Эти заказы уже включены в план и обеспечены необходимой документацией, но еще не подготовлены к сдаче в производство, так как пока нет в наличии требуемых материалов и (или) инструментов или по ним еще не наступил срок запуска в производство;
- следит за картотекой приостановленных заказов;
- следит за центральной картотекой чертежей.

Ведение контрольной картотеки, где регистрируются копии всех заказов в порядке номеров чертежей и деталей. Картотека позволяет установить состояние заказа. Каждый заказ, поступающий на различные диспетчерские пункты или исходящий от них, а также возвращающийся в картотеки или технологический отдел, должен пройти через основную контрольную картотеку. Когда приходит время сдачи заказа в производство (оно определяется плановыми сроками, а также наличием материалов, инструмента и чертежей), он изымается из картотеки не спущенных в производство заказов и направляется работнику, обслуживающему основную контрольную картотеку.

Оперативный контроль за ходом выполнения заказов разбивается на несколько этапов: подготовки чертежей, спецификаций, технологической документации; обеспечения материалами, инструментом; контроля за сроками выполнения заказа по плану.

Учет загрузки рабочих мест ведется каждым мастером, которому передается график, показывающий загрузку рабочих мест по спущенным и не спущенным в производство заказам по крайней мере за месяц вперед. Ставится задача загрузить каждое рабочее место на определенный период времени в соответствии с производственной мощностью станка.

Отгрузка продукции. Все документы на отгрузку заполняются заранее и передаются в экспедицию для отгрузки готовой продукции. Единственное исключение — оформление накладных, хотя при определенных условиях и они выписываются заранее. Экспедиция для отгрузки готовой продукции и материалов не может превращаться в склад длительного хранения продукции и материалов. Считается, что отправленные грузы не должны находиться в помещении экспедиции более 24 ч.

Оперативная отчетность включает отчеты о движении товарно-материальных ценностей (обычно отдельно по сырью, полуфабрикатам, незавершенному производству, готовой продукции, неликвидным и малорасходуемым материалам), о ходе производства в сопоставлении с календарным планом, о выполнении крупных проектных работ.

17.4. Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии

В современных условиях существуют достаточно четко выраженные различия в управлении производством в фирмах США и Японии, которые относятся как к вопросам расширения производства (методы увеличения размеров компаний), так и к вопросам повышения эффективности производства (методы совершенствования технологической базы и управления развитием производства).

Расширение производственных мощностей компаний может осуществляться различными способами, среди которых:

- дополнительные капиталовложения в оборудование и новое строительство с ориентацией на собственные финансовые ресурсы;
- поглощение или слияние с другими фирмами;
- аренда необходимого оборудования или производственного предприятия;
- приобретение оборудования вместе с лицензией;
- создание совместного предприятия и объединение производственных ресурсов партнеров;
- осуществление совместного строительства предприятия на основе договора подряда.

Американские компании всем другим способам расширения производственных мощностей предпочитают поглощения и слияния, между тем как японские компании ориентируются преимущественно на внутренние ресурсы и практически не прибегают к способу приобретения чужих компаний в силу особенностей управления персоналом — групповое поведение в принятии решений, пожизненный найм. Ввиду этого покупка-продажа фирм считается в Японии аморальной. Японские фирмы предпочитают всем другим способам развития производственных возможностей совместную предпринимательскую деятельность как путем создания смешанных по капиталу компаний, так и совместную деятельность по строительству предприятий на основе договора подряда. Когда в партнеры привлекается зарубежная фирма, она берет на себя обеспечение новейшей технологией, а японская фирма — производственными мощностями и системой сбыта. Если в качестве партнеров выступают обе японские фирмы, они обычно предлагают лучшее, чем располагают, чтобы взаимно дополнять друг друга, что обеспечивает высокую эффективность совместного производства.

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующее:

- сокращение общего числа поставщиков. Выбор и установление стабильных связей с теми, кто способен осуществлять своевременные и качественные поставки с колес;
- установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долгосрочных обязательствах и оказании взаимных услуг;
- партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, 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 показателями 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 все более стираются 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 также за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчеризацию, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров, назначение бригадира, соблюдение дисциплины. Создание таких бригад (групп) 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 удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирм в США, можно свести к следующим:

- трудности с внедрением новых методов управления производством;
- обилие инструкций;
- предпочтение 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 в японских фирмах

прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача слишком сложна, требует 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.

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, технологических систем.

Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей 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 и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;
- при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работы производственных подразделений на основе тщательной технологической и конструкторской подготовки производства, минимизации числа незапрограммированных отклонений от запланированного процесса и четко рассчитанного хода производственного процесса;
- наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработке 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 непосредственно производственным персоналом (мастером участка, цеха), необходимо создание организационно-управленческих условий и механизма управления «снизу».

В японских фирмах разработка новых товаров обычно проводится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Здесь процесс разработки новых товаров служит особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом.

Оценка и факторы повышения
эффективности производства

Рационализация методов управления
производством и методов работы

Методы оценки эффективности
производственной деятельности

Оценка эффективности инвестиционного проекта

18.1. Оценка и факторы повышения эффективности производства

Эффективность производства определяется по конечным результатам функционирования фирмы или ее производственных подразделений и отражает уровень организационно-управленческой деятельности.

Повышение эффективности производства — важная цель, осуществление которой достигается:

- развитием технологической базы производства;
- инновациями в производстве;
- повышением экономической эффективности затрат на выпуск продукции;
- оптимизацией инвестиционной политики;
- совершенствованием структуры производственной системы.

Обобщающим критерием экономической эффективности производства служит уровень производительности, под которым понимается отношение затрат (стоимости вводимых ресурсов) к суммарной стоимости доходов (стоимости выпускаемой продукции).

Производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество продукции¹.

Производительность непосредственно связана с технологией и проектированием работ. Технология в современных условиях — важнейший фактор, оказывающий воздействие на производительность. Эффективное проектирование работ способствует росту производительности в условиях высокого уровня специализации, что требует создания гибких заданий и правил работы.

Управление производительностью в современных условиях стало важной функцией управления производством.

¹ См.: Riggs J., Felix G. Productivity by Objectives. — N.J.: Prentice Hall, 1983. P. 4.

Система управления производительностью включает:

- измерение и оценку производительности;
- планирование контроля и повышение производительности на основе информации, полученной в процессе измерения производительности;
- осуществление мер контроля и повышения производительности;
- оценку производительности, ее измерение.

Оценке и измерению производительности придается важное значение в организационно-управленческой деятельности. Именно процесс измерения производительности оказывает реальное воздействие на эффективность управленческой деятельности, поскольку:

- привлекается внимание руководства к проблеме повышения производительности и факторам, оказывающим воздействие на ее уровень;
- участие работников в процессе измерения производительности мотивирует их творческую активность и изыскание резервов повышения производительности;
- количественные оценки производительности делают возможным более конкретный анализ проблемы.

Для измерения производительности устанавливаются определенные коэффициенты и индексы. Коэффициенты могут быть трех видов:

- частные факторы, которые учитывают один элемент затрат или один класс элементов затрат (труд, энергию, материалы, информацию);
- многофакторные, учитывающие несколько классов;
- совокупные факторные, учитывающие по возможности все элементы затрат.

Индексы используются для оценки динамики производительности за сопоставимые периоды времени. Например, подразделение фирмы Honeywell по аэрокосмическому и оборонному производству использует более 150 коэффициентов и по каждому из них несколько индексов.

На практике обычно применяют три модели системы измерения производительности, использующие нормативный, многокритериальный и многофакторный методы.

Система измерения производительности должна удовлетворять следующим требованиям:

- быть простой и удобной;
- вписываться в процесс управления и способствовать принятию решений;
- быть ориентированной на выявление узких мест, неблагополучных участков, где существуют наибольшие возможности повышения производительности;
- четко выявлять возможные нежелательные последствия программы измерения производительности;
- выявлять недостатки и положительные моменты в оценке производительности.

Можно оценить производительность фирмы (производственного подразделения) в целом или труда отдельного работника.

При оценке производительности оперируют следующими понятиями:

- производительность (productivity) — количественное выражение — объем выпуска продукции, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле — относительная эффективность и экономичность организации;

- производительность (productivity) — фактическая выработка или объем продукции, изготовленной за единицу отработанного времени;
- производительность труда (labor productivity) — выработка работающего или группы работающих за единицу времени, обычно в сравнении с установленной нормой или ожидаемой выработкой;
- производительность рабочего (performance) — определяется квалификацией и напряженностью труда рабочего при существующих условиях. Она характеризуется показателями выполнения норм или описательными характеристиками: высокая, средняя, низкая;
- оценка производительности рабочего (performance rating) — сравнение фактической производительности рабочего с нормальной производительностью по конкретным значениям некоторой совокупности признаков. Применяются различные методы оценки производительности рабочего, различающиеся главным образом критерием, по которому проводится сравнение;
- шкала оценки производительности рабочего (performance — rating scale) — шкала описательных и (или) количественных характеристик, которой пользуются для более объективной оценки и измерения производительности рабочего;
- индекс оценки производительности рабочего (performance — rating factor) — числовой индекс, выражающий отношение наблюдаемой производительности рабочего к ее нормативному уровню;
- нормативный уровень производительности рабочего (performance standard, output standard, production standard) — критерий или контрольный уровень, с которым сравнивается фактический уровень производительности рабочего, необходимый для выполнения задания за установленное по норме время;
- относительный уровень производительности рабочего (performance efficiency) — отношение (обычно в процентах) фактической производительности к нормативной, если обе исчисляются по одному принципу.

Термин «производительность рабочего» (performance) иногда применяется вместо термина «интенсивность труда». Он отражает интенсивность труда с учетом таких индивидуальных особенностей того или иного рабочего, как сноровка, мастерство, квалификация и т.д.

Производительность труда по фирме в целом и по производственным подразделениям рассчитывается с использованием математических методов и на базе компьютерной техники.

Анализ издержек производства дает возможность определить рентабельность производства путем сопоставления прибыли и затрат. При анализе имеющийся уровень издержек сравнивается с нормативными для выявления сверхнормативных потерь и внесения необходимых коррективов в производственную программу. Для оптимизации издержек фирмы:

- уменьшают расход материалов и снижают затраты, применяют более дешевые материалы, заменители, рационализируют использование материалов;
- проводят организационные изменения в целях сокращения расходов на заработную плату;
- совершенствуют технологии, обучают персонал, применяют методы автоматизации и рационализации, обнаруживают и устраняют «узкие места», разрабатывают программы улучшения качества продукции;

- совершенствуют управление запасами в целях их снижения;
- улучшают использование и оптимизируют загрузку производственного аппарата (получение заготовок от субпоставщиков вместо собственного производства), сокращают оборотные средства;
- совершенствуют систему разработки новой продукции, улучшают технологию и организацию производства;
- совершенствуют систему сбыта.

Снижение издержек производства — важная сфера организационно-управленческой деятельности и основная область подготовки и принятия управленческих решений. Каждая фирма обычно разрабатывает свою программу снижения издержек производства, реализация которой предполагает:

- обеспечение правильного отношения к программе работников и проведение систематической экономии финансовых, материальных и трудовых ресурсов на всех этапах производственного процесса;
- выбор видов затрат, подлежащих снижению;
- формулирование конкретных заданий работникам; выявление двух или трех конкретных составляющих расходов и ведение их специального учета; осуществление постоянного контроля за снижением этих расходов;
- заинтересованность работников в реализации программы, представление ими рациональных предложений;
- систематический контроль за состоянием каждого элемента затрат;
- разработку новых методов и процедур работ, контроль за их внедрением и соблюдением.

В управлении издержками производства используются следующие понятия:

- *нормативные издержки* (standard cost) — средние ожидаемые издержки выполнения операции, процесса или изготовления изделия (включающие затраты на рабочую силу и материалы, а также накладные расходы), рассчитанные на основе либо отчетных издержек за предыдущий период, либо плановых расчетов, либо данных технических норм;
- *фактические издержки* (actual cost) — издержки производства детали или группы деталей либо изделий, рассчитанные с применяемой степенью достоверности. В них входят все прямые издержки на рабочую силу и материалы, а также некоторая сумма косвенных расходов, исчисленная на основе принятой системы их распределения;
- *издержки на рабочую силу* (labor cost) — часть общих издержек на производство товаров, услуг и т.п., относящаяся к заработной плате. Обычно по этой статье учитывается заработная плата только производственных рабочих, однако возможно включение заработной платы и вспомогательных рабочих.

18.2. Рационализация методов управления производством и методов работы

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы и прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Рационализация методов управления производством (management engineering) предполагает применение инженерных методов и средств ко всем разделам планирования, организации и регулирования деятельности проектируемого или действующего предприятия.

Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства.

Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрения проектного планирования и управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного планирования и управления, компьютеризации процессов управления.

Для обеспечения высокой производительности труда и низкой себестоимости продукции необходимо на базе уже заданной специализации непрерывно вести работы на самом предприятии по рациональной организации основных и вспомогательных производственных процессов. Так, при том же техническом уровне производства та или иная организация вспомогательных служб и цехов, внутризаводского транспорта и всех работ по перемещению предметов и продуктов труда, ремонта орудий труда, изготовления инструментов и прочей технологической оснастки, технического контроля и т.п. может быть причиной резких различий в численности рабочих, приходящихся на равный объем продукции, т.е. резких различий в уровне производительности.

Важная роль в современных условиях отводится вопросам оснащения и организации процессов внутризаводского транспорта и перемещения материалов и изделий в пределах завода и цеха, обозначаемых термином «логистика». Совершенствование техники и организации транспортно-перемещающих процессов — наиболее крупный и эффективный резерв повышения производительности и снижения издержек в современной промышленности.

Понятие транспортно-перемещающих (логистических) операций охватывает:

- поступление на завод любых материалов, полуфабрикатов, деталей, изделий и т.п.;
- перемещение их в цеховые склады или в цех на начальную операцию, в пределах цеха между операциями, в пределах операции (установки, поворота, съема, и т.п.), между цехами;
- по окончании всех операций перемещение законченных обработкой изделий за пределы предприятия в сферу их реализации и потребления.

Рассмотрение всех этих процессов как единого цельного комплекса на стадии проектирования и в ходе эксплуатации предприятия имеет большое значение для экономии затрат и общего повышения эффективности работы предприятия. С этой целью в современных условиях используются автоматические линии станков, оборудованных и соединенных между собой гибкими устройствами, выполняющими логистические операции.

Один из важнейших показателей повышения эффективности производственной деятельности — сокращение длительности производственного цикла. Это одна из центральных задач организации и управления производством. Единственный фактор, который может стимулировать экономию времени производства — необходимость за каждый данный строго определенный отрезок календарного времени получить определенную прибыль в процентах к наличным производственным фондам.

Сокращение времени производства тесно связано и в большой мере определяется организацией производства в пространстве: планировкой цехов и производственных участков, расстановкой оборудования, организацией всех процессов перемещения материалов и полуфабрикатов всем внутризаводским транспортным комплексом.

Рационализация методов управления производством непосредственно связана с рационализацией методов работы, которая охватывает:

- рациональную организацию рабочего места, оснащение его всеми необходимыми механизмами и устройствами;
- сокращение протяженности путей перемещения рабочих;
- разработку и внедрение наиболее рациональных движений рабочего;
- разработку и внедрение рациональных методов и приемов труда в процессе выполнения производственных заданий.

Вопросами рационализации методов работы занимаются инженеры службы организации производства. Инженер по рационализации методов работы (methods engineer) — это специалист по вопросам организации производства, который по своему образованию, квалификации и опыту способен разрабатывать методы работы и пути максимального повышения их эффективности.

Рациональная организация труда предполагает определение задания на основе изучения работы и выявления наилучшего сочетания и последовательности операций: установление норм времени по данным хронометража или по нормативам и проектирование метода работы на основе проведения тщательных экспериментов.

К числу важнейших и наиболее трудоемких функций работников по организации производства относятся изучение и нормирование труда и определение экономически наиболее эффективных методов работы.

Методы работы, или методы труда, тесно связаны с развитием технологии и во многом ею определяются. Разработанный технологический процесс устанавливает те последовательные технологические операции и виды обработки, через которые проходит данное изделие в процессе изготовления, а также те виды оборудования, с помощью которых эти операции осуществляются. Это требует определения, какими методами и приемами можно наиболее эффективно выполнять уже заданные технологические операции.

Основные задачи при разработке методов труда — всемерное сокращение трудоемкости и повышение производительности труда работника (интенсификация труда), а также снижение затрат на заработную плату. В связи с этим большое значение придается разработке методики устранения лишних и установление комплекса наиболее рациональных движений рабочих, создание внешних условий для применения рациональных методов труда.

В практике американских фирм рационализации методов работы отводится важнейшая роль в системе повышения эффективности производства.

Рационализация методов работы (methods engineering, work simplification) предполагает, что каждая операция подвергается тщательному анализу в целях устранения излишних элементов (операций, движений) и обеспечения быстрого и наиболее рационального метода выполнения каждого элемента и всей операции в целом. Сюда относятся: совершенствование и стандартизация приемов работы, оборудования и условий труда, обучение исполнителя, установление норм времени, в отдельных случаях — разработка и внедрение различных поощрительных систем заработной платы.

Рационализация методов работы и обучение рабочего этим методам в практике американской промышленности составляют важнейшую часть работы по организации производства.

Решение одних и тех же производственных задач возможно различными технологическими и организационными методами. Выбор каждого из методов оказывает воздействие на уровень производительности труда и на издержки производства. Многозначность возможных вариантов технологии и организации производства существенно усложняет выбор оптимального варианта и порождает сложную технику анализа и расчетов в этой области. Для решения этих проблем используются различные методы анализа операций, исследования операций, система расчетов, графиков, карт и т.п.

Совершенствование и стандартизация приемов работы, оборудования и условий труда описываются следующими понятиями:

- *стандартизация работ* (job standardization) — внедрение обязательного метода выполнения операции или процесса и описание минимальных требований, предъявляемых к результатам работы;
- *стандартизация производства* (standardization) — использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов;
- *реорганизация труда* (work redesign) — изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ.

Нормирование труда предполагает определение объема и содержания работы, составление рабочих заданий, разработку нормативов времени. При этом оперируют следующими понятиями:

- *объем работы* (job score) — количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения;
- *содержание работы* (job content, work content) — перечень функций, обязанностей и ответственности по данной работе;
- *задания* (tasks) — предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени;
- *рабочее задание* (work task) — объем работы, установленный в качестве нормы в каком-либо конкретном случае; заданный объем работы, подлежащий выполнению;
- *норма, стандарт, эталон* (standard) — любое установленное правило, образец или критерий, относительно которых проводится сравнение;
- *выполнение нормы* (efficiency) — отношение фактической выработки (например, количества обработанных деталей) к нормативной, обычно выражаемое в процентах;
- *нормативы времени* (standard time data, standard data) — сводка всех элементов, используемых для работы данного типа, с указанием нормативной продолжительности каждого из них. Нормативы времени используются для установления норм времени на однотипные работы без проведения хронометража выработки, сроков поставок, графиков загрузки и прочих данных;
- *норма времени* (standard time, base time, time allowance, time standard) — время, установленное для выполнения определенного количества работы надлежащего качества оператором соответствующей квалификации, рабо-

тающим установленным методом при нормальной утомляемости и перерывах, в темпе, обычном при хорошем управлении;

- *нормочас* (standard hour) — единица измерения количества работы. Равен одному часу работы оператора соответствующей квалификации при надлежащем качестве работы, применении установленного метода при нормальном темпе и нормальном режиме использования рабочего времени.

Установление норм (rate setting) происходит с помощью хронометража, микроэлементных нормативов, нормативов времени на приемы, нормативных формул или каких-либо других методов нормирования:

- *хронометраж* (time study) — метод определения (с помощью соответствующего прибора для измерения времени) и записи фактической длительности выполнения операции, ее частей или элементов. К этому методу обычно, но не всегда, относится также расчет нормализованной длительности на основе фактической длительности операции и оценки производительности рабочего. При этом за нормализованную длительность принимается время, необходимое для выполнения задания при работе в нормальных условиях, нормальным темпом и установленным методом;
- *фактическое время* (actual time, actual hours, time taken, time used) — время, фактически затрачиваемое работающим на выполнение задания или элемента задания;
- *наряд* (time ticket) — учетный документ, в котором фиксируется имя и (или) табельный номер рабочего. Он служит первичным документом для получения сведений: какие операции или типы работ выполнял рабочий, в какой период он их выполнял, сколько времени ему потребовалось для их выполнения. Часто в нем фиксируются и другие сведения: номер работы или заказа, расценки или ставки, нормы времени и т.п.

Разработка и внедрение поощрительных систем заработной платы — также важные элементы рационализации методов работы. Здесь применяются следующие понятия:

- *сдельная система заработной платы* (piece-work, piece-rate plan, piece-rate wage plan) — поощрительная система заработной платы, при которой оплата производится на основе расценки за каждую единицу выработанной продукции;
- *сдельная расценка* (piece-rate) — расценка за единицу изготовленной продукции, служащая основой для определения общей суммы вознаграждения, выплачиваемой рабочему при сдельной системе заработной платы;
- *система заработной платы по нормочасам* (standard hour plan) — система сдельной заработной платы, при которой выполненная работа выражается в нормочасах и оплачивается с учетом их количества и тарифной ставки. Обычно при этой системе обеспечивается гарантированный минимум заработной платы, выплачиваемый за фактически отработанные часы, если они превышают количество выработанных за этот же период нормочасов;
- *система заработной платы с поощрительными доплатами* (efficiency plan) — поощрительная система заработной платы, в которой применяются гарантированная тарифная ставка и прогрессивно возрастающие поощрительные доплаты. Максимальный размер доплат при производительности 100%

и более в первоначальном варианте системы равен 20% гарантированной тарифной ставки. В модифицированных вариантах этой системы размер поощрительных доплат не лимитируется, а возрастает с дальнейшим увеличением производительности.

18.3. Методы оценки эффективности производственной деятельности

Оценка деятельности фирмы по конечным результатам — дело весьма сложное, поскольку предполагает использование различных критериев и оценку результатов отдельно по каждому подразделению. Выбор критериев зависит от управленческих решений и от уровня самостоятельности подразделения. Так, центры прибыли оценивают результаты деятельности по прибыльности, уровень которой определяется высшим руководством фирмы, либо прибыль максимизируется. Предприятия оценивают результаты деятельности по уровню издержек производства, так как являются центрами издержек производства, либо по результатам экономии на издержках.

Каждая фирма разрабатывает свои методы оценки конечных результатов деятельности. Эти результаты отражаются в финансовой отчетности фирмы, в целом по фирме и в бухгалтерской отчетности по отдельным подразделениям фирмы.

Для оценки результатов хозяйственной деятельности фирмы используется набор показателей, рассчитываемых на основе финансовой отчетности фирмы. Это показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы (operating performance ratio):

- по прибыли,
- рентабельности реализации продукции,
- рентабельности активов,
- рентабельности собственного и заемного капитала,
- доходности акционерного капитала.

Эффективность производственной деятельности фирмы рассчитывают различными способами. Важнейший из них — расчет показателя *эффективности* (результативности) как соотношения стоимости реализованной продукции (услуг) с затратами на производство:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Стоимость рреализовнной продукции}}{\text{Реальные издержки производства}}.$$

Стоимость реализованной продукции определяется как произведение цены за единицу на количество произведенной продукции:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Стоимость} & & \text{Количество} & & \text{Цена единицы} \\ \text{реализованной} & = & \text{произведенной} & \times & \text{продукции} \\ \text{продукции} & & \text{продукции (сбыт)} & & \end{array}.$$

Стоимость произведенной продукции в текущем периоде может изменяться в зависимости от изменения объема прироста произведенной и реализованной продукции и изменения цены продукта.

Если предприятие производит не один вид продуктов, а несколько, то стоимость реализованной продукции определяется как сумма стоимостей реализованных продуктов каждого вида. Следовательно, общая сумма реализации по предприятию зависит от ассортимента выпускаемой продукции и от удельного веса каждого продукта в общем объеме выпуска.

Издержки производства (затраты) определяются как произведение издержек на единицу продукта и количества произведенной продукции:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Издержки} & & & & \text{Количество} \\ \text{производства} & = & \text{Издержки} & \times & \text{произведенного} \\ & & \text{на единицу продукта} & & \text{продукта} \end{array}$$

Издержки на единицу продукта зависят от норм расхода ресурса и цены ресурса.

Издержки производства в целом зависят от изменения объемов производства, изменения цен на ресурсы, изменения норм расходования ресурсов на производство единицы продукта, ассортимента выпускаемой продукции.

Анализ издержек производства проводится либо по всей продукции, либо для каждого отдельного продукта или для различных производственных подразделений. Анализ дает представление об основных источниках сверхнормативных потерь, позволяет сопоставить различные варианты технологического процесса, найти выгодные сочетания ассортимента продукции.

Оценка эффективности производства может основываться на системе показателей (в системном анализе — на матрице показателей), включающей:

- показатели, характеризующие конечные результаты деятельности предприятия — прибыль, объем реализованной продукции или объем предоставленных услуг;
- показатели затрат и ресурсов — себестоимость, материальные затраты, фонд оплаты труда, численность персонала и др.

Важнейший способ оценки деятельности предприятия состоит в сравнении фактических и нормативных (плановых) показателей. Такое сравнение осуществляется как на «входе» — сравнение показателей затрат и ресурсов, идущих на производство, так и на «выходе» — сравнение показателей прибыли объема производства.

Сравнение фактических и нормативных показателей при данной структуре производственной программы, данной технологии и организации производства позволяет сделать вывод об эффективности (неэффективности) деятельности предприятия.

Более сложный метод оценки эффективности деятельности предприятия состоит в оценке уровня взаимосвязи между затратами и результатами, между затратами и ресурсами, в оценке взаимосвязи конечных результатов деятельности. Проведение такого анализа требует специально разработанного математического инструментария — построения производственной функции. Анализ производственной функции позволяет количественно измерить влияние различных затрат на конечный результат (прибыль), оценить влияние различных факторов.

Существуют разные методы оценки деятельности фирмы, основанные на использовании системного подхода. Один из них — метод, предложенный американским исследователем-аналитиком Д. Синком¹. Он предполагает использование количественных и качественных индикаторов «параметров состояния», отражающих соответствие организационно-хозяйственной системы ее целям.

Синк подходит к оценке организационно-хозяйственной системы фирмы по результатам семи подсистем, элементы которых отражают в совокупности различные критерии оценки.

Метод Синка можно определить как метод оценки по результатам (performance)².

В качестве подсистем (критериев) Синк выделяет:

- эффективность (effectiveness);
- экономичность (efficiency);
- качество (quality);
- прибыльность (profitability);
- производительность (productivity);
- условия труда (quality of work life);
- обновление (innovation).

Эти подсистемы как критерии оценки Синк рассматривает применительно к различным уровням управления и видам деятельности фирмы, а также к организациям государственного и частного секторов с обозначением значимости каждого критерия для различных уровней.

Для фирмы Синк рассматривает критерии:

а) применительно к уровням:

работника,
группы,
производственного отделения,
фирмы;

б) применительно к следующим видам деятельности:

НИОКР,
производство,
сбыт,
обслуживание.

Содержание отдельных критериев (подсистем) Синк определяет следующим образом:

- эффективность — это способность достижения намеченных целей, прежде всего по выпуску продукции, отвечающей требованиям потребителей по качеству, количеству и срокам поставки. Степень эффективности определяется сравнением фактических показателей с плановыми;
- экономичность — степень экономии ресурсов и, следовательно, затрат. Определяется сопоставлением ресурсов, подлежащих потреблению, с ресурсами, фактически потребленными;
- качество — степень соответствия выпускаемой продукции требованиям, спецификациям, стандартам;

¹ Синк Д. Управление производительностью: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.

² В русском переводе книги Д. Синка этот термин дан как «результативность».

- **прибыльность** — соотношение между валовыми доходами (иногда сметой) и суммарными издержками (в ряде случаев фактическими расходами);
- **производительность** — соотношение стоимости выпускаемой продукции и затрат на единицу продукции;
- **условия труда** (качество трудовой жизни), определяющие способность системы успешно функционировать;
- **обновление** — степень обновления ассортимента продукции, уровень конкурентоспособности выпускаемых изделий.

При оценке по результатам методом Синка определяются значимость и относительные веса каждого критерия, измеритель критерия и увязка системы измерения с повышением производительности.

Приоритеты и веса каждого из критериев зависят от:

- масштабов системы (фирмы);
- направлений деятельности фирмы (маркетинг, НИОКР, производство);
- типа производственной системы (механический цех, сборочный конвейер, перерабатывающее предприятие);
- состояния системы (фирмы, производственного отделения, предприятия, в отношении кадрового состава, управления, технологии, организационных структур и методов).

Выбор и оценка критериев весьма сложны и требуют аналитического подхода и применения математических методов. Но ни одна организационная система никогда не придает одинакового веса всем критериям.

При оценке по результатам используются следующие понятия:

- **оценка** (rating) — определение характеристики или величины какого-либо параметра сравнением его с определенным эталоном или шкалой (как, например, при оценке производительности рабочего);
- **оценка деятельности** (performance appraisal) — формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач;
- **показатель эффективности** (результативности) (performance indicator) — специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей.

В процессе контроля используются понятия:

- **эффективность производства** (operations performance) — рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организацией;
- **показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы** (operating performance ratios) — прибыль, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного и заемного капитала, доходность акционерного капитала;
- **коэффициент экономии трудовых затрат** (labor-saving ratio) — отношение объемов трудовых затрат на единицу продукции при усовершенствованном и прежнем методах работы;
- **стандартизация** (standardization) — проводимая администрацией программа разработки критериев или комплекса мероприятий, обеспечивающих однородность методов и условий в пределах фирмы и позволяющих осуществлять контроль за ними путем их сопоставления. Такая программа

(или комплекс мероприятий) затрагивает вопросы качества продукции и объема производства, условий труда, уровней заработной платы, технологических методов;

- *график рентабельности* (break-even chart, profitgraph) — графическое изображение соотношения валового дохода и затрат при различных уровнях производства и реализации, позволяющее определить границы рентабельной и убыточной работы предприятия.

Управление по результатам в компаниях Финляндии Ориентация руководства фирмы на достижение конечных целей получила в финских компаниях название «управление по результатам». Цели формируются в количественных показателях (объем реализации, прибыль, рентабельность).

Понятие «управление по результатам» можно определить как совокупную систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, определенные и согласованные всеми членами организации; при этом эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, различные стили и техника управления. Управление по результатам в каждой отдельной организации уникально и присуще только ей. Главное в управлении по результатам то, что высшее руководство совместно с исполнителями и рабочими определяет результаты, которых они намерены достичь. После определения результатов рассматриваются способы их достижения, и подчиненные сами выбирают для этого пути и методы.

В управлении по результатам применяются различные уровни оценки ключевых результатов:

- оценка эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства. Ключевыми результатами здесь могут быть целенаправленность, функциональная организация, производительность труда;
- оценка продукции и услуг. Ключевыми результатами могут быть уровень обслуживания, качество продукции, количество реализованных товаров;
- оценка уровня удовлетворения запросов потребителей. Задача высшего руководства состоит в руководстве работой по достижению намеченных результатов, что предусматривает осуществление планирования, исполнения, контроля и развития.

В основе планирования лежит анализ положения фирмы на данный момент. Итоги анализа могут выступать как в форме статистических и других количественных показателей, так и в форме прогнозов. Планирование бывает трех видов: стратегическое, годовое, планирование графиков работы. Стратегическое планирование начинается с признания результативного подхода к деятельности фирмы, анализа сильных и слабых сторон во внутренней организации и внешних условий. Затем разрабатывается прогноз на 10—15 лет и устанавливаются цели на 3—5 лет, соответствующие имеющимся возможностям. Итогом является выбор стратегии, т.е. методов повышения конкурентоспособности и основных путей достижения целей. Ежегодно на основе ситуационного анализа составляется план, в котором определяются ключевые результаты и цели, а также способ оценки достигнутых результатов. На основе разработанных целей составляется временный бюджет, в котором определяется потребность в машинах и оборудовании, трудовых ресурсах, инвестициях, разрабатываются графики работы, в которых предусматривается использование примерно 50—60% рабочего времени.

Контроль за достижением намеченных результатов предусматривает оценку промежуточных результатов, влияющих на конечный итог, уровень выполнения предусмотренных планом мероприятий (графиков), осуществление ситуационного управления. Достижение каждого ключевого результата оценивается отдельно и проводится дважды в год как в рабочих производственных группах, так и на высшем уровне управления, при этом широко используется опыт привлекаемых консультантов, как внутренних, так и внешних. Система управления по результатам применяется на сотнях финских предприятий, на которых занято от 5 тыс. до 14 тыс. человек. Успех применения этой системы финские исследователи АО «Финнидеа» объясняют активностью высшего руководства и вовлечением в процесс принятия и исполнения решений всего персонала фирмы.

18.4. Оценка эффективности инвестиционного проекта

Инвестиционная деятельность предприятия непосредственно связана с повышением эффективности производства. Она предполагает вложение средств:

- в обновление или замену производственного оборудования;
- в усовершенствование или модернизацию оборудования;
- во ввод новых производственных мощностей в связи с увеличением объемов производства и освоением новых видов деятельности.

Инвестиционные решения, как и любые другие управленческие решения, принимаются на основе выбора альтернативных вариантов инвестиционных проектов, различающихся по видам и объемам необходимых вложений, срокам окупаемости, источникам привлекаемых средств.

В связи с этим принятие инвестиционных решений требует оценки эффективности проектов и выбора оптимального варианта на основе определенных критериев.

Существуют различные методы оценки инвестиционных проектов. Все они основаны на оценке и сравнении объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений от инвестиций. Важнейшие из них:

- метод расчета срока окупаемости инвестиций;
- метод расчета коэффициента эффективности инвестиций;
- методы, основанные на принципах дисконтирования денежных потоков;
- метод чистой текущей стоимости.

Метод расчета срока окупаемости инвестиций — один из наиболее распространенных. Срок окупаемости определяется подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет получаемого дохода в виде чистых денежных поступлений.

При равномерном поступлении денежных доходов по годам

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Сумма инвестиций}}{\text{Амортизация за год} + \text{Чистая прибыль за год}}.$$

При неравномерном поступлении денежных доходов (прибыли) по годам срок окупаемости равен периоду времени — числу лет, за который суммарные чистые денежные поступления (кумулятивный доход) превысят общую сумму инвестиций.

Метод расчета срока окупаемости наиболее прост с точки зрения применяемых расчетов и приемлем для ранжирования инвестиционных проектов с разными сроками окупаемости. Он предпочтителен, когда предприятие заинтересовано вернуть вложенные средства в кратчайшие сроки, при быстрых технологических переменах в отрасли или при наличии у предприятия проблем с ликвидностью.

Метод расчета коэффициента эффективности инвестиций предполагает расчет путем деления среднегодовой чистой прибыли на средний размер инвестиций, который определяется делением исходного размера инвестиций на 2. Если по истечении срока инвестиционного проекта предполагается наличие остаточной стоимости, то она должна быть исключена из расчета. Остаточная стоимость обрывается, когда срок проекта меньше срока амортизации оборудования, т.е. когда вся стоимость оборудования списывается в течение срока проекта.

$$\text{Коэффициент эффективности инвестиций} = \frac{\text{Среднегодовая чистая прибыль}}{\frac{1}{2} \times \left(\text{Сумма инвестиций} - \text{Остаточная стоимость основных средств} \right)}.$$

Полученный коэффициент эффективности инвестиций сравнивается с коэффициентом эффективности всего капитала предприятия:

$$\text{Эффективность капитала} = \frac{\text{Общая чистая прибыль}}{\text{Общая сумма вложенных средств}}.$$

Методы, основанные на принципах дисконтирования денежных потоков, предполагают сопоставление размера инвестиций с общей суммой приведенных (дисконтированных) будущих поступлений.

Расчет построен на следующей логике: инвестиции в течение ряда будущих лет принесут определенный годовой доход. Поскольку одна и та же денежная сумма имеет разную ценность в будущем и настоящем (в будущем она дешевле), доходы по разным временным периодам приводятся к единой временной оценке настоящего периода, так как размер инвестиций имеет оценку настоящего времени. Поэтому при оценке размер инвестиций сравнивают не просто с будущими доходами, но с накопленными дисконтированными доходами, т.е. с размером приведенных к оценке настоящего периода будущих доходов.

Этот метод расчета основан на принципе оценки денежных потоков с поправкой на время.

Будущая стоимость определенного количества денежных средств настоящего времени, приносящих определенный процент i на протяжении числа периодов n , рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Будущая стоимость} = \frac{\text{Настоящая стоимость}}{\text{в настоящий момент}} \times (\text{количество денежных средств} \times (1 + i)^n).$$

Настоящая стоимость — это сегодняшняя стоимость будущих платежей, получение которых возможно при определенной ставке процента i в течение числа периодов n , определяется по формуле

$$\text{Настоящая стоимость} = \frac{\text{Будущая стоимость (количество денежных средств, которое можно получить в будущем)}}{(1 + i)^n}.$$

Метод чистой текущей стоимости предполагает определение разности между общим накопленным размером дисконтированных доходов и первоначальными инвестициями, которая составляет чистую текущую стоимость (чистый приведенный эффект):

$$\text{Чистая текущая стоимость инвестиций} = \text{Общий размер дисконтированных доходов} - \text{Размер первоначальных инвестиций}.$$

При сравнении нескольких альтернативных проектов предпочтение отдается тому, который характеризуется высокой чистой текущей стоимостью.

Применение метода чистой текущей стоимости позволяет рассчитывать и сравнивать не только абсолютные, но и относительные показатели, в частности рентабельность инвестиций:

$$\text{Рентабельность инвестиций} = \frac{\text{Общий накопленный размер дисконтированных доходов}}{\text{Размер инвестиций}}.$$

Рентабельность инвестиций, как относительный показатель, используется при выборе альтернативных вариантов, имеющих примерно одинаковые значения чистой текущей стоимости инвестиций.

Порядок оценки инвестиционных проектов предусматривает:

- предварительную оценку проекта, включающую предварительное обследование проекта, в ходе которого определяется цель проекта и ее соответствие текущей и будущей деятельности предприятия; определяются риски, связанные с проектом, наличие у предприятия определенного опыта для реализации возможностей, создаваемых проектом; определяются критерии, которые будут использоваться для оценки инвестиционного проекта;
- оценку целесообразности реализации инвестиционного проекта, которая выполняется в три этапа:
 - расчет исходных данных по годам (объем реализации, текущие расходы, амортизация, чистая прибыль, чистые денежные поступления от предполагаемых инвестиций);
 - расчет аналитических коэффициентов (срока окупаемости, коэффициента эффективности инвестиционного проекта, чистой текущей стоимости инвестиций, рентабельности инвестиций);
 - анализ коэффициентов.

В зависимости от выбранных за основу критериев проект либо принимается, либо отклоняется. После принятия инвестиционного проекта разрабатываются конкретные мероприятия по его реализации.

Расчет коэффициентов, используемых для оценки инвестиционных проектов, проводится на ЭВМ с использованием специальных статистических таблиц,

в которых приводятся значения сложных процентов, дисконтирующих множителей, дисконтированного значения денежной единицы и т.д. в зависимости от временного интервала и значения коэффициента дисконтирования.

- 1** **Оценки эффективности инвестиций, применяемые фирмами США** Оценки фирмами США экономической эффективности замены старого оборудования и приобретения нового базируются на одной основной идее. Она состоит в том, что при любых оценках экономической эффективности тех или иных инвестиций в оборудование или в другие производственные основные средства необходимо учитывать, и притом в количественной денежной форме, фактор времени. Фактор времени сводится к тому, что каждый доллар должен ежегодно приносить определенный процент дохода. Оценка эффективности инвестиций должна обязательно учитывать эту необходимость получения ежегодного дохода на вложенный капитал. Исходя из этого при расчете срока окупаемости необходимо сумму вложений рассматривать в каждом году с учетом нарастающего процента. При расчетах используются формулы и методики, которые во всех случаях исходят из сравнения достигаемой экономии не с номинальной суммой вложений, а с этой суммой, увеличенной в соответствии с числом лет на соответствующие сложные проценты.

При оценке эффективности инвестиций американские фирмы обычно используют показатель эффективности инвестиций и показатель остаточного дохода.

Показатель эффективности инвестиций (Return on investment — ROI) представляет собой отношение прибыли к продажам, умноженное на число оборотов действующих активов за год.

Для исчисления показателя эффективности инвестиций обычно используется следующая формула:

$$ROI = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Активы}},$$

где прибыль — это прибыль до вычета налогов и процентов за полученные кредиты; объем продаж (sales) — это общая стоимость реализованной продукции; активы — сумма оборотных средств (наличность и ее эквиваленты, ценные бумаги, дебиторская задолженность, запасы; число оборотов действующих активов за год — частное от деления объема продаж на среднегодовой объем действующих активов (average operating assets).

Формула позволяет выявить основные факторы, влияющие на уровень показателя ROI, который может быть повышен увеличением объема продаж, сокращением себестоимости, уменьшением активов.

При увеличении объема продаж себестоимость обычно снижается за счет сохранения на прежнем уровне постоянных расходов; при этом темпы снижения удельных затрат, а следовательно, роста прибыли, обгоняют темпы роста объема продаж.

Уменьшение активов обычно происходит в результате сокращения запасов, ускоренного получения дебиторской задолженности, снижения объема инвестиций за счет более эффективного использования основного капитала (зданий и сооружений, оборудования).

Показатель остаточного дохода (Residual income) представляет собой разницу между показателем прибыли до вычета налогов и платежей по кредитам и прибылью при минимальном уровне показателя ROI — 15% (т.е. заранее установлен-

ному минимальному уровню показателя эффективности инвестиций). Таким образом, остаточный доход — это разница между фактической прибылью и прибылью на уровне ROI — 15%.

П р и м е р. Расчет показателей эффективности инвестиций

1. Среднегодовой объем активов, тыс. долл.	100
2. Прибыль до вычета налогов и платежей по кредитам, тыс. долл.	20
3. Эффективность инвестиций (показатель ROI), % $\left(\frac{\text{стр. 2}}{\text{стр. 1}} \right)$	20
4. Прибыль при минимальном уровне показателя ROI = 15%, тыс. долл. $\left(0,15\% \right)$ стр. 1	15
5. Остаточный доход, тыс. долл. (стр. 2 — стр. 4)	5

Обычно эффективность управления фирмой или производственным отделением оценивается по остаточному доходу, поскольку он в большей мере стимулирует эффективность хозяйственной деятельности, чем показатель ROI.

Так, если эффективность деятельности производственного отделения оценивается показателем ROI, то при расширении хозяйственного производства этот показатель будет снижаться, и руководство производственным отделением может отказаться от решения об увеличении капиталовложений в новое производство несмотря на то, что прибыль отделения возрастет.

Ниже приведена таблица расчета показателя эффективности инвестиций при расширении производства.

Показатель	Действующее производство	Новое производство	Фирма после ввода в строй нового производства
1. Активы, тыс. долл.	100	25	125
2. Прибыль до вычета налогов и платежей по кредитам, тыс. долл.	20	4,5	24,5
3. Эффективность инвестиций, %	20	18	19,6

Как видно по данным таблицы, в результате введения в эксплуатацию нового производства показатель ROI снизился с 20 до 19,6%, между тем как прибыль увеличилась с 20 тыс. до 24,5 тыс. долл.

Если деятельность производственного отделения оценивается по остаточному доходу, то для руководства производственным отделением любые капиталовложения, которые обеспечивают эффективность инвестиций, превышающую минимальный уровень показателя ROI 15%, будут целесообразны, поскольку весь остаточный доход поступит в распоряжение производственного отделения.

Вместе с тем показатель остаточного дохода не может быть использован для сравнительной оценки деятельности производственных отделений разного размера, так как большее производственное отделение получает больший остаточный доход в силу больших масштабов деятельности, а не более эффективного управления инвестиционной деятельностью.

В США используется и такой метод расчета показателя эффективности инвестиций, как расчет капиталоемкости (табл. 18.1).

Т а б л и ц а 18.1. Фирмы США с наиболее высокой капиталоемкостью в 1991 г.

<i>Рейтинг фирмы по капиталоемкости</i>	<i>Наименование фирмы</i>	<i>Капиталовложения, млн долл.</i>	<i>Капиталоемкость, %</i>
1	Cypress Semiconductor	64,8	22,6
2	Read — Rite	35,6	20,1
3	Intel	948,3	19,8
4	Komag	54,4	19,5
5	Amdahl	327,9	19,3
6	Integrated Device Tech	35,6	17,9
7	Molex	109,2	15,4
8	Microsoft	264,4	14,3
9	Novell	86,9	13,6
10	Borland	28,2	12,4

Капиталоемкость — это показатель удельного веса капиталовложений в общем объеме продаж. По 100 крупнейшим радиоэлектронным компаниям США он составлял в 1991 г. в среднем 5,0%. Однако по отдельным компаниям этой отрасли он колебался от 2,8 (Хerox) до 19,8% (Intel).

Среди фирм США с наиболее высокой капиталоемкостью можно выделить 10 фирм, у первой в этом списке капиталоемкость в 1991 г. оценивалась в 22,6, у последней — в 12,4%.

Важное значение придается анализу эффективности капиталовложений в основные производственные фонды и в НИОКР: нововведения, новое производство. Эффективность инвестиций в основные производственные фонды колебалась в 1989 г. в крупнейших промышленных фирмах США с 5 (GM Huges) до 17% (Intel), в крупнейших промышленных фирмах Японии — с 7 (Sharp) до 12% (Fujitsu).

2 Оценки эффективности инвестиций, применяемые фирмами Японии Эффективность инвестиций в НИОКР составляла соответственно 5 и 11% в фирмах США и 6 и 16% — в фирмах Японии.

При принятии решений об осуществлении крупных капиталовложений фирмы Японии для оценки эффективности инвестиций пользуются показателями *срок окупаемости* и *фондоотдача*.

Эти показатели отражают то, что японские компании осуществляют инвестиции в основном за счет банковских кредитов, что обуславливает использование

показателя срока окупаемости, а также то, что долгосрочный рост производства на основе долгосрочного планирования рассматривается как более важный фактор, чем получение краткосрочных выгод в виде более высокой нормы прибыли.

В японских компаниях для оценки эффективности капиталовложений используется также показатель стоимости, добавленной обработкой, в расчете на один доллар инвестированного капитала. Для этого составляется структура затрат на производство продукции, в которой рассчитывается удельный вес стоимости, добавленной обработкой в общем объеме продаж, стоимость, добавленная обработкой в расчете на одного занятого, и стоимость, добавленная обработкой в расчете на один доллар заработной платы.

Стоимость, добавленная обработкой, при этом рассчитывается суммированием:

- чистой прибыли,
- затрат на содержание персонала (производственного, административного, занятого в НИОКР),
- затрат на аренду,
- затрат на уплату лицензионных сборов,
- затрат на уплату налогов,
- амортизационных отчислений.

Стоимость, добавленная обработкой, рассчитывается сначала в абсолютном выражении, а затем в процентах объема продаж, на одного занятого и на один доллар заработной платы. Последние два показателя свидетельствуют об эффективности использования трудовых ресурсов.

Инновационный менеджмент
и научно-техническая политика
Разработка и внедрение новой продукции
Организационные формы инновационного
менеджмента
Инновационный менеджмент в фирмах
Японии и США

19.1. Инновационный менеджмент и научно-техническая политика

Инновационный менеджмент — одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компанией. Его цель — определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработки и внедрения новой продукции (инновационная деятельность); модернизации и усовершенствования выпускаемой продукции; дальнейшего развития производства традиционных видов продукции; снятия с производства устаревшей продукции.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяет все остальные направления ее развития. Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- рассмотрение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем — от идеи до серийного производства продукции.

Особенность современного этапа развития инновационной деятельности — образование в крупнейших фирмах единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство. Это предполагает наличие тесной связи всех этапов цикла «наука — производство». Создание цело-

стных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации фирмы.

В современных условиях в инновационной политике крупных фирм отчетливо проявилась тенденция к переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Она выражается прежде всего в стремлении к повышению в ассортименте выпускаемой продукции удельного веса новых наукоемких изделий, сбыт которых ведет к расширению сопутствующих технических услуг: инжиниринговых, лизинговых, консультационных и др. С другой стороны, отмечается стремление к снижению издержек производства традиционной продукции.

Особенно заметно эти тенденции проявляются в инновационном менеджменте у американских машиностроительных ТНК, которые концентрируют свои усилия на разработке и производстве продукции высокой технической сложности (радиоэлектронной техники, особенно ЭВМ и микропроцессоров, средств связи, авиакосмической техники, энергетического оборудования, средств автоматизации и др.). Они стремятся за счет монополизации выпуска таких изделий обеспечить быструю амортизацию капитала и сохранить лидерство в определенных секторах рынка машин и оборудования. Одновременно они стремятся к значительному снижению издержек производства в традиционных отраслях машиностроения в целях повышения их конкурентоспособности.

Научно-техническая политика Разрабатываемая в производственном отделении научно-техническая политика выступает как средство реализации, во-первых, общей хозяйственной политики фирмы и, во-вторых — оперативно-хозяйственных задач, решаемых в производственном отделении.

Она ориентирует деятельность производственного отделения по тем направлениям, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска продукции, отвечающей спросу и потребностям потребителей, укреплению экономического потенциала фирмы.

Перед научно-технической политикой стоят следующие основные задачи:

- быстрая и четкая адаптация производства к постоянно меняющимся условиям конкретных рынков;
- внесение соответствующих коррективов в текущие и среднесрочные планы;
- минимизация затрат в связи с изменением планов.

Обычно научно-техническая политика разрабатывается по трем важнейшим направлениям: ориентации производства на выпуск новых товаров, на быстрое техническое обновление выпускаемой продукции и на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках.

Разработка научно-технической политики предполагает обоснованное решение следующих вопросов.

1. Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению. Такая политика ориентирована на создание новых изделий с показателями высокой технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Реализация такой политики требует больших затрат на НИОКР, наличия серьезных заделов в научно-технической деятельности, достижений в области фундаментальных и прикладных наук, опытно-конструкторской работе,

возможностей быстрого освоения продукции и внедрения ее в массовое производство. Характерная особенность современного этапа: конкуренция фактически начинается еще на этапе НИОКР и разработки новой продукции.

2. Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке. В качестве выбора стратегии предполагается ориентация на завоевание рыночной доли, принадлежащей лидеру, либо ориентация на следование за лидером. В том и другом случае решается вопрос о создании продуктов-аналогов с более высокими технико-экономическими показателями либо имитация продукции, предлагаемой лидером. Реализация такой политики требует наличия мощной базы опытно-конструкторских работ и способности быстрого реагирования на требования рынка путем создания новшеств, воплощающих либо идею лидера, либо сам продукт. В этом случае хозяйственное звено фирмы не несет крупных затрат на НИОКР, но получает возможность быстро выйти на рынок с новой продукцией, основанной на новых технических решениях, и снять свою долю сливок, пока рынок не будет насыщен. Вместе с тем оно должно быть ориентировано на постоянное изыскание новых областей уже применяемых новинок.

3. Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции предполагает решение таких вопросов, как целесообразность внесения изменений и усовершенствований в целях модернизации продукции и достижения технико-экономических показателей продуктов-аналогов, выпускаемых конкурирующими фирмами.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами требует определения целесообразности и эффективности такой деятельности с учетом постоянной необходимости снижения издержек производства и совершенствования технологии производства. Для реализации такой политики необходимы относительно небольшие расходы на НИОКР, хорошо отработанная технология, опирающаяся на относительно невысокие издержки производства благодаря использованию стандартизированных частей и деталей при выпуске многих модификаций изделий.

Научно-техническая политика должна быть направлена на постоянное улучшение качественных характеристик уже освоенной продукции и реализовываться на основе составления программ освоения новых изделий и технологических процессов. Такая политика может предусматривать выпуск усовершенствованной продукции, созданной на основе собственных разработок товаров — аналогов новинок, появившихся на рынке, или путем заимствования научно-технических достижений других фирм в результате приобретения лицензий, ноу-хау, а также выпуск продукции на основе межфирменного кооперирования путем получения компонентов и деталей новой конструкции, обеспечивающих модернизацию изделий и улучшение их технико-экономических характеристик.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами и отличающихся новизной благодаря модернизации конструкции не требует крупных ассигнований на НИОКР, а предполагает непрерывное совершенствование конструкторской базы, работы дизайнеров и инженеров.

Модификация изделий может проводиться и внесением незначительных изменений, повышающих удобство пользования изделиями (миниатюрность) и внедрение на заранее определенные сегменты рынка, где они не будут иметь ана-

логов. Иначе говоря, выпускаемые изделия модифицируются применительно к конкретным рынкам.

4. Ориентация производства на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках, требует решения вопроса о целесообразности сохранения (и на какой срок) налаженного производства продукции по традиционной технологии или перехода на новую технологию. При этом важное значение имеет определение степени морального старения конкретных видов продукции, стадии жизненного цикла одного и того же продукта на различных рынках.

Правильно сформулированная научно-техническая политика имеет для производственного отделения важное значение, поскольку позволяет оценить перспективы развития рынка и возможности фирмы сконцентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях хозяйственной деятельности. Такая политика должна обеспечивать непрерывное совершенствование и обновление выпускаемой фирмой продукции, что выдвигает на первый план вопросы организации и проведения НИОКР, освоения продукции и внедрения ее в массовое производство. Речь идет как о затратах на такую деятельность, так и о сроках реализации намечаемых видов работ. Реализация научно-технической политики осуществляется путем разработки в производственном отделении программы НИОКР, в которой формулируются конкретные цели и пути их достижения. Такие программы способствуют наращиванию научно-технического потенциала фирмы для последующих нововведений.

Результаты разработки технической политики кладутся в основу планирования НИОКР, показатели по которым входят как в тактические, так и в стратегические планы фирмы.

19.2. Разработка и внедрение новой продукции

Товар с новыми свойствами, производство и сбыт которого добавляются к существующему ассортименту, обычно называют *новым продуктом*. Простые усовершенствования существующих изделий сюда не входят. Новые изделия могут быть или принципиально новым продуктом или комбинацией новых приспособлений, механизмов, без изменения самого продукта.

Цели процесса инновации можно свести к следующим:

- 1) нахождение нового технического решения задачи — создание изобретения;
- 2) проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР);
- 3) налаживание серийного производства продукции;
- 4) параллельная подготовка и организация сбыта;
- 5) внедрение нового товара на рынок;
- 6) закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологии, повышения конкурентоспособности продукта.

Инновационная деятельность составляет органическую часть маркетинговой деятельности фирмы. В особенности это относится к фирмам, занятым производством наукоемкой продукции. Их службы НИОКР тесно взаимодействуют со службой маркетинга.

Подразделения НИОКР становятся трансформаторами идей и разработок, исходящих от потребителей. Они принимают активное участие в разработке программ маркетинга по продукту. Между изучением потребностей и НИОКР существует обратная связь, позволяющая в процессе НИОКР максимально учитывать требования потребителей и корректировать в соответствии с ними технико-экономические показатели нового изделия в целях их оптимизации.

Главное в инновационной политике фирмы — формулирование основной цели НИОКР, определение срока их проведения, оценка результатов в виде конкретных практических целей, сокращение сроков внедрения новых продуктов.

Четкая политика в области разработки новых продуктов задает направление сбора информации и выработке предложений, что приводит к настойчивому поиску новых возможностей и создает мотивацию для исследовательских групп.

1 Основные этапы процесса инновации Охарактеризуем каждый этап.

Э т а п 1. Систематизация поступающих идей:

сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающих из подразделений НИОКР, служб маркетинга производственных отделений, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования, рекламации);

сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определение степени и размеров риска; сбор информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития.

Э т а п 2. Отбор выявленных идей и выработка идеи нового продукта:

определение возможностей и практической реализации идей;

выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий;

соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегии развития;

определение патентной чистоты будущего изделия.

Э т а п 3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга:

техническая разработка продукта, когда идея приобретает вид конкретного проекта;

определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств;

оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж;

определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции;

наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции: технологических, машин и оборудования, сырья и материалов, кадрового персонала, финансовых;

сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок;

анализ и оценка рентабельности (прибыльности) производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту.

Э т а п 4. Создание нового продукта:

разработка конкретной программы развития нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям фирмы;

создание образца и проведение технических испытаний (проверка на экологичность, безопасность и пр.);

определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки.

Э т а п 5. *Тестирование на рынке:*

тестирование по цене и другим коммерческим условиям (предоставлению скидок с цены, кредита и др.) на ограниченном рынке в течение не менее трех месяцев;

выбор оптимальных каналов реализации;

выбор средств и методов рекламы;

организация технического обслуживания.

Э т а п 6. *Принятие решения о внедрении нового изделия в производство* (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту, отражающей:

коммерческое обоснование нововведения (объем продаж, рентабельность продукции, степень удовлетворения спроса и потребностей, каналы и методы сбыта, наличие опыта в сбыте подобных товаров; известность и реноме фирмы на рынке, стабильность связей с покупателями и потребителями);

производственные возможности фирмы (использование имеющихся мощностей, обеспеченность ресурсами, квалифицированным персоналом);

финансовые возможности (общая сумма инвестиций в массовое производство и сбыт; источники финансирования, предполагаемые результаты — прибыльность или убыточность на расчетный период);

соответствие нормативным показателям — стандартам, государственным нормам в стране предполагаемого сбыта продукции;

обеспечение патентной защиты нововведения.

2 Программа маркетинга по новому продукту В качестве важнейшего критерия в этой программе используется оценка влияния внедрения нового продукта на реализацию целей фирмы в целом, а именно:

объем продаж нового изделия;

изменения в реализации других товаров в связи с внедрением нового изделия;

оценка времени достижения прибыльности в производстве нового товара (обычным сроком возмещения затрат на разработку, производство и сбыт нового товара считается пятилетний период, в который входит и трехлетний период — от начала массового производства до момента достижения безубыточности).

Если новое изделие технологически близко к уже производимым товарам, то это позволяет использовать имеющиеся мощности компании и тем самым повысить их эффективность. Существенные преимущества возникают и тогда, когда для реализации нового продукта используется имеющаяся сбытовая сеть и методы реализации уже отработаны. В этом случае сбыт нового изделия не потребует дополнительных затрат на реализацию и товародвижение.

Удачные новые продукты являются результатом деятельности, которой предшествует тщательный сбор информации.

Существуют различные *методы оценки эффективности разрабатываемого нового продукта:*

- экспертные суждения;
- определение ожидаемой нормы прибыли;
- вероятностный подход;
- оценка динамики ожидаемой прибыли или использование шкалы оценок с учетом ряда факторов;

- многомерные критерии оценок (притягательность отрасли, возможности проникновения в нее конкурентов, влияние на конкурентоспособность нового продукта и фирмы в целом, возможности использования разработок для усовершенствования уже производимых товаров, влияние производства и сбыта нового товара на финансовое положение фирмы).

Степень участия различных подразделений фирмы в разработке новой продукции в значительной мере определяется сферой деятельности фирмы и характером выпускаемой ею продукции. Как принято в компаниях, выпускающих потребительские товары, ведущая роль при определении политики фирмы в отношении новых товаров принадлежит специалистам по маркетингу. В компаниях, специализирующихся на выпуске продукции производственного назначения, более важное значение в определении технической политики имеют подразделения НИОКР.

Инициатива разработки новой продукции, исходящая от управляющих маркетинговой деятельностью, представляется как результат маркетингового исследования, содержащего информацию о потребностях и спросе рынка, конкурентных аналогах на рынке, которые фирма способна выпускать, о технологических потребностях и возможностях фирмы.

Если идеи о разработке новых продуктов исходят от самих подразделений НИОКР, они представляются как результат целенаправленной исследовательской деятельности по сбору и накоплению новых идей, проведению исследований, изучению регулярно поступающей информации по какой-либо конкретной идее или о перспективном изделии. Фирмы стремятся к расширению источников новых идей, поддержанию их непрерывного потока и созданию благоприятного климата, стимулирующего инновационную деятельность.

Усиливающаяся рыночная ориентация инновационной деятельности фирм проявляется в распространении практики участия потребителей наукоемкой продукции в ее разработке и освоении на различных этапах инновационного процесса. С одной стороны, это в значительной степени связано со стремлением производителей обеспечить устойчивый рынок сбыта, иметь постоянных заказчиков, а с другой — потребитель может не только вносить свои коррективы в нововведение, но и контролировать весь ход разработки, производства и освоения новшества. В ряде случаев заказчик может выступать и в качестве инициатора новой идеи или технической задачи и принимать участие в ее решении, в частности в определении характеристик нового продукта, создании его прототипа. Это приводит к установлению устойчивых связей между производителем и заказчиком, когда производитель становится не просто поставщиком определенной продукции, а участником маркетинговой деятельности, ориентированной на запросы конечного потребителя.

Один из важнейших факторов стимулирования нововведений — *привлечение потребителей к разработке новой продукции*. Наибольшее распространение это явление получило в фирмах авиационной, станкостроительной, автомобильной отраслей промышленности, а также в приборостроении практически во всех странах. Здесь потребители — заказчики новой продукции — оказывали существенное влияние на научно-исследовательские и производственные программы фирм — поставщиков оборудования. В результате, например, в фирмах Германии инженеры и проектировщики имеют значительно больше непосредственных кон-

тактов с заказчиками станкостроительной продукции, чем управленцы, причем начиная от зарождения идеи до создания и оценки прототипов станков.

Во многих крупнейших компаниях США и Японии, относящихся к перечисленным отраслям, созданы специализированные подразделения по обмену информацией и обслуживанию индивидуальных потребителей. Например, это такие американские ТНК, как IBM, General Electric, General Motors, Procter&Gamble; японские — Matsushita, Sony, Toyota, которые создали хорошо организованную систему связи с потребителями в качестве канала информации.

Вводя пионерную технологию и новую продукцию, IBM широко использует сложившуюся систему постоянных консультаций с потребителями, в результате чего значительно усилились дифференциация и специализация выпускаемых фирмой ЭВМ.

Конечная цель инновационного процесса — *коммерческое освоение новой продукции* и ее *рентабельное массовое серийное производство*. Это достигается в тех случаях, когда исследования и разработки с самого начала ориентированы на производство, когда существует реальная возможность увеличения капиталовложений в необходимое оборудование, возможна унификация отдельных стадий научно-производственного цикла и заранее определено соответствие новой продукции спросу рынка и потребностям покупателей. Ввиду таких сложностей лишь относительно небольшая часть разработок новой продукции внедряется в производство. Например, в американских компаниях коммерчески успешными оказываются лишь около 15% разрабатываемых изделий, а среди выпущенных на рынок видов продукции только 62% новинок получают признание.

Исследования, проведенные на базе данных, полученных от 120 американских корпораций, показали, что более 60% всех ОКР не превращаются в новую продукцию. Результаты опроса 50 американских компаний показали, что 50% их расходов на НИОКР были направлены на нововведения, которые оказались коммерчески неудачными, а 30% нововведений, получивших признание на рынке, вскоре перестали приносить прибыль. По оценкам американских экономистов, вероятность успеха нововведений, появившихся на рынке, не превышает 74%. Поэтому нововведения, требующие больших затрат, под силу лишь крупным компаниям, обеспеченным финансовыми средствами и ресурсами.

Многие неудачи с внедрением новой продукции и технологии в производство специалисты объясняют обычно тем, что нововведения возникли на базе новых знаний, а не потребностей.

Ведущая роль крупных компаний в освоении новой продукции и технологий объясняется тем, что именно они получают преимущества на решающей и самой капиталоемкой стадии освоения нововведений — подготовке массового производства, требующего создания специальных производственных мощностей.

В частном секторе США почти 3/4 затрат приходится на научно-технические проекты крупнейших компаний годовой стоимостью свыше 100 млн долл.

В процессе разработки нового продукта проводится поэтапная оценка результатов путем устранения неудачных идей на ранних стадиях во избежание излишних затрат средств и времени.

Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми

темпами. Например, в отраслях общего машиностроения, автомобильной промышленности, приборостроении продукция обновляется на 60% и более в течение пятилетнего периода. В электронной промышленности новая продукция появляется каждые один—два года.

В результате огромных капиталовложений в НИОКР как на внутрифирменном, так и на государственном уровне образовалось много отраслей, полностью основанных на новых технологиях, появились принципиально новые виды продукции, резко возросла технологическая вооруженность фирм.

19.3. Организационные формы инновационного менеджмента

В современных условиях в крупных фирмах сложились устойчивые механизмы управления научно-технической деятельностью, отражающие особенности процесса интеграции науки и производства, все большую ориентацию исследований и разработок на рыночные потребности, усиление влияния рыночных факторов на определение стратегических позиций фирм. Новые задачи повлекли за собой изменения в системе связей как по вертикали — между всеми уровнями управления, так и по горизонтали — между подразделениями научно-производственно-сбытовой цепи.

В 1980-е годы начали возникать и развиваться *интегрированные системы управления процессом инновации*, выделившиеся из общей системы управления производством и выпуском традиционной продукции. Разработка и внедрение нововведений превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы бизнеса.

Новые системы управления нововведениями были приняты в крупнейших машиностроительных компаниях (IBM, General Electric, Matsushita, Mitsubishi, Sony). Их задача — обособление подразделений, занимающихся нововведениями и перспективными направлениями развития фирмы, в целях упрощения процесса принятия решений, системы планирования и стимулирования, ускорения разработки и внедрения новой продукции за счет специализации.

Создание более гибкой и комплексной системы управления инновационными процессами, нового хозяйственного механизма, ориентированного на разработку перспективной продукции, перестройку организационных форм и функций управления, а также стиля управления, стимулирует создание и внедрение новшеств и обеспечивает сквозное управление инновационным процессом от возникновения идеи до ее реализации. Организационно такой механизм предусматривает, что службы и отделы, занимающиеся реализацией технической политики и управлением нововведениями, рассредоточены по разным уровням управленческой структуры и между ними действует налаженная система взаимодействия и координации.

В 1970-е годы, когда формировалась децентрализованная структура управления, в производственных отделениях создавались отделы НИОКР, маркетинга, сбыта, специализированные по товарному принципу. При этом цикл «научные

исследования — производство — сбыт» осуществлялся как линейный процесс, т.е. разработанная в отделе НИОКР концепция продукта, инженерно-техническая документация и прототип продукции передавались последовательно в отдел производства и затем сбыта. В результате на каждом этапе цикла в реализацию нововведения вовлекался все новый персонал, не принимавший участия в предыдущих стадиях создания продукта. Следовательно, ответственность за разработку, производство и сбыт в рамках производственного отделения переходила от одних групп-исполнителей к другим. Этот подход отражает высокий уровень специализации в рамках производственных отделений и предполагает раздельное финансирование и планирование как новой продукции, так и традиционных видов изделий. Такая организация инновационного процесса получила в свое время широкое распространение и продолжает эффективно использоваться во многих компаниях.

В 1980-е годы бурное развитие научно-технического прогресса, в первую очередь, в наукоемких отраслях, обусловило переход к новой системе управления, предполагающей выделение управления инновационным процессом в самостоятельный объект управления. В результате появились гибкие структуры сквозного управления инновационной деятельностью, использующие горизонтальные связи между подразделениями НИОКР, производства и сбыта. Потребовалось усиление согласования деятельности как между отделами НИОКР, производства и сбыта в производственных отделениях, так и с функциональными подразделениями на разных уровнях управления.

Система управления процессом инновации Сложившаяся как самостоятельный объект управления система управления процессом инновации предполагает:

- создание на высшем уровне специализированных подразделений — советов, комитетов или рабочих групп по разработке технической политики;
- создание центральных служб, отделений новых продуктов для координации инновационной деятельности;
- выделение целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции;
- повышение роли находящихся в составе производственных отделений отделов НИОКР, лабораторий, научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;
- образование венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности;
- организацию консультационной помощи в области нововведений;
- создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.

1. Специализированные подразделения — советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики создаются преимущественно в крупных фирмах, выпускающих наукоемкую продукцию. Их задача — определение ключевых направлений инновационного процесса и внесение конкретных предложений в совет директоров для принятия решений. Обычно в такие подразделения входят управляющие производственными отделениями, представители центральных служб, НИОКР и сбытовых служб.

Так, в комитеты по планированию новых товаров входят руководители отделов маркетинга, НИОКР, финансов, сбыта, обеспечения производства производственных отделений, а также управляющие производственными отделениями. Комитет по планированию осуществляет координацию научно-технической деятельности различных подразделений, проведение единой стратегии в области нововведений, подготавливает решения по вопросам планирования нововведений, принимаемые на высшем уровне управления. Важную роль играют и координационные комитеты по передовой технологии.

2. Центральные службы развития новых продуктов, осуществляющие координацию инновационной деятельности, обеспечивают комплексный подход к такой деятельности: разработку единой технической политики, контроль и координацию инновационной деятельности, проводимой в различных производственных отделениях, а также в других центральных службах.

В некоторых компаниях (General Motors, АТТ, Nissan, Tosiba) такие задачи выполняют инженерные службы или технические центры и службы по связям с региональными отделениями (Dow Chemical, General Electric, Ford Motor).

Согласование интересов центральных служб НИОКР и производственных отделений осуществляется путем совместного обсуждения идей, планирования и оценки научно-технических проектов. Особенно широко распространены совместные обсуждения новых проектов представителями разных служб у японских компаний. Они облегчают процесс передачи исследований и разработок в производственные отделения, повышают эффективность стадий внедрения и освоения новшеств.

3. Отделения новых продуктов — это самостоятельные подразделения, осуществляющие координацию инновационной деятельности в рамках фирмы в целом, согласование целей и направлений технического развития, разработку планов и программ инновационной деятельности, наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением, рассмотрение проектов создания новых продуктов.

4. Проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции — это самостоятельные хозяйственные подразделения, создаваемые для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта. Они создаются на среднем уровне управления и подчиняются непосредственно высшему руководству фирмы. Такие группы могут создаваться и в составе одной из центральных служб маркетинга, НИОКР, инженерно-конструкторской, планирования. Целевые группы, создаваемые на временной или постоянной основе, способствуют эффективной организации творческого поиска, разработке перспективной продукции и доведению ее до рынка. Целевые (поисковые) группы создаются на разные сроки: от двух—трех до 10 и более лет.

Существует и такой подход к созданию проектно-целевых групп, при котором изобретатель — создатель нового продукта (чаще исследователь или инженер) становится руководителем целевой группы и непосредственно отвечает за разработку и внедрение конкретной новой продукции, т.е. сам изобретатель воплощает свою идею и материально заинтересован во внедрении новшества. В этом случае реализуется принцип гибкого сквозного управления нововведениями, основанный на децентрализации внутрифирменного управления.

Проектно-целевые группы не обязаны согласовывать свои действия с другими подразделениями фирмы, они имеют собственные системы мотивации для разработки и освоения новшеств и подчиняются только высшему управлению фирмой при решении вопросов рентабельности и финансирования нововведений. Обычно первоначально создаются небольшие группы по 10—15 человек (например, у фирм IBM, Sony, Matsushita), а затем они могут преобразовываться в самостоятельные научно-производственные подразделения или комплексы по развитию новых сфер бизнеса в составе до 400 человек, объединяющие все основные этапы научно-производственного процесса. Например, у фирмы IBM насчитывается 11 подразделений, которые сами выбирают стратегию производства и маркетинга, без согласования с высшим руководством. Наряду с ними у IBM создаются временные технические и проектные группы по разработке новой продукции.

5. Центры развития — это также новая форма организации инновационного процесса, предполагающая создание хозяйственно самостоятельных подразделений, не связанных с основной сферой деятельности фирмы. Для центров устанавливаются такие показатели хозяйственной деятельности, которые на первом этапе внедрения новой продукции стимулируют расширение объема продаж и способствуют завоеванию рыночных позиций. Одновременно осуществляется стимулирование руководителей и персонала центра следующим образом: предполагается, что зарплата сотрудников и вознаграждение управляющих зависят непосредственно от коммерческих результатов деятельности центра; в то же время коммерческие риски и неудачи, связанные с производством и сбытом новой продукции, не влекут за собой административных санкций или штрафов.

6. В новой системе управления нововведениями отделы НИОКР в производственных отделениях стали играть более важную роль, чем раньше. Они осуществляют не только поиск и разработку новых перспективных идей, но и их быстрое доведение до стадии освоения, производства и сбыта. Поэтому они более заинтересованы в создании научно-технических заделов для следующего поколения продукции. Для современных условий характерно усиление взаимного обмена персоналом между отделами НИОКР и отделами обеспечения производства в рамках производственного отделения, перевод персонала из центральных лабораторий в другие подразделения, включая лаборатории прикладных исследований, проведение регулярных совместных консультаций. О повышении роли отдела НИОКР свидетельствует также увеличение объемов их финансирования в сумме, составляющей от 3 до 10% объема продаж продукции соответствующего производственного отделения.

7. Венчурные подразделения организуются в крупных компаниях на основе создания собственных фондов «рискового капитала». В середине 1980-х годов в США из 509 компаний, специализировавшихся на «рисковых капиталовложениях», 44 принадлежали непосредственно крупным фирмам. Средства венчурных фондов часто вкладываются в небольшие начинающие фирмы, которые впоследствии поглощаются крупными, либо с ними устанавливаются долгосрочные межфирменные связи.

8. Специальные централизованные фонды стимулирования нововведений создаются за счет части прибыли компаний и используются на ускорение внедрения новой продукции в серийное производство. Например, в компании General

Electric за счет централизованных фондов финансируются исследования и разработки, имеющие значение для деятельности всей фирмы. Из этих средств создаются впоследствии фонды внедрения (венчурные фонды), которые могут использоваться как инвестиции в независимые венчурные фирмы или в венчурные фирмы, принадлежащие корпорациям. Централизованные фонды способствуют увязке инновационных проектов и общей стратегии фирмы.

9. Фонды стимулирования нововведений в производственных отделениях создаются для стимулирования НИОКР прикладного характера, связанных с потребностями производственного отделения. Такие фонды позволяют отделениям более активно включать научно-технические программы в свои планы.

10. Консультационные или аналитические группы создаются в крупных компаниях (например, Mitsubishi) в составе исследователей, управляющих, представителей функциональных подразделений. В их функции входит: прогнозирование развития технологии и спроса на новую продукцию, выбор перспективных идей, определение тематики исследований, координация работы ученых и инженеров, работающих в производственных отделениях в рамках специальных проектов. Эти группы выступают в качестве консультантов по широкому кругу вопросов научно-производственной деятельности фирмы.

19.4. Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США

Обследование компаний Японии показало приоритетное использование в организации управления инновационным процессом проектных групп — временных и постоянных.

Известно, что японские компании завоевывают мировой рынок через разработку новых видов продукции, используя для этого разнообразную информацию (табл. 19.1). Так, компания Seiko первой разработала часы на жидких кристаллах и в результате этого захватила крупнейшую часть мирового рынка. Компания Honda создала высококачественную модель небольшого мотоцикла, которая вскоре стала доминирующей на мировом рынке в своем классе. Это относится и к компании Canon, и к судостроительной фирме Matsushita.

Японские фирмы придают большое значение творческой разработке новых товаров на основе технологии своей компании. Они широко используют комплексный подход к инновационной деятельности. Служба разработки новой продукции у них обычно охватывает всю сферу деятельности компании.

Как и в американских фирмах, в японских компаниях относительно немного новых идей было материализовано в продуктах, внедренных в массовое производство и доведенных до продажи на рынке. По данным опроса, в японских успешно функционирующих компаниях 33% персональных идей дошли до стадии технической разработки, 47% — до стадии коммерческой разработки, прогнозирования возможностей их реализации, 56% — были полностью приняты и материализованы в образцах, выпущены в массовое производство и дошли до рынка. Общий удельный вес идей, полностью реализованных в массовом производстве и потреблении, составил 8,7%. При этом из четырех новых продуктов лишь один

принимается потребителем и успешно реализуется на рынке, поэтому для успеха одного нового изделия нужно продуцировать 18 новых идей.

В японских компаниях многие удачные идеи выдвигаются высшими управляющими или в процессе их взаимодействия с низовыми звеньями управления, как например, в случаях малотоксичного двигателя Honda, кварцевых часов Seiko, камеры с автоматической фокусировкой Konisi, копировальной машины Canon, оптических волокон для передачи информации Sumitomo, синтетической кожи «Ultrasuede» компании Toray.

Таблица 19.1. Источники информации для разработки новых продуктов

<i>Вид информации</i>	<i>Источник информации (по приоритетности ответов японских фирм)</i>
Потребность рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ использования изделий-аналогов 2. Информация из системы сбыта 3. Отчеты и предложения торговых посредников 4. Исследование быстрорастущих секторов сбыта 5. Исследование недостатков производимых видов продукции 6. Специальные исследования рынка для обнаружения неудовлетворенности потребностей 7. Информация о заменителях 8. Заказы и заявки потребителей 9. Интервью, взятые у покупателей 10. Информация о важнейших видах сырья 11. Информация поставщиков 12. Информация куратора рынка
Конкурентные изделия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденции в разработке новых изделий конкурирующими фирмами 2. Удачные изделия других компаний, в том числе иностранных 3. Наблюдение за товарами-аналогами или родственными товарами на выставках и в магазинах
Зародыши новых изделий в науке и технике	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направление научных исследований конкурирующих компаний 2. Патентная информация 3. Мнения экспертов по технике и технологии 4. Мнения экспертов по эксплуатации, использованию товаров 5. Статьи в академических изданиях журналов 6. Отчеты о научных конференциях и совещаниях
Выявление новых преимуществ и слабых сторон	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинг 2. Исследовательский потенциал 3. Производственная деятельность

Важнейшими факторами успеха во внедрении новой продукции у японских компаний являются:

- поддержка высшего руководства компании;
- удачная организационная структура: солидный исследовательский потенциал и широкие возможности в области маркетинговой деятельности;
- ориентация разработчиков новых изделий на потребности рынка как высшего критерия успеха, для чего необходимо тщательное изучение всех условий рынка данного товара;
- поведение людей, участвующих в разработке новых изделий, а также наличие сильного организатора этого процесса;
- уникальность новой продукции.

В компаниях США затраты на разработку новой продукции распределяются следующим образом.

<i>Разработка новой продукции</i>	<i>Сметные затраты, %</i>
Фундаментальные (базисные) исследования	3—6
Прикладные разработки	7—18
Подготовка технологического оборудования и строительство новых предприятий	40—60
Организация сбыта (включая рекламу, стимулирование продаж, сбытовую сеть, товародвижение)	10—27

В американской компании General Motors несмотря на мощную научно-исследовательскую базу руководство научно-исследовательскими подразделениями до недавнего времени было ограничено в выборе направлений НИОКР. Это во многом объяснялось тем, что на первое место выдвигались производственные и финансовые проблемы. Научно-исследовательским подразделениям отводилась роль устранителей неисправностей, а не создателей новой продукции.

General Motors осуществила кардинальную перестройку своей сложной и малоэффективной структуры управления. Из пяти производственных отделений были образованы две группы: по выпуску крупных и малолитражных автомобилей. Это потребовало создания новой информационной системы, включающей банки данных информации с использованием компьютеров, системы телекоммуникаций. Для реализации таких задач была приобретена фирма Electronic Data Systems. В 1985 г. в структуре General Motors была создана проектно-целевая группа по разработке новой модели малолитражного автомобиля «Saturn». Начало было положено в 1982 г. инженерным проектом такого автомобиля. Проводя реорганизацию структуры управления, General Motors ориентировалась как на новые формы организации разработки новых моделей, так и на создание новой системы сквозного управления, предполагающей развитие горизонтальных взаимосвязей между подразделениями, перестройку сбытовой сети, введение новых принципов в систему заработной платы и стимулирование персонала.

По проекту «Saturn» фирмы General Motors завод Saturn получал оперативную самостоятельность, его работники переводились на оклад, составляющий 80% суммы, обычно получаемой членами профсоюза автомобилестроителей на других предприятиях General Motors. Кроме того, они могли получить оставшиеся 20% и

более в зависимости от прибыли завода, распределяемой по прогрессивной системе.

Сам автомобиль и система его производства были сконструированы совместно General Motors и профсоюзом автомобилестроителей. Около 100 специалистов из General Motors и профсоюза собрались летом 1983 г., чтобы разработать новую американскую систему производства, основанную на лучшем мировом опыте. Создатели «Saturn» построили проект не в виде пирамиды, а как систему концентрических колец, в центре которой находятся комплексные бригады из 15—20 человек. Бригады координируют работу и обслуживаются группой руководителей компании и профсоюзных деятелей, стоящих во главе отделения. Отделение поддерживается другим кольцом — производственными наблюдательными комитетами, которые координируют процесс производства в целом и отношения с поставщиками. Внешнее кольцо представлено совместным комитетом профсоюза и фирмы, стратегическим наблюдательным комитетом, определяющим направление развития всей организации.

Система регулирования и обеспечения процесса производства

Глава

20

Планирование процесса производства
Разработка ассортиментной политики
Технологическое обеспечение процесса
производства
Обеспечение производства материально-
техническими ресурсами и кадрами
Управление качеством продукции
Обеспечение конкурентоспособности фирмы
Сбытовая политика и организация сбыта

20.1. Планирование процесса производства

Планирование процесса производства начинается с *выработки целей*, формулируемых на уровне высшего руководства фирмы. Эти цели выражаются показателями прибыли на вложенный капитал и годового прироста дивидендов. На этом уровне определяются требования к производственным отделениям в форме ожидаемого от них вклада в достижение поставленных целей. Дальнейшая детализация планов осуществляется в производственных отделениях, где должны быть соблюдены заданные лимиты по таким показателям, как доход на активы, рост объема продаж, устанавливаемым с учетом рыночных факторов для производственных отделений внутри страны и за рубежом.

Процесс планирования производства основывается на принципе ориентации на долгосрочную перспективу. Долгосрочные стратегические планы увязываются с краткосрочными, а также с правилами и нормами, принятыми в конкретной фирме.

Планирование в области производства никогда не прерывается. Если предприятие оборудовано, расстановка оборудования закончена и производство начато, то существенные изменения в плане маловероятны, так как фирма связала себя наиболее важными стратегическими решениями. Здесь возможны изменения на тактическом уровне в виде пересмотра производственных заданий, замены станков и материалов. Необходимость в более глубоком пересмотре планов может возникнуть в результате существенных изменений внешних условий или обнаружения решающих ошибок в основном проектировании.

Различают долгосрочные и краткосрочные модели планирования. *Долгосрочные модели* применяются при проектировании производственных систем, *краткосрочные* — при проектировании и эксплуатации систем регулирования и обеспечения производственного процесса.

Долгосрочное планирование требует сбора и классификации большого объема информации. Обоснованное прогнозирование на длительный период представляет большую трудность. По мере сокращения планового периода точность и применимость результатов планирования возрастают.

Долгосрочное планирование применяется при создании и развитии новых предприятий, а также при перестройке и расширении действующих предприятий. Во всех случаях решающее значение имеет точное предвидение изменений в технологии. Предприятие должно постоянно оценивать свое производственное положение применительно к организации производства, заводскому оборудованию, технологическим процессам, ассортименту продукции, системе сбыта.

1 Планирование выпуска продукции Планирование выпуска продукции, или оперативно-производственное планирование (production planning), предполагает систематическое планирование в целях эффективного и экономичного изготовления продукции с соблюдением оговоренных сроков поставок, работы людей и оборудования и потребности в материалах на основе норм выработки, сроков поставок, графиков загрузки и прочих данных.

Планирование выпуска продукции обычно подразделяется на сводное (агрегированное) и календарное.

Для *сводного (агрегированного) планирования* требуется принятие решения о том, как эксплуатировать систему в зависимости от изменения спроса на выпускаемый производственной системой продукт. Переменными величинами при принятии решения являются объем производства и численность рабочей силы, нанимаемой на каждый период времени.

Различают три стратегии агрегированного выпуска продукции:

- постоянного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- переменного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- переменного объема производства при переменной численности рабочей силы;

В конкретных условиях предпочтительна одна из стратегий, однако на практике большинство планов агрегированного выпуска продукции основаны на комбинации нескольких стратегий.

Календарное планирование охватывает определенный период времени и предусматривает определение показателей выпуска продукции. Обычно календарный план разрабатывается на короткие периоды (например, ежемесячно) в течение всего планового периода продолжительностью не менее года. Для каждого планового периода определяются объем производства и численность работников.

Создание эффективной системы календарного планирования предполагает твердый календарный план, особенно в отраслях промышленности с серийным

производством изделий, наличие точных сведений о загрузке завода и своевременный сбор соответствующих исходных данных, например, о времени на подготовку производства (перед запуском изделия в производство), включая получение материалов, инструмента, станков, чертежей и проведение других подготовительных мероприятий, о длительности производственного цикла и наиболее экономичном размере партии изделий.

Календарное планирование выпуска продукции ориентировано на суммарный объем совокупного спроса в конкретный период времени. Совокупный спрос измеряется по каждому виду изделий в трудозатратах, в человекочасах или в часах работы оборудования.

Календарное планирование выпуска продукции предусматривает принятие решения о том, как использовать производственную систему с учетом изменения совокупного спроса.

Коррективы, вносимые в календарный план в связи с изменением совокупного спроса и, следовательно, объемов выпуска продукции, отражаются на учитываемых в стоимости продукции издержках:

- на хранение готовой продукции;
- ведение портфеля заказов;
- оплату внеурочной работы либо простоя рабочих;
- передачу части работ субпоставщикам;
- наем и увольнение рабочих.

Принятие решений по вопросам календарного планирования предполагает выбор варианта соотношения объема производства и численности рабочей силы в связи с изменением объема совокупного спроса.

В а р и а н т 1 предусматривает постоянный объем производства при постоянной численности рабочей силы, т.е. сохранение постоянного объема выпуска продукции независимо от колебаний спроса. Разница между объемом совокупного спроса и объемом выпуска продукции регулируется увеличением или уменьшением запаса произведенной продукции или портфеля отложенного спроса клиентов. Такой вариант обычно используется в капиталоемких производствах с относительно низкими удельными затратами на хранение готовой продукции или создание портфеля отложенных запасов.

В а р и а н т 2 предусматривает переменный объем выпуска продукции при постоянной численности рабочей силы, т.е. объем выпуска продукции изменяется в зависимости от спроса, но численность рабочей силы остается постоянной. Разница между объемом производства и численностью рабочей силы регулируется организацией сверхурочной работы, передачей части работы субподрядчикам или предоставлением отгулов рабочим. Этот вариант применяется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированная рабочая сила и где создание запаса готовой продукции или портфеля отложенных заказов не представляется возможным или обходится весьма дорого.

В а р и а н т 3 предусматривает переменный объем выпуска продукции при переменной численности рабочей силы, т.е. в соответствии с изменениями объема производства происходит наем дополнительной рабочей силы или увольнение

рабочих. Такой вариант используется в трудоемких производствах, не требующих квалифицированного труда, а также при выполнении сезонных работ.

Возможно сочетание различных вариантов в зависимости от характера выпускаемой продукции и вида производственной системы.

На основе календарного плана определяется производственная загрузка предприятия.

Производственная загрузка предприятия (production load) — это объем производства, определяемый в соответствии с календарным планом, основанным на заказах потребителей и прогнозах реализации продукции. Обычно устанавливается в виде времени, необходимого для производства требуемого количества продукции, коэффициента использования производственной мощности, процента нормального выпуска продукции, процента номинального фонда времени работы оборудования.

Организация работы по планированию производства предполагает:

- создание группы (службы, сектора) планирования на предприятии;
- выработку цели и ее формулирование;
- разработку мер по достижению поставленной цели;
- определение последовательности осуществления перечисленных работ и мероприятий;
- распределение ресурсов (материалов, оборудования, рабочей силы) между намечаемыми мероприятиями;
- определение времени и средств, необходимых для выполнения каждого вида работы (мероприятия) и для достижения цели;
- пересмотр и уточнение плана до выработки наиболее полного и приемлемого варианта;
- создание подразделений, которые могли бы обеспечить внедрение, контроль и регулирование плана.

Планирование процесса производства тесно увязывается с составлением бюджета (бюджетным планированием).

- 2 Бюджет предприятия** Бюджет — это финансовый план, помогающий выполнить задачу финансирования предприятия. Он служит также основой контроля расходов. Управляющий предприятием имеет право расходовать средства в пределах бюджета; бюджет служит мерилom оценки эффективности работы управляющих и средством контроля — текущего (ежемесячного, ежеквартального) и долгосрочного (сравнивается с предыдущим периодом). Бюджет предприятия содержит сведения об источниках и объемах доходов и расходов.

Составление и контроль за исполнением бюджета на базе составления сметы.

Систематизированная сводка ожидаемых доходов и затрат на определенный будущий период, обычно на месяц или на год, составленная в целях контроля и оценки финансовой деятельности в течение этого же периода, представляет собой *смету*.

Составляется пять видов смет:

- доходов от реализации;
- затрат на приобретение материалов, комплектующих изделий и товаров;
- текущих расходов;

- капиталовложений;
- кассовый план.

Смета доходов от реализации — прогноз объема реализации, т.е. оценка объема продаж, которых предполагают достичь в бюджетном году. Это первый и основной этап разработки бюджета, остальные — производные. Для составления сметы используются следующие способы:

- выяснение мнения руководства (управляющего по сбыту, торгового агента);
- оценка сбытовиков по своему району; затем составляется сводная смета;
- корреляционный анализ — выявление параметров рынка, изменение которого связано с колебаниями объема реализации (изменением рождаемости и потреблением детского питания, торговлей мебелью и жилищным строительством);
- прогнозирование тенденций (трейдов) распространения темпов роста за предыдущие пять лет на будущий период.

Смета затрат на приобретение материалов, комплектующих изделий и товаров. Ежемесячный объем затрат умножается на 12 месяцев. Базируется на смете доходов от реализации.

Смета текущих расходов определяет затраты на:

- рабочую силу, заработную плату производственных рабочих, вспомогательных рабочих;
- расходные материалы;
- техобслуживание и ремонт;
- накладные расходы;
- арендную плату;
- освещение и отопление;
- амортизационные расходы;
- складские затраты;
- страховые суммы;
- транспортные расходы.

Базируется на смете доходов от реализации.

Смета капиталовложений определяет объем ассигнований, который может быть израсходован на строительство зданий и сооружений производственного назначения и закупку оборудования. Составляется на основе заявок, поступающих от каждого производственного отделения, с обоснованием целесообразности (окупаемости в течение трех—пяти лет, т.е. 20—30 % ежегодного дохода на вложенный капитал).

Кассовый план позволяет определить, сколько и когда потребуется наличных денег, с тем чтобы излишки могли быть использованы для краткосрочных инвестиций.

3 Понятия, используемые в системе планирования В системе планирования используются следующие понятия. *Производственное планирование* (production planning) — систематическое планирование (в целях эффективного и экономичного изготовления продукции с соблюдением оговоренных сроков поставок) работы людей и оборудования и потребности в материалах на основе норм.

Планирование и контроль производства (production control) — система упорядоченного и эффективного планирования, установления маршрутов прохождения

заказов, определения календарных сроков, диспетчеризации и управления потоком материалов, деталей, узлов и изделий в пределах предприятия — от поступления сырья до выпуска готового изделия.

Календарное планирование (scheduling):

планирование времени и места выполнения каждой операции, необходимой для изготовления изделия;

планирование дат запуска и (или) выпуска продукции, начала и (или) окончания операций, входящих в состав процесса.

Планирование материально-технических потребностей (material requirements planning): система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь необходимое для выполнения ближайших планов производства.

Планирование трудовых ресурсов (human resource planning) — применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования заключаются в оценке наличных трудовых ресурсов, оценке будущих потребностей и разработке программ для удовлетворения этих потребностей.

Масштаб отклонений (range of deviation) — заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Метод оценки и пересмотра планов (project evaluation and review technique) — система управления работами по проектам, основная цель которой обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков.

Метод экспертных оценок (delphi approach) — метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

20.2. Разработка ассортиментной политики

Разработка оптимального состава выпускаемой продукции по номенклатуре изделий предполагает определение состава наименований изделий и удельный вес изделий каждого наименования в выпуске. Оптимальным считается *номенклатурный состав продукции*, который максимизирует прибыль компании.

Определение номенклатурного состава тесно связано с ассортиментной политикой и решением проблемы разнообразия продукции при изготовлении изделий одного наименования.

Ассортиментная политика предполагает решение проблемы выбора номенклатуры производимой продукции и ее оптимизацию. Основная задача ассортиментной политики — определение структуры производства в производственном отделении:

- выявление соотношений (доли) между новой продукцией, продукцией, требующей усовершенствования и модификации, и традиционной продукцией, не требующей усовершенствований, устаревшей продукцией;

- установление номенклатуры выпускаемой продукции и планируемых показателей — качественных и количественных;
- определение числа моделей и модификаций одной и той же выпускаемой продукции;
- определение структуры жизненного цикла по всей номенклатуре выпускаемой продукции и перспектив обновления ассортимента;
- определение степени дифференциации продукции и степени технологической общности новых и существующих продуктов.

Ассортиментная политика формируется с учетом наличия необходимых ресурсов, уровня техники и технологии производства, возможностей создания нового производства в оптимальные сроки, наличия патентов и секретов производства и их патентной защиты; ожидаемой рентабельности производства и сроков окупаемости инвестиций; наличия управленческих кадров и квалифицированного персонала; наличия устойчивых связей с субпоставщиками; степени риска, связанного с сезонностью спроса, конъюнктурой и динамикой цен.

Ассортиментная политика направлена на оптимизацию использования технологических знаний и опыта фирмы, оптимизацию финансовых ресурсов с точки зрения рентабельности выпускаемых товаров и затрат на нововведения.

В основе формирования ассортиментной политики — *концепция жизненного цикла товара*, которая состоит в том, что продукт, создаваемый для рынка, проходит ряд этапов: внедрения, развития, зрелости, насыщения, падения спроса, ухода с рынка.

Различные товары имеют разные жизненные циклы; например пищевая машинка — 30—40 лет, автомашина — 5—10 лет, диск с записями современной музыки — 30 дней. На каждом этапе жизненного цикла товара используются различные формы и методы торговли и применяются различные средства стимулирования сбыта, причем они имеют специфические особенности при сбыте различных товаров потребительского назначения, а также продукции производственного назначения.

Разработка ассортиментной политики требует постоянного внимания к изучению продукта с точки зрения жизненного цикла и принятия своевременных решений относительно внедрения новой продукции, модернизации или усовершенствования традиционных видов продуктов, снятия товара с производства и в то же время продолжения выпуска запасных частей для продукции, находящейся в эксплуатации, в целях обеспечения бесперебойного технического обслуживания.

Практика показывает, что разработкой и осуществлением ассортиментной политики фирмы занимаются постоянно. Концепция жизненного цикла товара имеет довольно широкое распространение и используется для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии сбыта, форм и методов действия фирм-производителей.

Одновременный выпуск новых товаров, модификация и усовершенствование традиционных товаров и технологий практически характерны лишь для крупных промышленных компаний. Небольшие фирмы обычно специализируются по видам деятельности: фирмы-новаторы (венчурные фирмы) осуществляют разработ-

ку новой продукции; инжиниринговые фирмы занимаются разработкой оригинальных модификаций уже известных изделий; узкоспециализированные машиностроительные фирмы выступают в качестве субпоставщиков несложных изделий или деталей массового производства.

20.3. Технологическое обеспечение процесса производства

Производственный процесс устанавливает те последовательные технологические операции и виды обработки, через которые проходит изделие в процессе его изготовления, а также те виды оборудования, с помощью которых эти операции осуществляются.

Разработка производственного процесса (processing) складывается из:

- проектирования технологии изготовления изделия;
- определения необходимого оборудования, численности рабочих;
- определения планируемой или нормативной деятельности производственного цикла.

Система управления производством в целом может считаться эффективной только в том случае, если она повышает заинтересованность фирмы в ускорении технологического развития производства.

Использование компьютерной техники привело к революции в проектировании и использовании производственных систем. Речь идет о принципиально новых технологиях, которые создали новый технологический базис производства. В крупных промышленных фирмах США и Японии новый технологический базис производства, основанный на применении электронно-информационной техники, в основном сложился к концу 1980-х годов. Одновременно завершился переход к интенсивному ресурсосберегающему типу производства.

Широкое распространение получили следующие направления развития новых технологий: механизация и автоматизация производства; переход к высокоэффективной и малооперационной технологии; ресурсосбережение: снижение энергоемкости и металлоемкости продукции; использование системного оборудования в комплексе.

1 Механизация и автоматизация производства В современных условиях механизация и автоматизация производства носят комплексный характер и предполагают автоматизацию рабочих машин, технологических линий и блоков, широкое внедрение станков с числовым управлением, линий ЭВМ, программируемых роботов, а также самых дешевых устройств автоматизации — микропроцессоров. Внедрение механизации и автоматизации производства позволило значительно повысить эффективность процесса производства.

Наибольшее значение в современных условиях имеет развитие *гибких автоматизированных производственных систем* (ГАПС), обладающих огромными возможностями повышения эффективности как крупного, так и мелкосерийного многономенклатурного производства. Внедрение таких систем позволяет увеличивать выпуск продукции при сокращении численности занятых, снижать брак и повышать гибкость производственных процессов. Такая автоматизированная сис-

тема называется гибкой, поскольку дает возможность переходить на выпуск новой продукции без остановки производства, позволяет одновременно выпускать многономенклатурную (по моделям, модификациям) мелкосерийную продукцию, удовлетворяя требования каждого индивидуального покупателя.

Гибкие производственные системы (ГПС) (flexible—manufacturing systems) — это системы производства, реализующие все достоинства высокой степени автоматизации без потери гибкости.

Современные производственные системы, обеспечивающие гибкость при автоматизированном производстве, включают:

- системы автоматизированного проектирования;
- автоматизированные системы управления производством;
- промышленные роботы;
- автоматизированные складские системы;
- интегрированную автоматизированную систему управления производством.

1. Система автоматизированного проектирования, САПР (Computer-Assisted Design — CAD) используется проектировщиками при разработке новых изделий и технико-экономической документации. Она позволяет значительно сократить время на разработку и изготовление чертежей проекта, которые раньше выполнялись вручную, и создает возможность разработки различных вариантов проектов для последующего выбора оптимального варианта. Компьютерная система дает возможность хранить документацию в памяти компьютера и по мере необходимости получать ее для внесения в проект изменений; переносить чертежи на бумажный носитель; вести проверку ошибок.

2. Автоматизированная система управления производством, АСУП (Computer-Assisted Manufacturing — CAM) — это ряд технологий, позволяющих управлять и контролировать работу производственного оборудования при помощи ЭВМ. Эта технология идет дальше обычной автоматизации в основном за счет обеспечения гибкости производственного процесса. Компьютер может передать на управляемую им единицу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу.

3. Промышленные роботы (robots) представляют собой программируемые устройства для выполнения операций с материалами и рабочими инструментами, которые иначе пришлось бы выполнять рабочим. Применение роботов особенно эффективно при выполнении монотонных, повторяющихся операций, утомительных и изнурительных для рабочих. Они используются для выполнения операций, где требуется высокая степень стабильности, а также работ, опасных или не удобных для человека. Отличительное свойство роботов — возможность перепрограммировать и при необходимости «научить» новой работе.

4. Автоматизированные складские системы (Automated Storage and Retrieval Systems — AS/RS) предусматривают использование управляемых компьютером подъемно-транспортных устройств, которые закладывают изделия на склад и извлекают их оттуда по команде. Эти системы не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами, поскольку ЭВМ следит за местонахождением каждого изделия на складе. Эти системы называют также автоматизированными складами.

5. Сочетание названных технологий в одной системе, работающей под управлением интегрированной управляющей системы, называется *интегрированной автоматизированной системой управления производством (ИАСУП)*, или *компьютеризованным интегрированным производством* (Computer-Integrated Manufacturing — CIM). Оно предполагает применение гибких производственных систем, управляющих интегрированной системой управления производством. Начавшийся со второй половины 1970-х годов процесс создания нового технологического базиса производства протекает в разных странах с различной интенсивностью. Наибольшее развитие он получил в фирмах США и Японии благодаря стремительному накоплению новых автоматизированных средств, автоматизированных систем проектирования продукции, технологического оборудования с программным управлением, ЭВМ и микропроцессоров, промышленных роботов.

Новые технологии повышают гибкость производства, позволяют сократить затраты на переналадку оборудования, что обеспечивает экономичность производства небольших партий изделий.

Гибкие системы были разработаны в США, однако сейчас ведущие позиции в мире по их разработке и внедрению занимает Япония. Наиболее широко гибкая автоматизация используется японскими фирмами параллельно с совершенствованием производственного процесса, отладкой системы поставок, приспособлением конструкций изделий для автоматизированной сборки, подготовкой персонала.

В американских крупных компаниях основной путь повышения эффективности производства на базе гибкой автоматизации — компьютеризация и расширение использования автоматизированных систем сбора и обработки информации.

Японские фирмы первыми стали активно внедрять новейшие средства автоматизации и прежде всего промышленные роботы. Первоначально были скопированы американские модели, а затем быстро налажено собственное производство, и к началу 1980-х годов Япония стала мировым лидером по масштабам национального парка робототехники. Это стало возможным благодаря государственным ассигнованиям на стадии конструирования и разработки опытных образцов.

Использование микроэлектроники стало массовым явлением. Еще недавно операции, связанные с накоплением и обработкой информации, концентрировались главным образом в вычислительных центрах и информационных подразделениях крупных компаний. Сейчас этот процесс охватывает все звенья производственной и управленческой структуры. Поэтому решающими вопросами стали программное обеспечение и разработка технологии использования микропроцессоров. Некоторые программы уже издаются массовыми тиражами и активно используются для автоматизации конторских работ — обработки текстов, подготовки финансовых отчетов (в форме таблиц и графиков), учетной и отчетной информации, а также для осуществления расчетных операций, автоматизированного проектирования. Существенное значение приобрели вопросы доступа к источникам информации с помощью персональных компьютеров.

- 2 **Ресурсосбережение** Политика ресурсосбережения направлена на общее снижение удельного потребления важнейших материальных ресурсов. Снижение материало-, энерго- и металлоемкости наблюдается во всех развитых странах: по промышленности в целом, отраслям и подотраслям, отдельным видам производства и предприятиям.

Снижение энергоемкости и металлоемкости — не столько следствие движения цен на топливо и металлы на мировом рынке, сколько результат научно-технического прогресса. Определенную роль сыграла в ряде стран (Германии, Японии, Англии и др.) государственная политика, направленная на стимулирование энергосбережения: содействие фирмам в организации экономного использования ресурсов, финансовая поддержка фирм, осуществляющих капиталовложения, направленные на сбережение энергии.

Снижение металлоемкости изделий сопровождается повышением эффективности производства. При этом предполагается комбинирование традиционных видов технологического оборудования с электронной техникой, в частности с вычислительной. Появились и уже широко применяются комплексные машинотехнические системы — автоматические линии из станков с программным управлением, системы роботов, автоматизированное технологическое оборудование для отраслей с непрерывным производственным процессом. Все такие системы основаны на использовании ЭВМ. Выпускаемые комплексные системы уже на этапе разработки учитывают индивидуальные потребности покупателя. Применение таких систем ведет к росту производительности труда, снижению капиталовложений и улучшению других экономических показателей.

При определении степени целесообразности автоматизации производства сопоставляются затраты на рабочую силу, на машины и оборудование, необходимые для выполнения примерно одинаковых функций. Эти расчеты служат обоснованием для принятия решения об автоматизации производства. Вместе с тем учитывается, что введение автоматизации сопряжено с затратами на оплату обслуживающего и управленческого персонала, творческих и высококвалифицированных работников.

Новые технологии облегчили задачу поиска путей снижения издержек, но в то же время огромные эксплуатационные расходы вынуждают фирмы искать более емкие, глобальные рынки, чтобы окупить вложенные средства. Большинство современных коммерческих применимых технологий зарождается в ТНК. Сейчас процессы передачи технологии ускорились. Поэтому способность национальных производителей разрабатывать свою или воспринимать иностранную технологию становится все более важным условием их конкурентоспособности на мировых рынках.

Новые технологии предназначались в основном для сокращения издержек и укрепления конкурентных позиций. Информационная технология уже интегрирована в производственные процессы во всех отраслях экономики развитых стран. Открытия в области биотехнологии и новых материалов воплощаются в коммерчески оправданные технологии.

20.4. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами

Материально-техническое обеспечение требует разработки политики, обеспечивающей:

- бесперебойное функционирование предприятий;
- организацию связей с поставщиками и субпоставщиками продукции;

- оптимальный уровень вариантности продукции;
- необходимое финансирование всех видов деятельности (научно-технической, производственной, сбытовой);
- производственный процесс необходимой численностью персонала соответствующей квалификации.

1 Обеспечение бесперебойного функционирования предприятия Оно достигается эффективным управлением материально-техническими ресурсами и, в частности, регулированием запасами.

Материально-технические ресурсы (inventory) — это вся совокупность сырья и материалов, деталей, запасных частей, инструментов, незавершенного производства и готовой продукции, по которым фирма ведет бухгалтерский учет и которые находятся на складах и в процессе производства.

Регулирование запасов осуществляется на основе расчета уровня запасов и связанных с ними издержек, в частности стоимости оформления заказов на закупку ресурсов, издержек на текущие запасы.

Управление запасами предполагает обеспечение непрерывности функционирования конвейеров. Складские запасы — это резервуары, обеспечивающие непрерывность потока через каждый участок конвейера. Движение и поддержание запасов сырья, полуфабрикатов и готовых изделий обеспечивает бесперебойность и эффективность процесса производства.

Основные управленческие решения в отношении материально-технических запасов касаются определения сроков и количества заказов и влияют на стоимость закупаемых изделий, на затраты, связанные с оформлением заказов, переналадкой оборудования, на расходы, связанные с хранением запасов, и масштабы ущерба, возможного при отсутствии запасов.

Система управления производством и материальными запасами предполагает осуществление контроля за выполнением заказа с момента его поступления и до момента доставки продукции потребителю.

Этот процесс охватывает следующие функции:

- поступление заказа;
- закупка и получение материалов;
- внутризаводское хранение;
- доставка материалов к рабочим местам;
- регулирование запасов материалов;
- контроль за производственным процессом;
- хранение готовой продукции;
- погрузка, перевозка и конечное размещение на складах производственных отделений.

Эффективность системы требует координации всех функций и объединения их в единое целое на основе применения автоматизированной обработки данных посредством ЭВМ. Для этого разрабатывается *модель управления запасами* (model inventory), используемая для оптимизации графика размещения и объема заказов на ресурсы, а также уровня необходимых запасов.

Интегрированная система автоматизированного регулирования запасов и управления производством позволяет:

- снизить материальные запасы;

- уменьшить сверхурочное время работы;
- обеспечить лучшее и более производительное использование оборудования;
- гарантировать более быструю доставку продукции покупателям.

Эта система имеет две подсистемы: с фиксированным количеством и с фиксированным временем.

Подсистема с фиксированным количеством запасов (fixed quantity system) постоянно контролирует определенный фиксированный уровень материально-технических запасов. В зависимости от изменения этого уровня повторяется заказ и заказываемое количество. Обычно заказывается всегда одно и то же количество.

Подсистема с фиксированным временем (с фиксированной периодичностью восполнения запасов) (fixed period system) предполагает, что заказы на восполнение запасов размещаются с заданной периодичностью, например раз в две недели. Заказываемое количество непостоянно и зависит от имеющегося остатка. Обычно эта подсистема используется при работе с одним и тем же поставщиком, при относительно постоянном уровне спроса на расходуемые материалы или предметы.

Назначение системы управления материально-техническими запасами — создание такого буферного запаса между последовательными поставками материалов, который исключил бы необходимость равномерного и постоянного их притока.

Различают три основных типа материально-технических запасов:

- запасы исходных материалов, закупленных комплектующих деталей и расходуемых материалов для создания буферного запаса между объемом закупок и объемом их потребления в производстве;
- запасы незавершенного производства как буферный запас между последовательными производственными операциями;
- запасы готовой продукции, составляющие буферный запас, который страхует разрыв между производительностью производственной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Буферные запасы обеспечивают оперативную гибкость. Наличие запасов позволяет закупать материалы и производить товары экономически наиболее выгодными партиями. Регулирование запасов осуществляется путем контроля за поступлением материалов в запасы.

Управление запасами предполагает принятие следующих решений: о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для пополнения запаса; о количестве или объеме заказа.

При принятии решения по регулированию запасов оцениваются следующие издержки:

- стоимость предметов закупки (уровень цены, скидки с цены в зависимости от количества, стоимости заказа, времени его размещения);
- на оформление заказа (конторские расходы, транспортные расходы, расходы по приемке грузов);
- на хранение запасов (стоимость капитала, инвестированного в запасы; складские расходы, налоги и страховые сборы со стоимости запаса);
- в связи с отсутствием запасов (потерянное производственное время и оплата сверхурочных работ, частичные или срочные отгрузки клиентам).

Существуют две системы управления запасами: с зависимым и с независимым спросом.

Система управления запасами изделий с зависимым спросом ориентирована на регулирование запасов продукции, использование которой предусмотрено планами производства других изделий и зависит от этих планов (например, материалы и комплектующие изделия). Эта система именуется планированием материальных потребностей (Manufacturing Resources Planning — MRP). Ее цель — иметь запасы в той номенклатуре, в тех количествах и с теми сроками поставок, которые требуются для выполнения планов текущего производства. Поэтому суммарная потребность в запасах рассчитывается на основе плана производства и спецификаций соответствующих материалов с определением времени размещения заказов с тем, чтобы потребность в материально-технических запасах была удовлетворена к дате начала производства конкретной продукции.

Система управления запасами с независимым спросом ориентирована на регулирование запасов продукции, которая не увязана с планами производства других изделий.

- 2 Важнейшие инструменты оперативного управления производством** К важнейшим инструментам управления запасами относится система управления поточным многоэтапным производством. При поточном производстве изготовление изделия начинается на одном конце производственной линии, проходит через последовательный ряд технологических операций и заканчивается обработкой на другом конце производственной линии. Для поточного производства необходимы определенные материальные запасы и заделы между операциями. В зависимости от способа управления этими запасами различают два вида системы поточного производства: с «выталкиванием» и с «вытягиванием» обрабатываемого изделия.

В *«выталкивающей» системе* (push off) по завершении обработки на одном участке изделие передается на следующий участок независимо от того, есть ли потребность на этом участке в таком изделии и готов ли участок принять изделие в обработку. В этой системе важное значение имеет календарное планирование, которое призвано обеспечить уровень материальных запасов на каждом этапе поточного производства с учетом потребности в промежуточном изделии на все время от начала до окончания производственного процесса. В соответствии с этим для каждой производственной операции планируется определенный объем материального запаса промежуточного изделия (задела между операциями). «Выталкивающая» система поточного производства типична для большинства американских фирм.

В *системе поточного производства «с вытягиванием»* обрабатываемых изделий («тянущая» система) (pull up) промежуточные изделия поступают с предыдущего производственного участка по мере необходимости в них на последующем участке обработки изделия. Управление объемом материального запаса начинается от последующей операции, и на предыдущем участке отбирается нужная норма изделий в строгом соответствии с количеством и временем потребления (переработки или дальнейшей обработки). Передача информации от участка к участку осуществляется с использованием принципа *«точно в срок»* и системы *«канбан»*, а не с помощью ЭВМ. В японских компаниях, а впоследствии в американских и западноевропейских, система организации производства «канбан» получила широкое распространение. Она включает такие функции, как оперативное планирование, контроль складских запасов, материально-техническое снабжение, техническая подготовка производства. В основу системы «канбан» положен принцип *«точно в срок»* (just in time),

закрывающийся в том, что на всех фазах производственного цикла требуемые детали и компоненты подаются на сборку только тогда, когда в них возникает потребность в ходе производственной операции.

При такой системе резко сокращаются непроизводительные расходы на содержание складских запасов, товародвижение. Важно и то, что при этой системе каждый рабочий является контролером качества изделий, поступающих с предприятий субпоставщиков. После использования компонента в производственном процессе рабочий снимает с него квитанцию — «канбан» и возвращает поставщику, поскольку она служит основанием для последующего получения заказов. Система «канбан» позволяет, например, выпускать одновременно автомобили различного типа в небольшом количестве каждой модели на одной и той же сборочной линии. Она обеспечивает условия для последующего использования ГПС, позволяющих добиваться сокращения издержек производства за счет рациональной организации производственного процесса.

Внедрение ГПС в систему «канбан» обусловлено переходом от установки на количество выпускаемой продукции к диверсификации моделей с учетом спроса.

При разработке систем материально-технического обеспечения первостепенное значение придается решению проблемы сокращения затрат на логистические операции (транспортирование, складирование, доставку и др.) при одновременном увеличении уровня вариантности конечной продукции. При этом учитывается, что возрастание вариантности продукции, как правило, ведет к увеличению складских запасов (комплектующих и (или) готовой продукции).

Важнейший принцип повышения точности в определении потребностей в комплектующих изделиях и выборе поставщиков — методология комплексного подхода к прогрессивному снижению времени исполнения заказа за счет сокращения периода основной технологии производства, приобретения материалов, административного управления заказом, прохождения через все связующие цепочки поставок. Эти меры осуществимы лишь на основе использования внутрифирменной компьютерной сети.

3 Организация связей с поставщиками и субпоставщиками продукции В связи со значительным усложнением продукции, поступающей в международный оборот, использованием в ней сотен и тысяч различных деталей и компонентов появляется серьезная проблема отношений с субпоставщиками по поводу качества поставляемой ими продукции, сроков и ритмичности поставок, соответствия поставляемой продукции требованиям производителя.

Тем не менее ни одна крупная машиностроительная компания, располагающая значительными производственными мощностями, не производит весь ассортимент узлов и деталей, необходимых для обеспечения массового производства технически сложных изделий конечного потребления.

При наличии огромного числа субпоставщиков у компании в целом работа с субпоставщиками переносится на уровень производственных отделений, которые привлекают субпоставщиков к технической подготовке производства новых изделий, знакомят их с применением средств и методов проверки качества и основных показателей получаемых от них изделий, обеспечивают технической информацией о выпускаемых готовых изделиях. В то же время технические специалисты производственного отделения систематически посещают предприятия фирм-

субпоставщиков в целях контроля за соответствием изготавливаемой продукции требованиям технической документации.

Концентрация работы с субпоставщиками на уровне производственных отделений позволяет им формировать устойчивые связи по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности, а также принимать участие в обучении как персонала, так и руководителей фирм-поставщиков принципам и методам управления качеством продукции и вести индивидуальную работу с каждым из поставщиков.

Обычно в отделе маркетинга ведется досье на каждого субпоставщика и проводится *сертификация*, от результатов которой зависит получение новых заказов. В процессе сертификации определяется соответствие фирмы-субпоставщика следующим основным требованиям: наличия передовой технологии; использования системы управления качеством продукции, одобренной техническим и сбытовым отделами фирмы-заказчика; возможности использования собственных источников финансирования работ по повышению качества изделий; анализа причин, вызвавших производство некачественной продукции, и их устранения; предполагаемых изменений в технологии и организации производства. Субпоставщики, удовлетворяющие соответствующим требованиям, получают преимущества при распределении заказов на очередной период.

В то же время научно-технический отдел производственного отделения обязан ставить в известность конкретных субпоставщиков о своих разработках новых изделий и сроках их внедрения, чтобы к началу производства этих изделий они могли внести изменения в свою производственную и технологическую базу или перестроить ее. Степень зависимости субпоставщика от заказчика определяет уровень цен на продукцию, которые диктует заказчик, требования по качеству получаемых изделий, сроки и ритмичность поставок. Такая система широко используется материнскими компаниями по отношению к их субподрядным дочерним фирмам.

Особенно высок удельный вес субпоставщиков деталей и комплектующих изделий у автомобилестроительных фирм. Известно, что современный легковой автомобиль имеет обычно около 10 тыс. деталей, поставляемых разными субпоставщиками. Американские и японские фирмы — производители автомобилей обычно работают примерно с 1000—2500 субпоставщиками, как внутрикорпорационными, так и независимыми. Японские компании предпочитают иметь не более 300 субпоставщиков, что объясняется их высокими требованиями к качеству поставляемых деталей и комплектующих изделий. Таким путем японские фирмы добиваются повышения качества готовой продукции и сокращения издержек в организации материально-технического обеспечения вследствие уменьшения количества источников комплектующих и упрощения системы поставок.

Так, японская автомобилестроительная фирма Nissan использует *систему синхронного снабжения*, которая предполагает, что комплектующие с высокой степенью разнообразия (например, сиденья) не заказываются у субпоставщика до тех пор, пока автомобиль не готов к окончательной сборке. Только после этого субпоставщик выполняет заказ и поставляет изделие прямо к сборочной линии так, чтобы каждое сиденье совпадало со спецификацией на каждый конкретный автомобиль.

Такая система может применяться только при наличии определенных условий:

- местонахождение поставщика должно быть сравнительно недалеко от автомобилестроительного предприятия;
- должны использоваться развитые системы связи, в частности системы электронного обмена данными между автомобилестроителем и субпоставщиком;
- субпоставщики второго уровня должны иметь интегрированные системы материально-технического обеспечения с субпоставщиком первого уровня.

При использовании системы синхронного снабжения фирмы — производители автомобилей, и не только японские, требуют от субпоставщиков организации доставки комплектующих изделий своими силами. Другим способом организации поставок является использование генеральных перевозчиков, которые несут ответственность за получение и доставку комплектующих изделий от разных субпоставщиков и действуют от имени производителя автомобилей.

Для оптимизации процесса материально-технического обеспечения автосборочного производства практикуются:

- получение комплектующих изделий одного вида от одного поставщика;
- сокращение количества используемых перевозчиков (экспедиторов);
- оптимизация системы и способов поставки;
- короткие сроки исполнения заказов для серий комплектующих изделий с высоким уровнем вариантности готовой продукции;
- стандартизация узлов и деталей в пределах моделей.

4 Обеспечение оптимального уровня вариантности продукции Ориентация производителей на удовлетворение запросов конкретных потребителей ведет к повышению *вариантности* выпускаемой продукции, т.е. к выпуску многочисленных модификаций одной и той же модели и самых разнообразных комплектаций. В автомобильном производстве существуют четыре основных источника вариантности изделий:

- модели автомобилей в основном производстве;
- узлы и агрегаты;
- поставщики комплектующих изделий;
- транспортные и складские вспомогательные операции.

Возрастающая вариантность выпускаемой продукции усложняет систему материально-технического обеспечения и увеличивает затраты на ее управление. Это ведет к тому, что фирмы уделяют большое внимание обеспечению оптимального уровня вариантности продукции.

Для всех компаний число моделей легковых автомобилей и кузовов значительно меньше числа комплектаций, обычно используемых в любой модели. Благодаря взаимозаменяемости комплектующих изделий вариантность моделей у производителей автомобилей увеличивается без повышения технологической сложности. Высокий уровень вариантности достигается также вследствие различия типов и стилей исполнения кузовов (седан, купе, хэтч бек, комби, кабриолет и т.д.). Существует вариантность и в модификациях в зависимости от установки рулевого управления, исполнения крыши и др.

Вариантность по комплектующим изделиям помимо индивидуальных требований потребителей диктуется также спецификой различных рынков, формальных, национальных, технических и юридических требований. Во многом она определяется также стремлением производителя сократить затраты на приобретение комплектующих изделий и их доставку.

Высокий уровень вариантности конечной продукции усложняет систему связей в цепочке технологических поставок. Для повышения эффективности системы управления материально-техническим снабжением фирмы используют ситуационные модели, позволяющие рассчитывать влияние уменьшения количества источников комплектующих изделий или сокращения номенклатуры поставок на вариантность модельного ряда; определять баланс между увеличением массы и нормы прибыли и предлагаемой вариантностью.

Обеспечение высокой вариантности с наименьшими издержками достигается в значительной степени благодаря использованию методов технологически ориентированного проектирования новых моделей.

При выборе оптимального уровня вариантности учитываются:

1) необходимость изучения общего влияния увеличившейся или сократившейся вариантности на уровень доходов и затрат. При этом также учитывается, что исследование каждого изменения в вариантности, направленного на увеличение сбыта и рост прибыли, ведет к значительным сложностям в точной оценке увеличивающихся доходов и затрат, особенно косвенных;

2) способность предприятия определять оптимальные уровни вариантности, что требует тесного взаимодействия подразделений маркетинга, разработки продукта, производства, сбыта, снабжения и материально-технического обеспечения. Без такой функциональной взаимосвязи невозможно получение достоверной информации для принятия оптимальных управленческих решений.

5 Обеспечение финансовыми ресурсами Обеспечение финансовыми ресурсами и условия их получения играют важную роль в разработке финансовой политики фирмы или производственного отделения.

Первостепенное значение имеет *определение источников финансирования*, которые делятся на внутрифирменные и внешние. *Внутрифирменными* источниками финансирования могут быть: средства, получаемые в централизованном порядке целевым назначением (на НИОКР, строительство новых объектов, внедрение новой продукции и организацию массового производства) на основе решений высшего уровня управления; средства, образующиеся на счетах производственного отделения путем аккумуляции амортизационных отчислений, нераспределенной прибыли, которыми может распорядиться управляющий производственным отделением в установленных ему лимитах и на определенные и согласованные с высшим руководством цели; средства, получаемые в виде займов и кредитов от материнской и других родственных компаний.

К числу *внешних* источников финансирования относятся займы и кредиты, получаемые у коммерческих банков, специальных финансовых учреждений. Руководитель производственного отделения может самостоятельно решать вопрос о краткосрочных займах и кредитах, между тем как за получением долгосрочных

займов он не может непосредственно обратиться в банк, не получив соответствующих гарантий у высшего руководства.

При разработке финансовой политики в отношении источников финансирования всегда приоритетное значение отдается внутренним источникам, формируемым как на высшем уровне управления, так и на уровне производственного отделения, имеющего свой финансовый бюджет и баланс. К числу внутренних источников финансирования относятся также средства, получаемые от специализированных дочерних финансовых компаний.

На практике обычно производственное отделение для обеспечения своей хозяйственной деятельности использует одновременно различные источники финансирования. Общая сумма необходимых отделению финансовых средств определяется при составлении годового бюджета. Одновременно решается вопрос о том, где их наиболее выгодно получить.

6 Обеспечение квалифицированными кадрами В современных условиях определенные трудности вызывает обеспечение высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала. В первую очередь это связано с тем, что переход технологического процесса на новую базу, использование электронной техники и сложного оборудования требуют соответствующего уровня подготовки персонала. Поэтому важнейшее значение в современных условиях имеют подготовка и переподготовка кадров специалистов, разработка для каждого работника должностных инструкций, всевозможных руководств.

В компаниях Японии широко практикуется привлечение рабочих и других исполнителей к обсуждению целевых проектов разрабатываемых новых видов продукции, а также к рассмотрению и оценке исходящих от самих работников предложений, направленных на совершенствование технологических процессов и организацию работ. Значительное внимание стало уделяться доведению до всех работников целей и стратегии фирмы как в целом, так и тех подразделений, в которых они работают, отбору наиболее компетентных работников и продвижению их на ответственные должности. Во многих фирмах применяются системы премирования рабочих за вносимые нововведения, за овладение новыми видами технологических процессов. В японских компаниях в дополнение к формальной системе контроля ответственность за качество продукции возложена на рабочих, бригадиров, мастеров.

Широкое распространение получили группы контроля качества (*кружки качества*, см. ниже), которые охватывают примерно 80% работающих в компании. Важным средством повышения качества продукции и эффективности производства в японских компаниях является система учета и реализации предложений, поступающих от служащих компании.

20.5. Управление качеством продукции

Качество продукции, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, служит одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. По-

этому в современных условиях фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции путем разработки и осуществления *системы управления качеством продукции* (quality control).

Оценка качества продукции основана на следующих концепциях:

- качества самой конструкции (quality of design);
- качества исполнения (quality of performance) — отражает ту степень, в которой товары фактически удовлетворяют нужды клиентов;
- качества соответствия (quality of conformance) — отражает ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям.

Обеспечение качества включает разработку стандартов качества, распределение ответственности за качество и контроль качества работ.

Качество продукции имеет внутренние и внешние компоненты.

Внутренние компоненты качества — это характеристики, внутренне присущие выпускаемому изделию: срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн.

Внешние компоненты — соответствие изделия потребностям потребителей, конкурентоспособность.

Система управления качеством продукции в современных условиях приобрела особо важное значение и характеризуется изменением ее концепции.

Появился новый подход к управлению качеством — *регулирование качества* как переход от технического контроля. Этот подход включает три важнейших элемента: контроль, анализ и на этой основе регулирование технологического процесса, т.е. выбор и осуществление действий, обеспечивающих поддержание требуемого уровня качества. Контролируется выборочное, но репрезентативное число объектов, и на основе анализа, проводимого отделами (службой) регулирования качества, руководители соответствующих производственных участков осуществляют действия, устраняющие причины, порождающие брак. Такая организация работы стабилизирует качество продукции и сокращает брак, увеличивает выпуск годной продукции с единицы оборудования или площади, а поскольку причины брака устраняются совершенствованием технических и технологических условий, обеспечивается снижение издержек производства.

В целях обеспечения высокого качества продукции фирмы устанавливают контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемых сырья и материалов и кончая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования — с предоставлением определенного гарантийного срока после установки оборудования на предприятии заказчика. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления. Такой подход к контролю предполагает проведение испытаний по мере готовности отдельных частей продукта (в особенности сложных видов оборудования, в частности комплектного). Усиление контроля качества в значительной степени связано с ориентацией производства на конкретного потребителя.

Важным новшеством является то, что контроль качества исходных материалов осуществляется до их поступления в производство, причем на предприятиях основных субпоставщиков. Методы контроля качества согласовываются между заказчиком и поставщиком. Обычно при приемке партий комплектующих изделий или материалов применяется *выборочный контроль* (acceptance sampling) — метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

Для осуществления технологического контроля применяется *карта технологического контроля* (process control chart) как инструмент, позволяющий контролировать качество продукции в ходе производства. При обнаружении отклонений сразу же принимаются корректирующие меры.

Оценка и контроль качества в ходе производственного процесса на передовых американских и японских предприятиях обычно осуществляются самими рабочими на рабочих местах через кружки качества.

Кружок качества (quality circle) — группа работников производственного подразделения, которые на добровольных началах регулярно собираются, чтобы обсудить проблемы качества и выработать предложения, направленные на повышение качества продукции. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством продукции.

Управление качеством в масштабах фирмы возлагается на *центральную службу контроля качества* (или обеспечения качества), в функции которой входят: разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний; анализ рекламаций и порядок их урегулирования; выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Служба контроля осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных отделениях, а также с заводскими службами контроля качества (или отделами технического контроля). Центральная служба контроля может осуществлять проверку качества сырья и материалов, технологического процесса, организации контрольных испытаний, правил приемки, применяемых заводской службой качества или отделом технического контроля, а иногда и выборочно проводить проверку качества продукции, уже прошедшей технический контроль. Одна из важнейших функций центральной службы контроля — планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделениях предприятий. Через центральную службу контроля осуществляется централизация управления в области совершенствования качества выпускаемой продукции, что является одним из важнейших условий развития ТНК в современных условиях.

Основные принципы управления качеством в фирмах США можно обобщить следующими положениями.

1. Работа, направленная на повышение качества, должна быть обязательной составной частью стратегии фирмы.

Процесс повышения качества осуществляется на основе разработки конкретных программ. Например, фирма Хегох проводит в жизнь специально разработанную стратегическую программу всеобщего обеспечения качества под девизом «Лидерство через качество». Для реализации этой цели была перестроена вся дея-

тельность фирмы. Создан специальный центр управления качеством, который координирует и направляет работу в этой области. За два года реализации программы качество сборочных операций возросло на 63%, надежность продукции — на 20%, издержки производства снизились на 20%. Повышение качества продукции обеспечило возможность на 10% увеличить долю рынка.

Успех компании Херох во многом обусловлен также целенаправленной работой управленческого персонала компании, которому удалось создать единый механизм управления качеством. В частности, фирмой были разработаны свои критерии оценки эффективности работы в области качества, которые нашли выражение в следующих показателях: количество дефектов на один миллион поступающих деталей, количество дефектов на сто готовых изделий (для потребителей), процент оборудования, установленного без дефектов.

2. Главное в управлении качеством — не контроль, а бездефектная работа.

Высокое качество продукции, как показывает опыт, обеспечивается главным образом путем налаживания бездефектного производства, а не контроля уже готовой продукции. Предполагается, что все возможные дефекты устраняются на промежуточных стадиях изготовления продукта, а не в готовом изделии. Использование такой системы позволяет ликвидировать возможные потери времени и материалов, резко сократить расходы на аппарат управления, обнаружить дефекты в ходе производства и устранить их сразу же на месте, обеспечить работу всех подразделений при минимальных затратах.

3. Поставщики должны быть партнерами.

Спецификой американских фирм является наличие не одного, а нескольких конкурирующих между собой субпоставщиков одних и тех же деталей или полуфабрикатов. Для сокращения объемов материальных запасов фирмы — производители конечной продукции вынуждают своих субпоставщиков держать у себя эти запасы, не уменьшая их объемов. Поскольку стоимость их хранения и транспортировки все равно включается в издержки производства и отражается на цене конечного изделия, эффективность производства от этого не повышается.

Новое во взаимоотношениях американских фирм с их субпоставщиками — это привлечение субпоставщиков к совместной работе на самых ранних этапах создания продукта; заключение с субпоставщиками долгосрочных контрактов на поставку частей, деталей, полуфабрикатов; обучение субпоставщиков новым методам управления, таким, как «работа с колес», «поставка точно в срок».

Например, Ford и Херох примерно в 2—3 раза сократили число своих субпоставщиков и с оставшимися заключили долгосрочные контракты на два-три года. Тесные контакты с ограниченным числом субпоставщиков позволяют повысить надежность поставок, снизить затраты на входной контроль, устранять на месте брак в поставленных деталях.

4. Повышение квалификации.

Постоянное повышение квалификации работников — неизменное требование практически во всех американских, японских и западноевропейских фирмах, причем оно непосредственно включает вопросы управления качеством продукции.

Например, американская фирма Westinghouse организовала специальный «колледж качества», где проходят подготовку в области управления качеством продукции 20 тыс. работников, объединенных в 2 тыс. кружков качества. Это по-

могло фирме увеличивать ежегодно производительность труда на 7% в год, а за 10 лет — удвоить объем производства без привлечения дополнительных ресурсов.

20.6. Обеспечение конкурентоспособности фирмы

Понятие *конкурентоспособности фирмы* включает в себя большой комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на отраслевом рынке (национальном или мировом). Этот комплекс может включать характеристики товара, определяемые сферой производства, а также факторы, формирующие в целом экономические условия производства и сбыта товаров фирмы.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность фирмы — производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности фирмы, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

Поскольку конкуренция фирм на рынке принимает вид *конкуренции самой продукции*, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции фирмой, изготовившей и продающей ее на мировом рынке.

На уровень конкурентоспособности фирмы важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции, и как результат — изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке: страновом, отраслевом или мировом товарном рынке. Эти факторы можно систематизировать следующим образом.

Для товаров п о т р е б и т е л ь с к о г о назначения это:

1) коммерческие условия (возможности фирмы предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредит, скидки с прейскурантной цены, скидки при возврате ранее приобретенного у фирмы товара, использовавшего свой экономический ресурс; возможности заключения товарообменных, или бартерных, сделок);

2) организация сбытовой сети (расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность их широкому кругу покупателей; демонстрация изделий в действии в салонах и демонстрационных залах фирмы или у ее торговых посредников, на выставках и ярмарках; эффективность проводимых рекламных кампаний, воздействие средствами PR);

3) организация технического обслуживания продукции (объем предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и др.);

4) представление о фирме со стороны потребителей, ее авторитет и репутация, информированность потенциальных покупателей о фирме, ассортименте ее продукции, сервисе; воздействие товарного знака фирмы на привлечение внимания покупателей к ее продукции; выяснение мнения покупателей путем опросов;

5) воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Уровень конкурентоспособности фирм — производителей сырьевых товаров во многом определяется тем, какими товарами они торгуют, где и как товары потребляются.

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставления экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и др.

Оценка конкурентных возможностей фирмы Фирмы придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счет которых фирма могла бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентоспособности фирмы пользуются некоторыми числовыми показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения фирмы, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую фирме получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Фирма, имеющая более низкие издержки производства, получает большую прибыль, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такой фирмы и выпускаемой ею продукции повышается, что способствует увеличению ее доли на рынке за счет других фирм, не имеющих таких финансовых и технических возможностей.

Важное значение имеет анализ издержек обращения: определение отношения сбытовых расходов к прибыли. Такое сопоставление делается обычно не только по всей сумме сбытовых расходов, но и по отдельным элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по конкретным товарам и рынкам сбыта.

Анализ издержек обращения позволяет обнаружить непроизводительные расходы во всей системе товародвижения от продавца к покупателю.

На повышение конкурентоспособности фирмы направлены следующие организационные меры:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции фирмы на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров в целях учета требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надежности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов в своей фирме;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;

- определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик, например таких, как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение внешнего оформления;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидок с цены, сроков и объема гарантий);
- нахождение и использование возможных приоритетных сфер применения продукции, в особенности новой продукции;
- приспособление продукции к работе в различных условиях (тропических или полярного климата, на различных грунтах);
- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определенным видам взаимозаменяемых товаров; значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, поскольку покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями в отношении качества продукции, особенностей ее эксплуатации, репутации фирмы-производителя и др.;
- воздействие непосредственно на потребителя искусственным ограничением поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров, проведением активной рекламной деятельности, предоставлением денежного или товарного кредита, в частности рассрочки платежа.

Таким образом, оценка конкурентоспособности фирмы на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей фирмы. Она призвана определить потенциальные возможности фирмы и мероприятия, которые фирма должна провести для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Такая оценка должна содержать следующие показатели: потребность в капиталовложениях фактических и на перспективу как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам; ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость («продуктовая дифференциация»); набор рынков или их сегментов для каждого продукта («рыночная дифференциация»); потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта; перечень мер и приемов, которыми фирма может обеспечить себе преимущество на рынке; создание благоприятного представления о фирме у покупателей; выпуск высококачественной и надежной продукции; постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой; добросовестное и четкое выполнение обязательств по сделкам в отношении сроков поставок товаров и услуг. Результаты исследования берутся за основу при разработке стратегии фирмы, ее технической, ассортиментной и сбытовой политики.

В современных условиях конкурентоспособность фирмы на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления.

В Японии считают, что для обеспечения конкурентоспособности компании на мировом рынке необходима прежде всего конкурентоспособность ее продукции на внутреннем рынке. Это относится в первую очередь к таким видам продукции японских компаний, как фото- и кинокамеры, автомобили, мотоциклы, сталь.

Внутренний рынок Японии характеризуется многими специфическими особенностями, что налагает существенный отпечаток на конкурентоспособность японских компаний. Среди них:

1) наличие более высокой, чем на мировом, конкуренции, которая стимулирует постоянные нововведения и высокий уровень конкурентоспособности японской продукции на мировом рынке;

2) предпочтение высококачественным изделиям. Акцент на качество продукции обусловлен в первую очередь конкуренцией на внутреннем рынке и уже во вторую очередь — на внешнем;

3) зарубежным компаниям приходится придавать своим товарам особые потребительские свойства, чтобы закрепиться на японском рынке. Дешевые низкокачественные товары японцы не покупают (например, фотокамеру Kodak, дешевые традиционные часы с циферблатом);

4) товары, продаваемые на японском рынке, должны строго учитывать специфические требования японского потребителя (надежность, удобство, размеры изделий, отвечающие национальным обычаям). Например, бесшумность и малые габариты — обязательные требования к стиральным машинам, холодильникам, электробритвам, автомашинам;

5) высокая доля компаний-производителей на внутреннем рынке не обеспечивает достаточной конкурентоспособности на мировом рынке из-за высоких транспортных издержек и отсутствия технологического превосходства своих товаров над зарубежными конкурентами. К таким товарам относятся пиво, цемент, продукция стекольной промышленности.

Продукция текстильной, нефтехимической, целлюлозно-бумажной, алюминиевой промышленности, производство фанеры, авиастроение ориентированы практически полностью на потребности внутреннего рынка. На мировом рынке они неконкурентоспособны из-за высоких издержек производства, в которых преобладающие статьи — стоимость импортируемого сырья и малоквалифицированной рабочей силы. В этих отраслях низок технологический уровень производства, отсутствует передовая технология и дифференциация продукции крайне затруднена. На мировом рынке японские фирмы обычно используют тактику постепенного, «терпеливого» расширения рыночной доли и создание технологического преимущества, рассчитанного на долгосрочную перспективу. При этом помимо достижения высокой эффективности производства, ориентированного на выпуск продукции высокого качества, японские фирмы строго придерживаются того принципа, что характеристики продукта (форма, цвет, материал, надежность в работе) должны строго отражать потребительскую полезность продукта в целом. Огромное значение японские фирмы придают дизайну как средству удовлетворения всесторонних, причем главным образом эстетических, потребностей покупателя.

Благодаря внедрению принципов комплексного управления и контроля за качеством японские компании одержали в современных условиях победу на многих мировых рынках технологически сложной продукции. Так, японские компании практически захватили рынки бытовой электроники благодаря высокой надежности изделий с нулевым числом дефектов на один миллион изделий. Это избавило их от необходимости создания сервисной сети.

Наиболее высокой конкурентоспособности на мировом рынке добились японские компании таких отраслей, как судостроение, приборостроение, автомо-

бильная, металлургическая, мотоциклетная. Эти отрасли характеризуются передовой технологией и сборкой трудоемких изделий, требующих высококвалифицированной рабочей силы.

Конкурентные преимущества японских компаний следующие:

- высокое качество выпускаемой продукции благодаря применению эффективной системы управления качеством и использованию рабочих высокой квалификации;
- высокий уровень качества продукции у японских фирм, в значительной степени обусловленный привлечением к управлению качеством всего персонала фирм, в том числе и через кружки качества;
- высокие инновационные способности японских фирм к радикальным изменениям технологии производства; внедрение информационных технологий в промышленные системы и использование информации в сфере услуг;
- внесение изменений в управление производственными процессами в сторону гибкости, внимание к качеству, кооперации;
- осуществление крупных инвестиций в новые технологии и быстрое развертывание производства новой продукции;
- транснационализация японских финансовых и промышленных корпораций и превращение их в крупные международные финансовые центры.

20.7. Сбытовая политика и организация сбыта

В процессе маркетинговой деятельности проблема сбыта решается уже на стадии разработки политики фирмы. Осуществляется выбор наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия. Поэтому разработка *сбытовой политики* имеет цель определить оптимальные направления и средства, необходимые для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара, что предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение намечаемых конечных результатов.

Разработке сбытовой политики предшествует анализ оценки эффективности существующей сбытовой системы как в целом, так и по отдельным ее элементам, соответствие проводимой фирмой сбытовой политики конкретным рыночным условиям. Анализуются не столько количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, сколько весь комплекс факторов, оказывающих влияние на размеры сбыта: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Анализ системы сбыта предполагает выявление эффективности каждого элемента этой системы, оценку деятельности сбытового аппарата. Анализ издержек обращения предусматривает сопоставление фактических сбытовых расходов по каждому каналу сбыта и виду расходов с показателями плана для обнаружения необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе товаро-

движения, и повышения рентабельности функционирующей системы сбыта. Организация сбыта в системе маркетинга играет весьма важную роль и в том смысле, что осуществляет обратную связь производства с рынком, служит источником информации о спросе и потребностях потребителей. Поэтому разработка сбытовой политики — основа программы маркетинга как по каждому конкретному продукту, так и по производственному отделению в целом. Если на основе расчетов окажется, что расходы по реализации нового товара чрезмерно высоки и не позволяют обеспечить определенный уровень рентабельности, руководство производственным отделением может принять решение о нецелесообразности дальнейшей разработки и внедрения в производство данного товара. Специалисты-маркетологи могут не только определить будущую прибыльность изделия, но и внести свои предложения о модификации и о новых сферах использования соответствующих изделий.

При формировании сбытовой политики фирмы большое значение имеет совершенствование методов работы с конечными потребителями. При этом основная роль отводится оценке затрат на внедрение технических средств обслуживания покупателей (получение заказов), компьютерной технике для учета товаров, поступивших на склады и проданных потребителям через розничную сеть или непосредственно со склада. В современных условиях без использования компьютерной техники и автоматизированных систем обработки информации практически не может обойтись ни одна фирма, как крупная, так и небольшая. Поэтому при разработке программы маркетинга необходимо учесть все необходимые для реализации продукции затраты и их окупаемость.

Обоснованием эффективности сбытовой политики являются многовариантный расчет издержек обращения и выбор на его основе оптимального варианта по основным направлениям сбытовой деятельности на целевом рынке или его сегменте.

Разработка и обоснование сбытовой политики предполагают решение следующих вопросов применительно к конкретно избранному товару или группе товаров:

- выбор целевого рынка или его сегмента;
- выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат;
- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор способа выхода на рынок;
- выбор времени выхода на рынок;
- определение системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю;
- определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат.

Выбор целевого рынка или его сегмента должен быть обоснованным с точки зрения его емкости, перспектив развития покупательского спроса, степени удовлетворения требований и запросов потребителей по предлагаемому изделию, уровню конкурентоспособности продукции на данном рынке, остроты конкуренции, покупательной способности населения и других факторов, рассмотренных выше. Выбор целевого рынка или его сегмента является одним из конечных результатов проводимых маркетинговых исследований.

При разработке сбытовой политики анализируются и разрабатываются конкретные методы работы с потребителями и выявляются наиболее эффективные

средства, рекомендуемые при реализации сбытовой политики. К ним, в частности, относятся: навыки и предпочтения конечных потребителей в отношении характера распределения (оптовая, розничная, посылочная торговля); известность и репутация фирмы, отношение потребителей к товарному знаку фирмы; наличие связей и контактов с потенциальными покупателями; формы привлечения внимания потенциального покупателя к новому товару, завоевание его расположения; оценка покупателями нового товара и анализ отзывов покупателей о его технико-экономических показателях и других характеристиках; личные контакты с покупателями, достижение компромиссов и удовлетворение требований покупателей продукции производственного назначения; оказание консультативной помощи покупателю при размещении заказов, заключении контракта; проведение симпозиумов и докладов с персональным приглашением потенциальных покупателей; приглашение возможных покупателей в демонстрационные залы, на просмотры рекламных фильмов, ориентированных на специалистов; участие в повышении квалификации пользователей продукции, определение профессиональных групп пользователей и их численности; правильная ориентация на те круги потребителей, которые могут стать крупными покупателями; диверсификация продукции, предлагаемой на целевом рынке (по моделям, маркам, назначению); адаптация товара к специфическим требованиям иностранного покупателя (в том числе по упаковке).

Выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат. Система сбыта предполагает наличие в структуре фирмы таких подразделений, которые заняты непосредственно реализацией продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке. Функции и объем полномочий таких подразделений различны. Сбытовая система фирмы может быть представлена в следующем виде.

Собственная система сбыта — дочерние фирмы и филиалы за границей и в своей стране: производственно-сбытовые; сбытовые за границей; экспортные в своей стране.

Представители фирмы — за границей и в своей стране; зарубежные универсальные представители, постоянные и временные; коммивояжеры на внутреннем рынке; бюро по сбыту, агентства в своей стране и за границей; сбытовые конторы, торговые точки.

Совместная сбытовая деятельность — совместные сбытовые фирмы; соглашения о совместном сбыте; участие в сбытовых ассоциациях и объединениях.

Создание собственных сбытовых компаний на зарубежном целевом рынке обусловлено следующими преимуществами: возможностью поддержания цен на продукцию на более высоком уровне и оперативным приспособлением их к имеющемуся спросу; экономией на издержках по продвижению товаров на рынок, на транспортные расходы и рекламу; обеспечением быстрого и эффективного распространения информации о новых видах продукции; обеспечением качественного послепродажного технического обслуживания; использованием опыта управления и маркетинговой деятельности, накопленных в материнской компании, которая ведет подготовку и переподготовку управляющих и администраторов, а также рядовых служащих.

Собственным дилерам материнская компания предоставляет довольно широкий комплекс услуг и финансовую поддержку, в частности в организации и проведении показов продукции в демонстрационных залах, на выставках и ярмарках, в организации постоянных выставок образцов реализуемой дилером продукции. Фи-

нансовая поддержка оказывается дилерам путем предоставления кредитов, скидок с цены, субсидий, средств на проведение рекламы и стимулирование сбыта на целевом рынке.

Совместные предприятия, осуществляющие сбытовые операции, создаются, когда необходимо учитывать специфические условия конкретной страны — национальное законодательство, запрещающее создание фирм, полностью принадлежащих иностранному капиталу; когда прямые контакты с покупателями затруднены существующими правилами торговли (например, обязательное использование торгов в проведении импортных операций); когда рынок поделен между крупными фирмами или труднодоступен.

Сбытовой аппарат других фирм используется на основе соглашений о реализации продукции через сбытовую систему соответствующей фирмы.

Выбор системы сбыта зависит от необходимых финансовых затрат, их целесообразности и эффективности, которая определяется сопоставлением альтернативных вариантов и проведением соответствующих расчетов.

Зарубежные производственные и сбытовые филиалы и дочерние компании позволяют крупным фирмам более основательно изучать рынки, спрос покупателей, учитывать их вкусы и запросы, более активно формировать спрос, лучше осуществлять техническое обслуживание. Вместе с тем создание собственной зарубежной базы требует крупных капиталовложений, окупаемость которых должна быть заранее известна.

Выбор каналов и методов сбыта на целевом рынке практически полностью зависит от характера товара. *Прямой метод*, предполагающий установление непосредственных связей между продавцом и покупателем, используется преимущественно при сбыте товаров производственного назначения; *косвенный метод*, предполагающий использование торгово-посреднического звена, применяется в основном при реализации потребительских товаров.

Важнейшими каналами сбыта являются: торговые фирмы (оптовые, розничные, импортные, экспортные), комиссионные фирмы (консигнационные, индентные), агентские брокерские фирмы, а также посреднические рынки (биржи, аукционы, торги).

При выборе торгового посредника необходимо изучение следующих вопросов: объем услуг, предоставляемых посредником производителю; отношение посредника к торговой марке производителя; возможность увеличения продаж при помощи посредника; расходы, необходимые для поддержания посредника; местонахождение посредника по отношению к клиентам; степень соответствия практики посредника требованиям производителя; участие посредника в мероприятиях по стимулированию продаж; финансовое положение посредника; формы управления посреднической фирмой; размер расходов в связи с использованием посредника; объем рекламной деятельности, осуществляемой посредником, и условия ее оплаты; отношение посредника к деятельности конкурента; регулярность оплаты счетов посредником; объем предоставляемой посредником информации о рынке; наличие жалоб со стороны конечных потребителей на работу посредника; эффективность операций, совершаемых через посредника.

Торговые посредники, особенно крупных фирм, обладают собственной сбытовой сетью — дилерами; имеют свою материально-техническую базу — склады, магазины, демонстрационные залы, мастерские по обслуживанию и ремонту; оснащены компьютерной техникой, которая позволяет вести постоянный учет и

контроль за количеством проданной через магазины продукции, за наличием на складах запасных частей, и, как правило, имеют возможность в считанные часы доставить нужную запасную часть дилеру в любую точку.

При выборе каналов и методов сбыта выявляется прежде всего роль каждого канала в общей программе производственного отделения, его эффективность, размеры издержек обращения, система размещения складских и других обслуживающих помещений, а также особенности ценообразования.

Выбор способа выхода на целевой рынок — это выбор наиболее целесообразного пути установления контакта с потребителем.

При сбыте товаров производственного назначения можно направить потенциальному покупателю письменное предложение вступить в переговоры или рассмотреть конкретное предложение продавца (оферту), а можно установить личный контакт на выставке или ярмарке, в демонстрационном зале.

При сбыте товаров потребительского назначения — это прежде всего выбор наиболее подходящего и надежного торгового посредника.

Правильный выбор способа выхода на целевой рынок во многом зависит от наличия опыта работы на целевом рынке; деловых связей с контрагентами на рынке; подходящих посредников или других торговых партнеров на рынке; известности и реноме фирмы на целевом рынке; наличия инфраструктуры на целевом рынке и ее особенностей.

Важную роль играют также степень монополизации рынка, торговые обычаи и практика торговли, сложившаяся на целевом рынке. При наличии картельных соглашений и сговоров между фирмами-конкурентами важно знать и учитывать, за какой из фирм, участвующих в картеле, закреплён тот или иной сегмент рынка.

Выбор времени выхода на целевой рынок во многом определяется правильно-стью оценки уровня спроса и потребностей потребителей в товаре, с которым фирма намеревается выйти на целевой рынок. Важную роль играют оценка конъюнктуры и тенденций ее развития, а также сезонные факторы.

В отдельных случаях решающую роль играют подготовленность покупателей к восприятию нового товара и уровень конкурентоспособности товара.

Определение системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю. Выбор системы товародвижения предполагает нахождение наиболее дешевого и удобного варианта доставки товара покупателю с учетом условий транспортировки, складирования и хранения товара в пути, погрузки и выгрузки с транспортных средств, надежности с точки зрения сохранения качественных показателей товара.

Термин «*товародвижение*» используется в управленческой деятельности фирм и означает комплексный подход к осуществлению транспортных, складских, страховых операций и связанному с ними оформлению документации.

Издержки обращения в системе товародвижения могут включать следующие расходы: на перевозку товара (транспортные расходы), исчисляемые как оплачиваемые транспортные тарифы; на транспортировку товара с предприятия в пункт перевозки (к транспортным средствам или на склад); на перевозку товара с транспортных средств на склад покупателя; на погрузку товара у отправителя, выгрузку у получателя и возможные перегрузки в пути следования (стивидорные расходы); на хранение товара в процессе перевозки, переупаковку, пересортировку; на поставку и содержание товаров на складах до их продажи (на аукционах, с

консигнационных складов); на упаковку, маркировку, оформление документации, страхование товара в пути; на оплату грузовых сборов в портах и на погранстанциях, оплату налогов, административных расходов и др.

Если продавец считает нецелесообразным самому заниматься процессом товародвижения, он поручает его транспортно-экспедиторской фирме и оплачивает ей соответствующее вознаграждение.

Выбор системы товародвижения требует тщательной проработки с точки зрения уровня затрат и достижения оптимального результата при сопоставимых показателях. Наиболее важные факторы — минимизация издержек товародвижения, определение уровня обслуживания и длительности сроков доставки товара на целевой рынок и конкретному покупателю.

Определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат. Наиболее эффективные средства стимулирования сбыта на целевом рынке: реклама товара, использование товарного знака и техническое обслуживание проданной продукции.

Рекламная деятельность требует значительных финансовых средств, поэтому очень важны ее целенаправленность, эффективность, своевременность.

Определение эффективности рекламной деятельности предполагает проведение анализа структуры расходов на рекламу как в целом, так и по отдельным элементам: на проведение рекламных кампаний, на использование конкретных рекламных средств, на изготовление рекламных материалов и их распределение.

Целенаправленность рекламы предполагает ее ориентацию на известный рынок, конкретную группу потребителей.

Организация рекламной деятельности включает: выбор наиболее эффективных для данного товара и целевого рынка рекламных средств; проведение целенаправленных рекламных кампаний; помещение в периодической печати тщательно отработанных рекламных объявлений, открытой и косвенной рекламы, отзывов покупателей о товаре; использование в рекламных целях специализированных газет и журналов, справочников, научных журналов; проведение рекламных мероприятий для журналистов, научных работников, медицинских работников о новых изделиях — оборудовании, медикаментах, достижениях в области науки и техники; использование в рекламных целях товарного знака.

Эффективность рекламной деятельности определяется путем анализа следующих показателей: расходов на рекламу на тысячу потенциальных покупателей по каждому средству и виду рекламы; процента покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших изделие; популярности продукции фирмы как результата рекламной деятельности. Определение эффективности рекламы предполагает также выяснение, в какой степени реклама содействует расширению продаж. Это делается с помощью соотношения затрат на рекламные мероприятия с достигаемыми с ее помощью результатами (увеличение объема продаж). Такой анализ способствует правильному выбору средств рекламы и времени ее осуществления, а также более обоснованному планированию финансовых затрат на рекламу при разработке программы маркетинга.

Организация системы технического обслуживания играет первостепенную роль при определении сбытовой политики фирмы, поскольку от ее функционирования зависят позиции фирмы на целевом рынке. Хорошая организация технического обслу-

живания привлекает покупателей больше, чем высокие технико-экономические характеристики товара при невозможности быстрого и квалифицированного ремонта.

Эффективное обслуживание потребителей предполагает высокий уровень гарантийного технического обслуживания и ремонта; предоставление клиентам сервисных услуг, длительных сроков гарантий и бесплатных услуг.

Оценка финансовых средств, необходимых для организации правильной и эффективной системы обслуживания потребителей, предполагает расчет затрат на создание и оборудование современной компьютерной техникой станций технического обслуживания, складов запасных частей, ремонтных мастерских, обеспечение квалифицированным персоналом передвижных мастерских, оказывающих услуги на месте эксплуатации товара, и других затрат, которые учитываются при разработке программы маркетинга.

К числу важнейших методов стимулирования сбыта необходимо отнести также систему формирования спроса потребителей и их потребностей, предполагающую установление личных контактов с потребителями в местах продажи, на деловых встречах, презентациях, симпозиумах, на выставках и ярмарках, адресное распространение каталогов и проспектов фирмы, показ и демонстрацию товаров, прежде всего, машин и оборудования в действии с расчетом на специалистов и управляющих фирмами, предоставление товаров во временное бесплатное пользование потенциальным потребителям, продажу товаров в кредит и с рассрочкой платежа и т.п.

Крупной диверсифицированной компании необходима *многоканальная система сбыта*, имеющая свои особенности на каждом целевом рынке. Но такая система создается последовательно, поэтапно.

На начальном этапе, когда осуществляются спорадические экспортные поставки, нет необходимости создавать специализированный аппарат: ими занимается отдел сбыта производственного отделения. По мере возрастания объема экспорта возникает необходимость либо в создании экспортного отдела, либо в использовании независимых экспортных фирм, находящихся в своей стране.

На втором этапе, когда намечен стабильный выход на зарубежный целевой рынок, возникает необходимость выбора независимого торгового посредника исходя из целей и стратегии, разработанной для данного рынка. Возможно использование одновременно нескольких посредников различных категорий.

Впоследствии торговому посреднику, зарекомендовавшему себя наилучшим образом, может быть предоставлено исключительное право продажи продукции на закрепленной за ним территории. После установления отлаженных устойчивых связей возможны введение в состав правления посреднической фирмы своего представителя, а затем и приобретение контрольного пакета акций посреднической фирмы и включение ее в систему сбыта производителя в качестве филиала или дочерней компании.

Организационные структуры управления развитием производства

Глава 21

Основные факторы, определяющие структуру
управления производством

Классификация организационных структур
управления развитием производства

21.1. Основные факторы, определяющие структуру управления производством

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — а п п а р а т у п р а в л е н и я.

Под *структурой аппарата управления производством* понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления активно воздействует на процесс функционирования системы управления развитием производства.

В свою очередь структура аппарата управления зависит от следующих факторов:

- характера производства и его отраслевых особенностей (состава производимой продукции, технологии изготовления, масштаба и типа производства, уровня технической оснащенности производства);
- формы организации управления производством (линейная, линейно-функциональная, матричная);
- степени соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре производства;
- соотношения между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношения между отраслевой и территориальными формами управления (по продукту, по региону);
- уровня механизации и автоматизации управленческих работ, квалификации работников, эффективности их труда;
- соответствия иерархической структуре производства как управляемой системе.

В *иерархической структуре производства* (под которой понимается соотношение между различными ступенями и звеньями производства по формам их связи и субординации) различают две взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления — управляемой системы. Каждая из подструктур выступает как самостоятельная по отношению к другой структуре.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации.

Под *производственной структурой* понимают состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Производственная структура предприятия показывает состав цехов и служб, их мощность, формы построения. Она подразделяется:

по видам структуры (технологическая, предметная, смешанная);

по типу производства (массовое, серийное, единичное).

Производственная структура концерна характеризует состав фирм (предприятий), входящих в концерн: по мощности, характеру и формам специализации и кооперирования, признакам производимой продукции.



Рис. 21.1. Структура управления производством в американских фирмах

Организационные структуры управления производством ориентированы на выполнение следующих задач: создание условий для производства и сбыта высококачественной продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечение разработки, освоения и поставки на рынок новых видов изделий.

Увеличение масштабов производства и его усложнение в условиях использования автоматизированных систем сбора и обработки информации обуславливают развитие новых организационных структур. В основе этого развития — переход к структурам, обеспечивающим быструю реакцию на изменения, происходящие в производстве.

Большинство фирм непрерывно совершенствует свои организационные структуры (рис. 21.1). Сейчас число управленческих уровней сокращается: от 8—12 до 4—5, т.е. сокращается число промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками, непосредственно работающими с клиентом. Это заставляет каждого менеджера рассматривать удовлетворение запросов потребителя как первоочередную задачу.

К основным направлениям совершенствования организационных структур управления, форм и методов руководства производственно-сбытовым циклом относятся:

- децентрализация производственных и сбытовых операций;
- нововведенческая экспансия; поиск новых рынков, диверсификация операций;
- систематическое повышение творческой и производственной отдачи персонала, в частности путем распределения акций среди персонала и образования предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников;
- переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- превращение пирамидальных организационных структур управления в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями;
- отказ от использования административных рычагов координации и контроля;
- предоставление руководству компаний самых широких полномочий в решении производственно-сбытовых проблем.

21.2. Классификация организационных структур управления развитием производства

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие организационные структуры управления производством: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, проблемно-целевую, отделенческую.

1 Линейная структура управления Во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия).

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указания или инструкции управляемому объекту не дают.

Д о с т о и н с т в а линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения.

Н е д о с т а т к и линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что в свою очередь ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;
- большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами с несложным производством при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

2 Функциональная структура управления Каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Функциональ-

ная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональные подразделения (отделы планирования, учета, обслуживания производства и др.) имеют право давать указания и распоряжения (в пределах своих полномочий) нижестоящим подразделениям.

Д о с т о и н с т в а функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К числу н е д о с т а т к о в функциональных структур управления можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительную процедуру принятия решений;
- иерархию в структуре взаимоотношений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху», поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

- 3 **Линейно-функциональная структура управления (штабное управление)** Первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, групп, бюро), именуемых службами (штабами — от англ. staff). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим чрезвычайно важны координация деятельности функциональных служб или создание крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.

В линейно-функциональных структурах управления, используемых в большинстве американских компаний, можно отметить следующие слабые стороны:

- отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали — подчинение по иерархии управления.

4 Матричная структура управления (функционально-временно-целевая) Это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой (рис. 21.2).

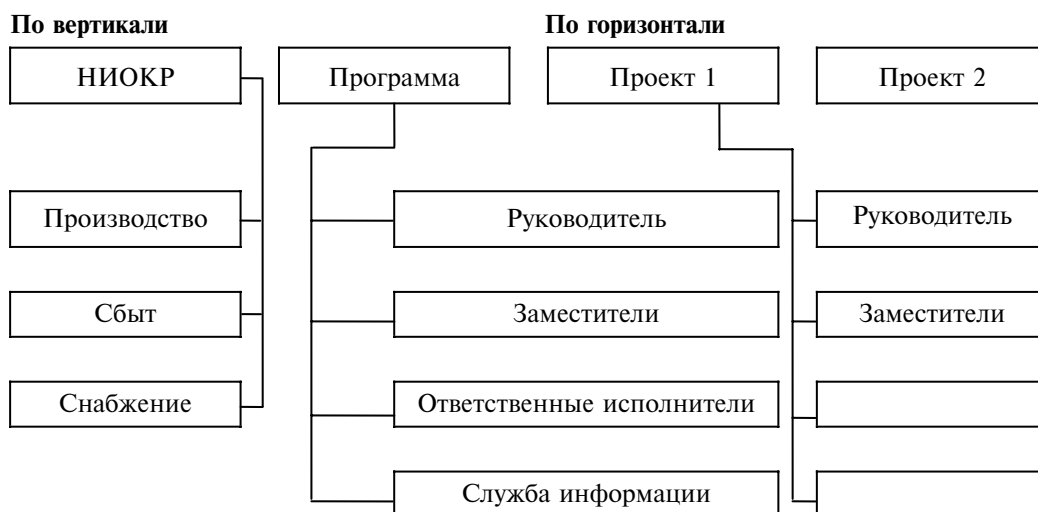


Рис. 21.2. Схема матричной структуры управления

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

- подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;
- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
- организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре: создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

В матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчиненными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение ее долгосрочных целей. Для координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

Д о с т о и н с т в а матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений), и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений). Такие руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура позволяет:

- сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы;
- ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами;
- усиливать личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;
- организовывать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления;
- применять современные методы управления;
- решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, улучшение качества создаваемых технических систем, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии ее производства.

Матричные структуры управления наиболее широко применяются и развиваются прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла объективная необходимость в координации деятельности большого числа отдельных промышленных фирм для осуществления уникальных крупномасштабных проектов и программ в пределах ограниченных временных рамок и выделенных финансовых средств.

Матричные структуры управления способствуют проведению частых перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного оборудования, что ведет к изменениям в организационной структуре управления фирмой в целом.

При переходе к матричным структурам управления наибольший экономический эффект достигается на крупных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

Матричная структура управления включает проектную и проблемно-целевую структуры управления.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую с учетом масштабов и особенностей производства. Это простейшие формы координации работ, получившие развитие в научно-исследовательских организациях; внутрифирменные и заводские проблемно-целевые формы управления, применяемые для решения локальных задач; сложные проектные и программные (по продукту) матричные структуры. Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи).

Проектная структура управления предполагает:

- обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту;

- усиление внутрифирменной системы управления в промышленных фирмах, участвующих в выполнении правительственных заказов;
- укрепление и активизацию деятельности функциональных подразделений.

Наиболее широко проектная структура управления используется в фирмах аэрокосмической, химической, электронной, фармацевтической промышленности и тяжелого машиностроения. К середине 1980-х годов матричные формы управления внедрили такие фирмы США, как IBM, General Electric, Honeywell, American Cyanamide, Texas Instruments, Caterpillar Tractor, ITT, ZM, Monsanto Chemical, National Cash Register, англо-голландская фирма Unilever.

Проектная структура управления используется также в крупных банках, страховых компаниях, строительных, торговых, консультационных фирмах, правительственных организациях, крупных госпиталях и научных центрах.

Рассмотрим матричную форму координации работ по проектам. Под проектом понимается определенный комплекс работ, реализация которого требует участия десятков промышленных фирм и создания централизованной системы управления. При матричной форме по проектам:

- функциональные подразделения продолжают играть свою прежнюю роль;
- для успешного выполнения каждого проекта создается координационная группа, согласовывающая деятельность специалистов нескольких функциональных подразделений, принимающих участие в работах по проекту. Во главе такой группы стоит координатор, который обеспечивает координацию работ по проекту в соответствии с планом работ, составленным с учетом установленного времени, уровня издержек производства и качества выполнения производственных операций;
- выделенные в координационную группу специалисты продолжают работать в своих функциональных подразделениях, периодически встречаясь для обмена информацией и поддержания деловых контактов;
- при выполнении небольших проектов в координационные группы выделяются специалисты функциональных подразделений, непосредственно участвующие в работах по проекту. При выполнении крупных и сложных проектов в состав группы включаются заместители управляющих функциональными подразделениями, которые одновременно с участием в составе группы координируют работы по проекту в рамках своего функционального подразделения.

В функции координатора проекта входит:

- согласование намечаемого хода работы по проекту с управляющими функциональными подразделениями;
- координация действий, связанных с выделением необходимых производственных, материальных и трудовых ресурсов; поиск дополнительных ресурсов;
- принятие всех необходимых мер (административных, поощрительных) для выполнения проекта;
- информация вышестоящих руководителей о ходе выполнения работ.

Проблемно-целевая структура управления зависит от типа производства (массовое, серийное, единичное), его масштабов и направлений специализации (предметная, поддетальная), числа и характера осуществляемых программ. Поэтому каждая промышленная фирма разрабатывает свою проблемно-целевую структуру управления применительно к специфике производства.

П о с т о я н н ы е проблемно-целевые группы создаются на уровне предприятий (заводов), производственных отделений, высшей администрации. Они формируются из специалистов функциональных подразделений, вовлекаемых в активную деятельность по выявлению возможностей повышения эффективности производства на основе роста производительности труда, снижения издержек производства и улучшения качества выпускаемой продукции.

В р е м е н н ы е целевые группы формируются из ведущих инженеров, экономистов, ученых разных специальностей в целях разработки комплексных научных проблем, при планировании работ по сооружению крупных промышленных объектов, для составления технико-экономического обоснования предполагаемых работ.

В крупных промышленных фирмах США в составе высшей администрации создаются целевые группы, занимающиеся разработкой долгосрочных перспектив развития фирмы. Такие группы называют г р у п п а м и р а з в и т и я, они подчиняются вице-президенту фирмы; их цель — разработка и уточнение основных направлений развития фирмы.

В некоторых фирмах целевые группы создаются для разработки конкретных организационных или технических вопросов. Например, в фирме Texas Instruments в Хьюстоне была создана группа для разработки рекомендаций по улучшению системы технического контроля за качеством выпускаемой продукции. В нее вошли представители функциональных подразделений, специалисты, занимающиеся проектированием и разработкой контрольно-измерительного оборудования, применяемого в системе технического контроля, а также специалисты, работающие с этим оборудованием. В результате было создано новое поколение контрольно-измерительных приборов, позволивших значительно улучшить функционирование системы технического контроля.

Целевые группы могут создаваться для решения разнообразных задач, в частности:

- определения тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию и разработки маркетинговых программ;
- разработки проблем использования отходов производства, загрязняющих внешнюю среду;
- выявления возможностей улучшения функционирования управленческого аппарата;
- повышения качества выпускаемой продукции (кружки качества);
- подготовки особо сложных решений по вопросам технической политики;
- активизации творческих усилий специалистов на создание и внедрение качественно новой продукции или принципиальное повышение качества выпускаемой продукции, что может потребовать технической перестройки производства, обеспечивающей одновременно повышение производительности труда и снижение издержек производства. Такие целевые группы именуются н о в а т о р с к и м и. В них входят ведущие инженеры, изобретатели и рационализаторы производства. Им предоставляется возможность быстрого внедрения в производство новых опытно-конструкторских разработок и изобретений, за что участники группы получают не только моральное, но и высокое материальное вознаграждение и поощрения.

Обычно инженеры, предлагающие принципиально новые идеи, получают возможность в рамках целевых групп заниматься их ускоренной разработкой и на определенный период освобождаются от выполнения других служебных обязанностей.

В современных условиях в американских крупных промышленных фирмах наиболее распространена организационная структура управления, основанная на групповом подходе. Такой подход предполагает создание группы (команды) специалистов, в которую входят представители всех функциональных служб и которой предоставляются необходимые ресурсы и ставится цель обеспечить выполнение конкретной задачи.

Группа специалистов представляет собой управленческий центр, ориентированный на определенный вид деятельности — производство товара или осуществление процесса. Такой центр несет полную ответственность за прибыли и убытки, хотя и действует в рамках более крупного структурного подразделения (производственного отделения и др.).

Проблемно-групповой подход способствует повышению эффективности производства, поскольку объединяет усилия работников разных специальностей для достижения конкретной цели. Например, проблемно-групповой подход был использован фирмой Ford при разработке одного из самых популярных автомобилей последних лет — «Таурус».

Подсчитано, что принцип формирования целевых команд позволяет сократить число уровней и число работников аппарата управления на 35%.

Использование группового подхода к организации работ предполагает создание групп рабочих универсальной квалификации, которые несут полную ответственность на определенном участке работы: за качество продукции, экономию ресурсов, привлечение новых специалистов, подготовку персонала. Такая организация работ позволяет повышать производительность труда от 60 до 600% за счет следующих факторов:

- упрощения отдельных операций;
- упрощения и повышения эффективности системы производства и сборки;
- сокращения числа операций, выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах (с нескольких сотен до нескольких десятков).

Проблемно-групповой подход требует внесения изменений в планирование и использование площадей, поскольку в ходе совместной работы все члены группы должны находиться в постоянном контакте. Отсюда изменения схемы движения деталей, которые перемещаются по кругу, а не вдоль, как на традиционном сборочном конвейере. Такая организация производства и сборки, получившая название операционного центра, позволяет резко сократить время на транспортировку и сборочные операции и повысить (иногда в 10 раз) производительность труда.

Члены целевой группы отвечают за повышение собственной квалификации и постоянное совершенствование своих производственных навыков. Непрерывная сменяемость операций создает условия для работы на всех этапах производственного цикла, что способствует творческому подходу работников, стимулирует изобретательскую деятельность. Такой подход широко используется японскими фирмами и позволяет им обеспечивать высокий уровень эффективности производства при сокращении числа руководителей и контролеров.

Японские фирмы разработали и ввели гибкие производственные системы, направленные не на автоматизацию всех операций подряд, а на использование автоматизированного оборудования там, где это технически и экономически целесообразно. Такие системы в японских компаниях работают намного эффективнее, чем американские системы, ориентированные на полную автоматизацию производства. Это в значительной степени обусловлено тем, что в американских фирмах сложное и гибкое оборудование часто используется не по назначению, а для производства крупных партий продукции. Так, в японских фирмах каждая гибкая производственная система производит 93 различные детали, а в фирмах США — только 10.

Как отмечалось выше, групповая организационная структура предполагает создание межфункциональных групп (команд), отвечающих за выполнение всего набора функций для удовлетворения запросов потребителей и требований рынка. Такая структура создает условия, в которых работники получают удовлетворение от работы. Например, на заводе американской компании Goodyear Tyre & Rubber в результате реорганизации были созданы 164 рабочие группы, в каждой из которых состояло от 5 до 27 человек. Эти группы, называемые бизнес-центрами, несут полную ответственность за достижение поставленных перед ними целей, отвечают за повышение производительности труда, затраты и все другие показатели эффективности производства. Их деятельность координируется на уровне предприятия четырьмя группами управляющих.

Групповая организационная структура наиболее применима в фирмах, где осуществляется сборка конечной продукции. При использовании традиционного производственного рабочего центра различные виды оборудования сосредоточены в отдельных местах; детали, узлы и полуфабрикаты движутся от одного центра обработки или сборки к другому, превращаясь в конечный продукт. Каждый работник встречает одну деталь только один раз, а операции и готовое изделие обезличены.

При организации гибкого постоянно перестраивающегося производства с низким уровнем запасов производственные ячейки включают весь необходимый набор машин, оборудования и работников. Каждая ячейка становится ответственной за часть производственного или сборочного процесса. Конечный продукт или деталь из каждой ячейки выходит в готовом виде. Это позволяет резко сократить время на перемещение деталей и полуфабрикатов от участка к участку, обеспечивая условия для сокращения рабочего времени, позволяет лучше следить за уровнем качества. Каждый работник, который трудится в такой многопрофильной ячейке, получает возможность овладеть различными профессиями и навыками. Он участвует во всем процессе создания конечного продукта и видит результаты своего труда.

При таком способе организации работ, когда работники сами составляют графики производства, поставок материалов и отгрузки готовых изделий, эффективность производства заметно повышается. Это обусловлено тем, что каждая автономная производственная ячейка может быстрее и оперативнее решать возникающие производственные проблемы, включая контроль за качеством продукции, подготовку персонала.

Оптимальной считается численность группы в 15—20 человек, работающих в подразделениях общим числом не более 500 человек¹.

При групповой организации производства каждый производственный процесс разделяется на полуавтономные подразделения, на которые возлагается полная ответственность за выполнение определенных задач. Затем все подразделения увязываются в единое целое одной задачей — ориентацией на потребителя.

Проблемно-целевая структура, например, у General Motors, имеет свои особенности.

1. Производственные отделения Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile и Cadillac, выпускающие легковые автомобили, традиционно подчиняются по вертикали вышестоящим руководителям.

2. Одновременно имеются руководители программы, возглавляющие и координирующие работу по всем производственным отделениям, т.е. по горизонтали, в частности:

- по совершенствованию отдельных составных элементов автомобилей (кузовов, моторов, коробок передач);
- по решению отдельных проблем, связанных с повышением эффективности работы персонала;
- по совершенствованию финансовой системы.

Для осуществления таких работ при каждом руководителе программы имеется своя программная группа.

Управленческая структура General Motors строится на основе матричной системы управления:

- производственные отделения полностью самостоятельны в оперативной деятельности по выпуску и сбыту автомобилей;
- осуществляется единый централизованный жесткий финансовый контроль в рамках концерна в целом со стороны высшего руководства. Руководители финансовых отделов и управлений, входящих в состав администрации заводов и производственных отделений, находятся в непосредственном подчинении центрального финансового управления, хотя административно они подчиняются своему непосредственному руководителю;
- центральный технический центр концерна регулярно собирает руководителей и специалистов программных групп для решения особых конкретных вопросов, как, например, загрязнение окружающей среды; разработка более надежных правил, гарантирующих безопасность работ в сложных условиях; разработка новых более эффективных моделей электрического двигателя и др.

Проблемно-целевое управление обеспечивает концерну General Motors следующие преимущества:

- позволяет сконцентрировать усилия большого числа специалистов разного профиля на разработке новых моделей автомобилей, обладающих повышенной конкурентоспособностью;
- дает возможность организовать в масштабе концерна производство отдельных деталей, узлов и комплектующих изделий по типу «модулей»,

¹ Грейсон Дж. младший, О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

обеспечивающих их использование в автомобилях разных марок. Унификация производства способствует повышению его эффективности и вместе с тем облегчает ремонт автомашин, строящийся на основе быстрой замены сломанных узлов новыми, что обеспечивает надежность эксплуатации автомобилей;

- создает условия для сосредоточения усилий большого числа специалистов требующегося профиля на ускоренное решение отдельных наиболее сложных технических проблем.

Таким образом, матричные структуры проблемно-целевого и программно-целевого управления:

- призваны способствовать решению сложных крупномасштабных задач, расширяя потенциальные возможности крупной фирмы;
- дают возможность сконцентрировать внимание на повышении эффективности использования производственных, трудовых и материальных ресурсов в рамках крупного промышленного комплекса, состоящего из десятков взаимосвязанных между собой заводов;
- обеспечивают сосредоточение усилий фирмы на выполнении сложных комплексных работ, что возможно благодаря использованию компьютерной техники и созданию в каждой крупной промышленной фирме внутрифирменной информационно-вычислительной сети, обрабатывающей огромные потоки цифровой и текстовой информации.

5 Отделенческая структура управления Структура управления по производственным отделениям, или дивизиональная, использует элементы программно-целевого управления. На руководителя производственного отделения возлагается ответственность за осуществление функции производственного планирования и контроля, в частности: определение основных показателей плана своих заводов с учетом тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию; определение уровня издержек производства и реализации; составление рекомендаций вышестоящим руководителям относительно возможностей расширения сбыта продукции, совершенствования системы сбыта; ответственность за координацию деятельности функциональных служб (помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб какого-либо одного профиля по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали).

В обязанности управляющего производственным отделением входит:

- тщательная подготовка производства;
- рациональная организация труда;
- оптимальное использование сырья, материалов, энергии;
- обеспечение полной загрузки производственных мощностей (оборудования);
- улучшение качества выполнения технологических операций;
- контроль за исполнением обязанностей подчиненными ему работниками.

Руководитель производственного отделения обязан обеспечить наиболее полное использование имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов для достижения результатов с наименьшими издержками производства при высоком качестве выпускаемой продукции.

Управление международной производственной деятельностью фирм

Глава

22

Особенности международной производственной
деятельности фирм в современных условиях

Международное межфирменное производственное
кооперирование

22.1. Особенности международной производственной деятельности фирм в современных условиях

1 Формы и методы международной производственной деятельности фирм Качественные изменения в организационных формах и методах международной деятельности фирм — это результат тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК. Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в п р о б л е м у р ы н к а, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной зарубежной производственной сети. Это внедрение вместе с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности фирм претерпевают существенные изменения, поскольку она все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, во многом определяют характер международных экономических связей в современных условиях. Транснационализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. По мере роста в деятельности ТНК роли международной сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании международной производственной деятельности ТНК проявляют себя прежде всего в том, что наряду с торговлей в ее традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена, такие, как производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями и опытом, другими услугами.

Развиваясь с конца 1960-х годов, производственное сотрудничество и тесно связанная с ним торговля научно-техническими знаниями превратились в наиболее интенсивно растущие сферы международных экономических связей между

фирмами и обусловили существенные сдвиги в структуре этих связей. Международный торговый обмен, связанный с реализацией поставок в рамках производственного кооперирования, тесно увязывается с производственными потребностями заинтересованных компаний.

Существенные сдвиги, которые произошли в международном товарообороте, все в большей степени становятся результатом развития международных связей ТНК, складывающихся на основе экономического и научно-технического сотрудничества между ними непосредственно в материальном производстве. Следствием этого явилось значительное усложнение продукции, поступающей в международный товарооборот (уникальное и комплектное оборудование); частая смена и обновление продукции; быстрое расширение ее ассортимента; рост числа взаимозаменяемых продуктов, производимых разными технологическими способами; повышение степени обработанности сырья и материалов; расширение поставок промежуточной продукции — компонентов, частей и деталей. В связи с этим возросли число, сложность, частота и разнообразие коммерческих операций на мировом рынке, что делает их более разносторонними и многогранными.

Происходящие изменения придали качественно новый характер применяемым ТНК формам и методам международной деятельности, которые во многом зависят от характера деятельности ТНК и видов выпускаемых продуктов, от степени диверсификации и структуры производства, масштабов и характера деятельности зарубежных дочерних компаний, специфики рынков стран-импортеров и многих других факторов.

Характер международной деятельности ТНК накладывает существенный отпечаток на развитие международного товарообмена, поскольку ТНК контролируют более половины мировой торговли и превратили более трети международного товарообмена во внутрикорпорационные поставки неторгового характера. Это значит, что ТНК получили возможность осуществлять регулирующее воздействие на международную торговлю в целом, перенося на нее применяемые ими формы и методы. Поскольку внутрикорпорационный оборот ТНК носит в известной мере планомерный характер, эта планомерность оказывает определенное воздействие на развитие международных экономических связей, содействуя усилению их сбалансированности.

Отношения между крупнейшими фирмами на мировом рынке все более перемещаются в область регулирования номенклатуры и масштабов их производственной деятельности и степени участия в международном разделении труда. Изменение форм и методов осуществления деятельности ТНК на мировом рынке отражает поиск ими путей решения экономических проблем в условиях усиливающейся конкурентной борьбы.

По существу применяемые ТНК формы и методы международных экономических связей содействовали превращению их в международные компании. Возрастание мощи ТНК и их господствующей роли на мировом рынке было предопределено развитием организационных форм и методов их международной деятельности. Это свидетельствует о том, что развитие форм и методов международной деятельности ТНК представляет собой диалектический процесс, который ведет к возникновению у них качественно новых черт и вместе с тем требует дальнейшего изменения форм и методов в целях приспособления к условиям и потребностям мирового рынка.

- 2 Организация зарубежной производственной деятельности фирм** Новые явления в организационных формах управления международной деятельностью ТНК вытекают прежде всего из проводимой ими политики переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к осуществлению производственной деятельности на подконтрольных зарубежных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Это продиктовано стремлением ТНК использовать относительный избыток капитала для увеличения нормы прибыли, получаемой в странах с более низкой заработной платой, меньшими налогами, расходами на сырье, транспортировку и др.

Одно из важнейших условий расширения зарубежной производственной деятельности — тенденция к транснационализации хозяйственной жизни, которая в условиях научно-технической революции предопределила растущую потребность в специализации и кооперировании производства. ТНК стали все шире использовать специализацию и кооперирование производства как важную форму, обеспечивающую повышение прибыльности производства в глобальном масштабе. Это осуществлялось, в частности, путем разграничения производственных программ между зарубежными дочерними компаниями, повышения их конкурентоспособности в результате внедрения на их предприятиях передовых научно-технических достижений, полученных в материнской компании. Важным стимулом к расширению зарубежной производственной деятельности ТНК был также рост объективной потребности огромного по масштабам производства в крупных рынках сбыта. Такая потребность усиливала их стремление к внешнеэкономической экспансии, желание обойти таможенные и иные барьеры и расширить свои позиции на рынках других стран путем приближения к непосредственному потребителю с целью более полного учета его требований и спроса. Это вызвало необходимость возникновения и развития соответствующих форм международной деятельности ТНК.

Производственные зарубежные филиалы и дочерние компании создаются либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом. Сборочные предприятия осуществляют сборку машин и оборудования из поставляемых частей, узлов и деталей с предприятий основной компании и продают их иностранным покупателям часто через местных посредников. Сборочные предприятия создаются в основном в отраслях, выпускающих продукцию массового производства, главным образом в автомобильной промышленности, производстве тракторов, мотоциклов, велосипедов, электробытовых приборов, радиоаппаратуры, сельскохозяйственного оборудования.

Зарубежные сборочные предприятия являются удобным средством для организации сбытовой сети и технического обслуживания машин и оборудования в странах-импортерах. Используя их как базу, ТНК получают возможность не только продавать в этой стране собираемые машины и оборудование, налаживать техническое обслуживание, но и изучать особенности и потребности местных рынков в других видах машиностроительной продукции, устанавливать более тесные контакты с местными правительственными чиновниками, фирмами-импортерами и т.д.

Помимо чисто сборочных предприятий, изготавливающих машины и оборудование исключительно из импортируемых частей и деталей, широкое распространение получило создание за границей предприятий прогрессивной сборки, которые используют детали и части не только зарубежного происхождения, но и ме-

стного производства. На этих предприятиях доля деталей и частей местного производства со временем возрастает, а доля импортных частей соответственно уменьшается до минимума, включающего только те детали, которые невозможно изготовить на месте.

Создание собственных сборочных и производственных предприятий за границей обеспечивает ТНК дополнительные прибыли в результате более низких издержек производства в странах, где создаются эти предприятия. Это обусловлено следующими обстоятельствами. Прежде всего, как правило, материнская компания для своих сборочных и других производственных дочерних компаний выбирает страны, где уровень заработной платы рабочих ниже, чем в стране ее базирования. Большое значение имеет и уровень налогообложения в стране, где организуется дочернее производственное предприятие, по сравнению с его уровнем в стране материнской фирмы. При поставках машин и оборудования в разобранном виде (узлы, части и детали) для последующей сборки на зарубежном предприятии определенное значение имеет сокращение транспортных расходов благодаря более компактной упаковке узлов и деталей и вследствие этого более рациональному использованию перевозочных средств. Экономия на фрахте при экспорте оборудования в разобранном виде составляет, по некоторым подсчетам, более 20% цены товара. Перевозка оборудования в разобранном виде обеспечивает лучшую сохранность при дальних перевозках, облегчает его складирование.

Поставка машиностроительной продукции на собственные зарубежные производственные предприятия в виде частей, узлов и деталей дает возможность преодолевать высокие таможенные барьеры в некоторых странах, так как пошлины на детали во всех странах значительно ниже, чем пошлины на готовые изделия. Создание зарубежных сборочных и производственных предприятий не только облегчает продвижение товаров материнской компании на внешние рынки, но и обеспечивает устойчивый сбыт отдельных деталей, элементов и узлов машин и оборудования, изготавливаемых материнскими компаниями для поставки дочерним предприятиям.

Большое влияние на расширение практики создания сборочных предприятий оказывает соответствующая правительственная политика стран-импортеров. Иногда импорт отдельных видов оборудования в собранном виде вообще запрещается или весьма затруднен. В некоторых странах при создании сборочных предприятий предоставляются различные льготы (например, в Бельгии, Канаде, а также во многих развивающихся странах). Развивающиеся страны, будучи ограничены в финансовых и других ресурсах, вынуждены начинать развитие отечественного машиностроения со строительства сборочных предприятий за счет внешних источников финансирования. Многие из таких предприятий частично или полностью принадлежат иностранному капиталу. Для привлечения необходимых капиталов развивающиеся страны вводят ряд льгот для фирм, строящих машиностроительные предприятия, в частности полностью или частично отменяют таможенные пошлины и налоги на ввоз оборудования и материалов для таких предприятий; ограничивают импорт готовой продукции, аналогичной той, которую будут выпускать создаваемые предприятия; предоставляют иностранным фирмам права полного или частичного перевода прибылей, получаемых на сборочных предприятиях; устанавливают налоговые льготы на определенный начальный период действия предприятия.

Поставка машин и оборудования в разобранном виде на сборочные и производственные дочерние предприятия промышленных ТНК осуществляется путем прямых контактов между материнской и дочерней компаниями и отражается в балансе компании часто как экспорт из страны производства. Продажа готовых изделий на рынке страны местонахождения дочерней компании или на рынках третьих стран уже относится к зарубежным операциям компании и осуществляется как через собственные каналы сбыта, так и через посредников.

Создание дочерних производственных предприятий за границей обеспечивает производство на более высоком техническом уровне, чем это доступно местным фирмам, благодаря использованию принадлежащих материнским компаниям лицензий, патентов и технических знаний. Существенную роль сыграло и то, что ТНК внесли изменения в формы организации обеспечения своих предприятий необходимым сырьем и материалами. ТНК создали за границей огромную сеть филиалов и дочерних компаний, практически поставивших под свой контроль добычу сырья в развивающихся странах и владеющих крупнейшими плантациями на территории этих стран.

Для этой организационной формы характерны сочетание производственной деятельности с совершением крупных коммерческих операций; полное устранение торгового посредничества на всем пути продвижения продукции от производителей одной страны к потребителям другой, от плантации до розничного магазина; объединение производственных, торговых и транспортных функций; организация специального торгового аппарата в форме дочерних сбытовых компаний, замена закупочных операций в странах происхождения товара получением такового с собственных рудников и плантаций.

Следовательно, использование такого рода организационных форм ведет к установлению непосредственных связей как с производителями первичного сырья, так и с потребителями конечной продукции. Крупнейшие компании, имеющие широкую сеть зарубежных дочерних компаний по разработке промышленного сырья, обеспечивают значительную часть своих потребностей за счет внутрикорпорационных поставок этого сырья. На долю зарубежных подконтрольных предприятий приходится значительная часть импорта сырьевых товаров США, Англии, Японии и некоторых других стран. Например, с подконтрольных предприятий в США поступает 1/10 импорта нефти и нефтепродуктов, 9/10 алюминия и бокситов, 3/4 никеля и железной руды, 1/2 свинца, цинка, меди, 1/3 асбеста. В общем импорте США доля поставок с подконтрольных предприятий возросла до 32%, при этом из развивающихся стран она повысилась до 35%, в том числе из стран Латинской Америки — до 41% и из стран Азии и Африки — до 32%.

Поставки с подконтрольных предприятий японских ТНК обеспечивают 25% импортируемой в Японию медной руды, 10—15% — угля, железной руды, никеля и нефти, 5—10% — бокситов, свинца и цинка.

Рост поставок сырья с подконтрольных предприятий свидетельствует также о расширении прямых импортных операций, хотя эти внутрикорпорационные операции считаются импортными лишь по форме, поскольку они учитываются таможенной статистикой импортирующих стран. По существу же это часть международной деятельности ТНК.

Огромную сеть филиалов и дочерних компаний имеют за границей так называемые колониально-сырьевые ТНК, скупающие сельскохозяйственные товары

непосредственно у фермеров-производителей в развивающихся странах или разрабатывающие сырьевые ресурсы этих стран. Роль ТНК в организации закупок сырья, в производстве и сбыте готовых промышленных изделий в развивающихся странах остается высокой. Она определяется сохранением в той или иной форме экономической, а в некоторых случаях и политической зависимости многих стран, что создает для ТНК благоприятную возможность ведения в этих странах исключительно прибыльных операций. Реализация этой возможности обеспечивается прежде всего сосредоточением в руках сырьевых ТНК разветвленной закупочной сети. В ряде стран они продолжают выполнять функции агентов «маркетинг бордз» (закупочных управлений) по закупкам продукции фермеров, осуществляемым ими с помощью местных торговцев-посредников. Большое значение имеет также наличие у сырьевых ТНК широкой сбытовой (оптовой и розничной) сети, через которую они реализуют в больших количествах потребительские товары и некоторые виды оборудования собственного производства или производства других фирм.

Определенную роль в создании зарубежного производства сыграло также стремление ТНК к обеспечению производства стабильными и дешевыми источниками сырья, находящимися в развивающихся странах, для снижения себестоимости выпускаемой ими продукции и, следовательно, повышения рентабельности производства. В этом же направлении действовало стремление ТНК к расширению экономического и политического влияния в мире, что поощрялось различными мерами финансового и организационного содействия со стороны государств. Эти и другие факторы обусловили стремительный рост прямых зарубежных капиталовложений ТНК в создание собственных производственных предприятий.

Следствием этого процесса явилось заметное изменение соотношения между продажами продукции, выпускаемой зарубежными дочерними компаниями (далее «зарубежные продажи»), и стоимостью товарного экспорта, осуществляемого материнской компанией.

У большинства компаний США и стран Западной Европы заметно преобладает зарубежная производственная деятельность над чисто сбытовыми операциями по реализации экспортной продукции материнской компании, что послужило одним из важнейших факторов превращения фирм этих стран в международные по сфере деятельности.

Создание зарубежных дочерних производственных компаний стало важной организационной формой содействия установлению господства ТНК на рынках многих стран. Это достигается путем организации производственными дочерними компаниями собственной системы сбыта, ориентированной как на реализацию продукции на внутреннем рынке страны пребывания, так и на осуществление операций по экспорту товаров в третьи страны и обеспечению их технического обслуживания. Примерно две трети продукции, производимой за границей дочерними компаниями американских ТНК, реализуется в третьих странах через собственные каналы сбыта. Особенно высока доля продаж на внутреннем рынке страны пребывания у дочерних компаний американских ТНК, расположенных в Германии (80%), Франции (80%), Австралии и Новой Зеландии (90%), Японии

(85%). В других развитых странах она составляет в среднем 75%. Такое соотношение отражает тот факт, что зарубежные предприятия американских ТНК сосредоточены в развитых странах преимущественно в отраслях обрабатывающей промышленности. Продукция обрабатывающих отраслей промышленности реализуется дочерними компаниями в основном на рынках стран их пребывания, а также экспортируется в третьи страны и лишь в очень небольших количествах поставляется предприятиям материнской компании в США (в основном в виде компонентов).

Повышение роли зарубежных производственных дочерних компаний в международной деятельности американских ТНК, а также компаний западноевропейских стран отражает те качественные изменения, которые происходят в самом процессе глобализации, требующем приспособления существующих форм к новым условиям. С этим непосредственно связано изменение функций, выполняемых сбытовыми компаниями, роль которых в современных условиях существенно меняется. По сути они превращаются в чисто посреднические организации по сбыту продукции материнской компании на иностранном рынке.

В своей деятельности они ориентированы в основном на обеспечение технического обслуживания машин и оборудования, поставляемых материнской компанией и реализуемых на внутреннем рынке страны их пребывания. В данном случае речь идет о тех странах, где у фирм нет собственных производственных компаний, осуществляющих непосредственные связи с рынком. В таких странах сбытовые дочерние фирмы обычно служат опорными пунктами для создания в последующем собственной производственной базы материнской компании.

Важно подчеркнуть, что поскольку ТНК организуют свои сбытовые и производственные дочерние компании на рынках других стран, то уже сами эти компании выступают в качестве контрагентов на рынке. Это обстоятельство имеет принципиально важное значение, поскольку отражает изменения в характере взаимоотношений между производителем и конечным потребителем. Суть этих изменений сводится к тому, что зарубежные сбытовые и производственные дочерние компании ТНК, составляющие элемент ее собственности, вступают в непосредственные контакты с конечным потребителем, как производственным, так и розничным, на рынке страны местонахождения и на рынках других стран. Это означает, что не только возрастает роль прямых коммерческих операций, но и меняется их характер.

Создавая собственные зарубежные сбытовые и производственные предприятия и устанавливая непосредственные межфирменные связи, ТНК не только вызывают изменения соотношения между традиционными методами осуществления коммерческих операций, но и способствуют изменению самого характера применяемых методов.

Отмеченные качественные изменения в организационных формах и методах осуществления международной деятельности фирм являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК. Эти изменения отражают все большее превращение проблемы воспроизводства в проблему рынка, и чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной зарубежной сети. Это проникновение вме-

сте с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности претерпевают существенные изменения. Как уже отмечалось, международная торговля все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

22.2. Международное межфирменное производственное кооперирование

Международное производственное кооперирование выступает как наиболее распространенный вид международных производственно-технических связей зарубежных фирм. Его суть состоит в том, что самостоятельные производители разных стран (объединенные и не объединенные единым титулом собственности) в результате осуществления на договорной основе совместной деятельности создают отдельные виды продукции, имеющие строго адресное назначение и составляющие элементы конечной продукции.

Важнейшая особенность международного производственного кооперирования заключается в том, что его участники на основе предварительного согласования условий совместной деятельности приспособляют свое производство к осуществлению такой деятельности: перестраивают производственные мощности или осваивают новые; углубляют взаимную специализацию производства; внедряют технологию одного из партнеров. Одной из предпосылок установления производственного кооперирования между партнерами является унификация объекта кооперирования, т.е. введение единых технических требований, технической документации, требований техники безопасности. Это достигается либо на основе совместной разработки документации, либо путем передачи лицензий на объект кооперирования с целью более эффективного сотрудничества на последующих этапах.

Между кооперантами в договорном порядке закрепляются в качестве главных объектов кооперирования виды комплектующих изделий, а также технология, необходимая для создания конечного продукта. В рамках заранее намеченной программы происходит четкое распределение между партнерами заданий, разграничение производственной специализации и осуществляется координация их хозяйственной деятельности. Совместная деятельность по кооперированию требует от кооперантов соблюдения ритмичности выпуска и поставок частичной и конечной продукции в согласованных объемах, ассортименте, качестве и в обусловленные сроки. Таким образом, участники международного производственного кооперирования осуществляют совместные, координированные, целенаправленные действия, имеющие задачей достижение обусловленного конечного результата.

Другой важной особенностью международного производственного кооперирования является долгосрочность, стабильность и регулярность отношений между партнерами, что повышает их заинтересованность в данном виде связей. Это ведет к установлению между кооперантами устойчивых производственных и технологических связей, тесной взаимозависимости и взаимодействия.

Третья особенность международного производственного кооперирования — различный социально-экономический характер отношений, складывающихся между партнерами в зависимости от того, является кооперирование внутрифирмен-

ным или межфирменным. Так, во внутрифирменном кооперировании ТНК поставки не опосредуются товарными отношениями и по существу представляют собой хозяйственные связи внутри общего технологического процесса производства, основанного на единой собственности. В международном производственном кооперировании, осуществляемом между независимыми фирмами, обмен кооперированными поставками предполагает обязательную смену собственника, что требует установления между фирмами определенных правовых отношений, заранее регулирующих объемы, условия и сроки таких поставок, а также определяющих ответственность за невыполнение принятых сторонами обязательств.

И, наконец, еще одной особенностью международного производственного кооперирования является то, что в некоторых случаях конечной целью кооперантов может быть осуществление согласованного и взаимовыгодного сбыта совместно изготавливаемой продукции. Понятие «согласованный сбыт» включает не только скоординированные выступления кооперантов на рынке, но и вопросы технического обслуживания реализованной продукции, ее последующей модернизации с учетом требований потребителя.

Развитие международного производственного кооперирования в современных условиях обусловлено многими причинами и обстоятельствами, в основе которых лежит объективный процесс дальнейшего развития производительных сил, углубления международного разделения труда, специализации и интернационализации производства, происходящих в мировой системе хозяйства.

Одной из главных причин быстрого развития международного производственного кооперирования явилось существенное усложнение производимой зарубежными фирмами продукции, что практически исключает какую-либо возможность массового или крупносерийного выпуска всех компонентов машин и оборудования на одном предприятии, а также повышение капиталоемкости производства и сложности программ организации выпуска новой продукции, требующих огромных финансовых средств. Отсюда объективная тенденция, с одной стороны, к специализации производства, к углублению разделения труда между отдельными предприятиями, а с другой — к объединению усилий и средств нескольких компаний в целях разработки и создания новых видов продукции.

Важную роль в развитии производственного кооперирования сыграло также обострение конкурентной борьбы на мировом рынке и связанное с этим стремление ТНК снизить издержки производства на единицу выпускаемой продукции. В этих целях ТНК поощряют углубление специализации производства, в особенности в отношениях с независимыми мелкими и средними фирмами, и превращение последних в субпоставщиков узлов, частей и деталей. При этом крупные фирмы «привязывают» к сфере своего влияния мелкие и средние специализированные фирмы, диктуют им выгодные для себя условия, настаивают на проведении мероприятий, направленных на снижение издержек производства. Такая тенденция привела к тому, что характерным для современного машиностроения развитых стран стало изготовление унифицированных компонентов конечной продукции специализированными фирмами и последующая сборка конечных изделий на производственных мощностях крупных компаний. Последние предпочитают не иметь у себя предприятий, занимающихся первичной обработкой сырья и материалов, а приобретать детали, узлы, агрегаты в собранном или разобранном виде и производить на своих головных предприятиях сборку конечной

продукции. Использование крупными фирмами в качестве субпоставщиков специализированных фирм позволяет им повышать степень использования собственных площадей и оборудования, увеличивать серийность выпуска продукции, совершенствовать технологию, внедрять поточные методы производства, повышать производительность труда на своих предприятиях, снижать затраты на рабочую силу и тем самым добиваться роста прибылей. Следует иметь в виду, что в качестве субпоставщиков унифицированных комплектующих деталей для крупных компаний выступают не только мелкие и средние фирмы. Существует много крупных фирм, специализирующихся на изготовлении отдельных компонентов, узлов и деталей, предназначенных для других фирм, которые занимают господствующие позиции на рынке определенных видов промежуточных товаров. Такое преобразование производства означало создание объективных условий для развития международного производственного кооперирования как на внутрифирменной, так и на межфирменной основе и привело к развитию обширной системы взаимоотношений между крупными ТНК и специализированными фирмами — их субпоставщиками. На долю внешних закупок приходится свыше 55% оборота американской компании Ford, около 50% — General Motors, по 45% — у General Electric и Western Electric. Ford закупает комплектующие изделия у 25 тыс. фирм-поставщиков, причем одна треть их приходится на зарубежные компании. General Motors имеет около 45 тыс. компаний-субпоставщиков, General Electric — 60 тыс., IBM — 15 тыс.

Производственное кооперирование получило наибольшее развитие в таких отраслях, как автомобильная, судостроение, тракторостроение, электротехника (в особенности в производстве бытовых приборов), где существует высокий уровень предметной специализации. Покупные комплектующие изделия в стоимости выпускаемых автомобилей составляют у американской компании General Motors 40%, у фирмы Renault (Франция) и итальянской FIAT — около 50%, у японских Toyota и Nissan — 60—65%.

Примером перестройки отраслей на основе производственного кооперирования является судостроение развитых стран. По существу крупнейшие судостроительные верфи, в особенности Японии и Швеции, превратились в чисто сборочные предприятия, выпускающие стандартизированную продукцию с использованием принципов конвейерного производства. Их функции обычно сводятся к изготовлению корпуса судна и выполнению корпусно-монтажных работ. Выпуск комплектующих изделий, относящихся к судовому машиностроению, выделяется в самостоятельное производство за пределами судостроительных предприятий. В создании крупного судна ныне принимают участие сотни специализированных предприятий, а объем кооперированной продукции составляет в среднем 40—50% его стоимости. При строительстве технически сложного судна доля такой продукции может достигать 60—70% его стоимости.

Важную роль в развитии международного производственного кооперирования в современных условиях сыграла объективная тенденция усиления сотрудничества между отдельными фирмами вследствие того, что одной компании, какой бы мощной она ни была, становится не под силу решать в короткие сроки сложные производственные проблемы по разработке и созданию принципиально новых конструкций и изделий. Это вызывает необходимость концентрации усилий и средств двух или нескольких фирм на наиболее важных и перспективных направлениях с учетом их уже сложившейся специализации, научно-технического и

производственного потенциала, производственного опыта. Согласно подсчетам ЕЭК ООН, международные соглашения о техническом сотрудничестве и обмене узлами и деталями на основе кооперации в среднем примерно на 14—20 месяцев сокращают сроки налаживания производства новых видов продукции по сравнению с организацией его целиком собственными силами, на 50—70% снижают стоимость освоения производства, позволяют достигнуть 93—99%-ного уровня качества продукции зарубежного партнера, тогда как освоение иностранной технологии своими силами дает возможность достигнуть лишь 70—80% этого уровня. Это связано с тем, что производственное кооперирование расширяет возможность более комплексного, длительного, мобильного использования различных производственных ресурсов. Достигается также экономия за счет новых технических и управленческих решений. В результате специализации партнеры получают возможность более полно использовать оборудование, улучшать контроль качества продукции, сокращать сроки перестройки технологических процессов.

Основные причины, побуждающие автомобильные компании переносить сборочное производство за границу, — это возможность экономии на транспортных расходах, которые значительно ниже при перевозке машин в разобранном виде; экономия или повышение конкурентоспособности экспортируемых машин за счет разницы в импортных пошлинах на машины в сборе и на комплектный набор компонентов; невозможность экспорта собранных машин в некоторые страны из-за прямого запрета на их ввоз. Важную роль играло также стремление получить преимущества от разницы в стоимости рабочей силы. Такая разница особенно высока в трудоемких процессах производства. Используя эти факторы, ТНК в широких масштабах развили производственное кооперирование как со своими дочерними компаниями, так и с местными фирмами. Это касается прежде всего таких изделий, как автомобили, радиоприемники, телевизоры, калькуляторы, вентиляторы, часы.

Таким образом, международное кооперирование производства объективно вытекает из его специализации и является проявлением растущей взаимозависимости и взаимосвязи между крупнейшими фирмами.

Международное производственное кооперирование может принимать самые различные формы: от сравнительно простых операций до весьма высокой степени специализации производственных процессов и создания единого конечного продукта, интернационального по составу компонентов. Следует выделить три важнейшие формы международного производственного кооперирования. Первая охватывает поставку или обмен между кооперантами комплектующими изделиями для осуществления последующей сборки конечного продукта на предприятиях либо каждого из партнеров, либо одного из них. Вторая — кооперирование на основе организации совместного производства — предполагает объединение усилий и средств кооперантов для реализации конкретных программ создания и выпуска нового единого конечного продукта. Третья форма — кооперирование путем согласования производственных программ — предусматривает осуществление между фирмами раздела ассортимента продукции, объединение их усилий для совместных выступлений на торгах, сотрудничество путем использования свободных мощностей партнеров и др.

1 Подрядное кооперирование Кооперирование при поставках комплектующих изделий обычно осуществляется между фирмами, находящимися по характеру своей специализации в прямой производственной зависимости одна от другой. В его основе лежит международная специализация производства по узлам, деталям и другим комплектующим изделиям (подетальная) либо по этапам и стадиям технологических процессов (технологическая). Прибегая к кооперированию, крупные компании стремятся повысить у себя уровень специализации производства и одновременно получить без значительных дополнительных капиталовложений максимум выгоды за счет экономии на издержках производства и росте объема выпуска конечной продукции. Кооперирование в виде поставок комплектующих изделий осуществляется с использованием различных методов. Первый метод предполагает обмен между партнерами комплектующими изделиями в соответствии с согласованными заранее условиями специализации производства и осуществление сборки конечного изделия обоими партнерами самостоятельно. Второй метод предусматривает поставку комплектующих изделий одним партнером другому и сборку конечного продукта одним из кооперантов.

В первом методе каждый партнер специализируется на создании именно тех видов комплектующих изделий, по которым он имеет лучшие технические достижения (чаще всего в их основе лежат собственные патенты), наибольший опыт и возможности обеспечить более низкие издержки производства. При кооперировании таким методом происходит обмен промежуточной продукцией на основе подетальной, технологической и узловой специализации. Вместе с тем здесь может происходить поставка и готовых изделий (электрооборудования, приборов), выступающих в виде компонентов при сборке конечного продукта. Такое кооперирование особенно характерно для внутрифирменных связей международных компаний. При этой системе кооперационных связей каждая зарубежная дочерняя компания осуществляет сборку конечной продукции для ее реализации на местном рынке, получая отдельные комплектующие изделия от других дочерних компаний, одновременно поставляя им определенные части, узлы и детали, производимые в соответствии с программой внутрифирменной специализации и структурой внутрикорпорационных связей.

Для современных условий характерно усиление внутрифирменных кооперационных связей, построенных таким образом, что отдельные предприятия специализируются на выпуске конкретных стандартизованных и унифицированных деталей, поступающих на сборочные предприятия различных производственных отделений, каждое из которых выпускает закрепленные за ним конечные изделия. В последние годы такой метод кооперирования получил широкое распространение и в межфирменных отношениях, в особенности среди крупных компаний автомобильной, авиационной, тракторостроительной, электронной, станкостроительной промышленности, отраслей текстильного и полиграфического машиностроения и др.

При кооперировании вторым методом предприятия, изготавливающие отдельные комплектующие изделия, технологически связаны между собой и подетально специализированы. Они производят и поставляют изделия одному головному предприятию, осуществляющему сборку конечного продукта (станки, самолеты, автомобили и пр.). В международных фирмах таким головным предприятием чаще всего выступает материнская компания, которая помимо связей со своими родственными компаниями имеет сеть независимых фирм-субпоставщиков в сво-

ей стране и за границей, снабжающих ее предприятия комплектующими изделиями. Связи между головной компанией и всеми ее субпоставщиками образуют сложнейшую систему, требующую синхронизации по времени и объемам поставок, унификации качества кооперируемых изделий, технических условий, технологии производства. Они предполагают необходимость взаимного обмена технологией между головной компанией и предприятиями-смежниками, увязки проектно-конструкторских и технологических решений, предварительной поставки компонентов новых изделий при подготовке к их освоению, согласования цен, графиков поставки комплектующих изделий и др. Этот метод кооперирования получил широкое распространение в практике зарубежных фирм прежде всего из-за наличия в развитых странах огромного числа мелких и средних независимых компаний с подетально-технологическим направлением специализации производства и стремления крупных фирм использовать их в целях реализации собственных производственных программ на основе так называемых специализированных подрядов. Такое кооперирование предполагает, что подетально и технологически специализированные предприятия поставляют зарубежному заказчику комплектующие изделия, полуфабрикаты в соответствии с его точно обусловленными требованиями или на основе спецификаций заказчика. В этом случае заказчик не только дает поставщикам техническое задание на заказываемые изделия, но и сообщает подробные технико-экономические параметры изделия, выдает спецификации, т.е. называет все исходные данные, необходимые для производства взаимосогласованных изделий.

- 2 Кооперирование в целях создания единого конечного продукта** Такое кооперирование предполагает организацию фирмами-кооперантами совместного производства нового единого конечного изделия (обычно технически сложного) путем объединения финансовых, научно-технических, материальных и трудовых ресурсов партнеров и закрепления за каждым из них полной ответственности за выпуск определенной части изделия. При подобной форме кооперирования партнеры тесно сотрудничают между собой на всех этапах производственно-сбытового цикла: научно-исследовательские работы — производственное освоение продукции — серийный выпуск — сбыт — техническое обслуживание.

Распределение между партнерами в определенной пропорции финансовых и других расходов по реализации программы создания нового изделия, а также возможность сосредоточить свои усилия на узком участке производства с учетом имеющегося у каждого партнера опыта позволяет кооперантам в относительно короткие сроки освоить выпуск конкретных технически сложных видов изделий, расширить объем экономически выгодного производства однородной продукции и ее экспорта.

Международное кооперирование на основе совместного производства осуществляется обычно фирмами с примерно одинаковым производственным профилем, с преобладанием у них предметной специализации. В основу такого кооперирования положен принцип специализации партнеров на выпуске тех частей агрегатов конечного изделия, по которым они имеют наиболее благоприятные экономические и научно-технические условия, позволяющие им выпускать комплектующие изделия высокого качества с низкими издержками производства. Международное кооперирование на основе выполнения совместного проекта

разработки и создания единого конечного продукта может осуществляться двумя методами. Первый метод предполагает, что участие партнеров ограничивается поставками отдельных закрепленных за ними комплектующих изделий для создания единого конечного продукта. Второй метод предусматривает сложение сил и средств партнеров для создания нового продукта, начиная со стадии его проектирования и кончая сбытом и техническим обслуживанием совместно созданного изделия.

Первым методом партнеры по кооперированию в заключаемом между ними договоре совместно определяют различные компоненты будущего конечного продукта, составляют технические спецификации компонентов и распределяют их производство между собой, причем каждый из них определяет в соответствии с долгосрочным планом (который может периодически уточняться) объем своих потребностей в компонентах, которые должны производиться другими участвующими в кооперировании фирмами, чтобы включить их в конечный продукт, который будет производиться и сбываться каждым партнером в отдельности. Параллельно со специализацией компонентов единого конечного продукта в договоре предусматривается распределение между сторонами изготовления различных типов конечного продукта (с учетом его размеров, чертежей и моделей, используемых сырьевых материалов, стоимости транспорта и других факторов), чтобы увеличить серийное производство, облегчить снабжение сырьевыми материалами, доступными для той или иной стороны по кооперированию, и приобрести более высокую квалификацию в производстве продукта, который зарезервирован для каждого партнера.

Долевое распределение компонентов единого конечного продукта, и главным образом процессов изготовления различных типов продуктов, требует от сторон договорной четкости в отношении распределения ответственности. Кроме того, стороны определяют в своих договорах условия установления цен на передаваемые компоненты и продукты, технические нормы производства и условия их дальнейшей разработки, периодичность поставок и порядок обеспечения снабжения сырьевыми материалами. Кроме того, партнеры предусматривают, процедуру контроля качества компонентов и конечных продуктов, изготавливаемых каждым из них, а также методы урегулирования конфликтов в случае, если между заинтересованными сторонами возникли бы расхождения во мнениях относительно этого качества. Договаривающиеся стороны обеспечивают как можно более полную координацию работы различных участков своей деятельности, в частности в области передачи технологии, направления специалистов на предприятия партнера, обмена информацией, профессиональной подготовки кадров на предприятиях партнера и других.

Второй метод международного кооперирования на основе создания совместного производства единого конечного изделия предполагает более глубокое кооперирование партнеров, объединяющих свой производственный аппарат в целях выполнения единой совместной программы производства сложной и дорогостоящей продукции, требующей огромных ресурсов, больших финансовых затрат и объединенных усилий в проведении научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ. Здесь сотрудничество фирм начинается на самой начальной стадии создания продукта, а иногда и на стадии проведения предпроектных технико-экономических исследований, когда совместно определяются объем за-

трат и целесообразность их осуществления. Партнеры ведут совместную разработку проекта, а затем распределяют между собой ответственность за изготовление закрепленной за каждым участником части конечного продукта. Такой метод кооперирования обычно требует участия фирм различных отраслей промышленности, объединенных одной компанией, выступающей как главный подрядчик. Все обязанности и расходы по созданию конечного продукта заранее распределяются между партнерами.

Следовательно, кооперирование на основе совместного производства требует объединения новейших технологических и научных достижений фирм-партнеров, их финансовых ресурсов, производственной базы.

Наибольшее развитие международное производственное кооперирование на основе создания совместного производства единого конечного изделия получило в авиакосмической промышленности, атомном энергостроении, судостроении. Это обусловлено тем, что разработка и производство продукции в данных отраслях требуют значительных затрат, которые обычно не под силу даже наиболее крупным машиностроительным фирмам, а исключительная техническая сложность таких объектов, состоящих из многих тысяч деталей, узлов, подсистем и систем, делает невозможным их создание и производство без налаживания широкого научно-технического кооперирования головных фирм.

Особенность совместных программ заключается в том, что в большинстве случаев они сопровождаются подписанием соглашений между правительствами соответствующих стран, которые предоставляют основную долю средств для реализации проектов, осуществляют руководство работами, контроль и координацию. Например, на основе соглашения между правительствами Англии и Франции главные участники проекта «Конкорд» — фирмы *Aerospatiale* и *BAC* — выступали как равные партнеры по выполнению работ, предусмотренных программой, принятию решений и размещению заказов. Они поделили между собой работы по изготовлению самолета в соотношении 60 : 40.

Большое развитие получили совместные программы разработки и производства вертолетной техники, авиационных двигателей, атомных контейнеровозов, судов. К числу организационно-правовых форм такого кооперирования могут быть отнесены: соглашения о техническом сотрудничестве, о техническом или промышленном кооперировании, о создании совместных компаний, консорциумов, консультативных органов.

Создание консорциумов как организационной формы реализации кооперирования на основе совместного производства наиболее широко применяется в авиостроении. Организуемые здесь международные консорциумы основываются на конкретных обязательствах сторон, содержащихся в соглашении о сотрудничестве, но они не обладают статусом самостоятельности. Для них характерно определяющее влияние правительств стран — участниц сотрудничества. Консорциум обычно создается для осуществления одного крупного проекта и не предполагает стабильности кооперированных связей за пределами этой программы. Однако совместная деятельность фирм в рамках консорциума иногда приводит к заключению между ними соглашений и о более длительном долгосрочном сотрудничестве, особенно если опыт первого проекта был положительным. Так, на основе кооперированных связей Франции и Англии в вертолетостроении фирмы *Aerospatiale* и *Westland* подписали долгосрочное соглашение о сотрудничестве между ними в программах раз-

работки, производства и сбыта вертолетов. Главным принципом этого соглашения остается лидерство одной компании в программе создания изделия с ответственностью за технический, производственный и коммерческий успех проекта.

Поскольку стоимость крупных научно-производственных программ постоянно растет, международное кооперирование в форме консорциумов служит одним из способов решения проблемы финансирования. Обычно финансирование деятельности консорциумов осуществляется за счет средств его участников в равных долях.

Развитие кооперирования на основе создания совместного производства единого конечного продукта вызвано объективными условиями функционирования современного технически сложного производства. В силу этого такие виды конечных изделий, как комплектное оборудование, суда, самолеты, авиакосмическое оборудование, практически не могут создаваться и производиться в рамках и силами одной фирмы, какой бы сильной в финансовом и техническом отношении она ни была. Создание такого рода машин и оборудования требует объединения усилий и средств даже не двух, а значительно большего числа компаний. Это свидетельствует о том, что международное производственное кооперирование в современных условиях представляет собой одну из наиболее глубоких форм организации мирохозяйственных связей. Здесь партнеры на основе распределения между собой всей программы производства единого конечного продукта, начиная с проектно-конструкторской подготовки продукта, выпуска продукта и кончая его техническим усовершенствованием, переходят практически от автономного производства к совместному.

- 3 Кооперирование на основе соглашений о разделе производственных программ в рамках договорной специализации** Международное производственное кооперирование в рамках договорной специализации охватывает согласование производственных программ, осуществляемое путем раздела ассортимента продукции между двумя или несколькими фирмами и проведения совместных научных исследований. Важнейшую роль здесь играют соглашения между отдельными фирмами о договорной специализации или разделе производственных программ. Такие соглашения обычно заключаются между конкурирующими компаниями в целях разграничения и закрепления за каждым участником соглашения определенного ассортимента конечной продукции и устранения или уменьшения дублирования производства. Чаще всего фирмы заключают соглашения не о полном, а о частичном разделении производственных программ с учетом основного производственного профиля фирм, технической оснащенности предприятий, уровня издержек производства и других факторов. В этом случае соглашением о разделе продукции между конкурирующими фирмами предусматривается, что фирмы-партнеры, сосредоточиваясь на производстве конкретных видов изделий, передают друг другу не только часть своего прежнего ассортимента, но и соответствующие рынки сбыта, а иногда и сбытовой аппарат. Разработка программ служит прежде всего целям ограничения конкуренции между фирмами, выпускающими продукцию одинакового ассортимента, и предусматривает повышение степени однородности выпускаемой продукции, а следовательно, ее специализации. Если речь идет о разделе производственных программ по выпуску промежуточной продукции, то фирмы в соглашении о разделе ассортимента продукции предусматривают, что

каждый из участников соглашения имеет в своем распоряжении весь ассортимент изделий, входящих составными частями в конечную продукцию. Снабжение ими осуществляется на основе взаимных кооперированных поставок.

В соглашении о договорной специализации или разделе производственных программ одним из важнейших условий является положение о тесном сотрудничестве партнеров в форме взаимных или односторонних субподрядных поставок, проведении совместных научных исследований и разработок. Это условие придает такого рода соглашениям характер кооперирования не только специализации производства. В соглашениях подробно определяются обязательства сторон по выпуску конкретных видов изделий. За каждой стороной закрепляются определенные группы, виды, типоразмеры продукции, устанавливаются объемы, сроки поставки и цены кооперируемой продукции. При этом оговаривается, что фирмы-партнеры берут на себя обязательства не возобновлять производство той продукции, которая закрепляется по соглашению за другим партнером; оговаривается вопрос об использовании товарных знаков фирмы-продавца при сбыте продукции партнера; устанавливаются порядок контроля, приемки продукции и оказания услуг, а также мероприятия по рационализации производства, включая совместные капиталовложения в производство; определяются исключительные права каждого участника продавать в рамках обусловленного географического района ассортимент продукции, выпускаемой ими в рамках соглашения. Важным условием соглашений о договорной специализации является обязательство фирм соблюдать технологию производства, качество и характеристики выпускаемых ими изделий.

Большое внимание в такого рода соглашениях уделяется вопросам обеспечения сроков поставок кооперируемой продукции, выполнения соответствующих схем взаимных поставок. Партнеры уделяют большое внимание вопросам унификации и стандартизации продукции. В соглашениях, предусматривающих проведение сторонами совместных научно-исследовательских работ, оговариваются цели и объемы намечаемых исследований, технико-экономические параметры изделий, сроки завершения работ и передачи результатов в производство, вопросы патентования, а также обмена лицензиями и технической документацией; сторона, ответственная за дальнейшее совершенствование совместно разработанного изделия или создание нового; проблемы взаимных расчетов за проводимые научные исследования; система согласований и организации управления в области исследований и разработок.

Следует отметить, что соглашения о разделе производственных программ, заключаемые между фирмами, весьма разнообразны по своему содержанию. Одни из них содержат условия координации деятельности партнеров по всем направлениям (специализации и кооперированию производства, согласованности сбыта, совместным научно-исследовательским работам), другие затрагивают лишь отдельные области сотрудничества. Однако в большинстве случаев специализация и раздел производственных программ, их корректировка по конечным изделиям являются единственной целью соглашений. При этом партнеры уже на начальной стадии сотрудничества раскрывают друг другу важнейшие стороны своего производственно-экономического потенциала — объем и структуру производственных мощностей, экономическую эффективность отдельных производственных операций и предприятия в целом, финансовое положение и т.д., в результате чего

вырабатывается схема наиболее рационального раздела производственных программ между ними. В ходе работы по разделенной программе фирмы регулярно обмениваются многочисленными сведениями производственного характера. Содержание информации и периодичность ее представления партнеру определяются в договорном порядке и включаются в общее соглашение.

Соглашение о разделе производственных программ, как правило, представляет собой лишь первую, начальную ступень организации тесных связей между его участниками, которые осуществляются, в частности, в форме создания совместных компаний, специализированных консультационных органов и др. Подобные соглашения получили в последние годы широкое распространение в черной металлургии Германии, Франции, Италии и других стран. Они отражают стремление фирм данной отрасли прекратить выпуск на их предприятиях таких видов продукции, которые не соответствуют мировому техническому уровню, а также установить более тесное сотрудничество с фирмами, производственная программа которых дополняет их собственную.

Примером кооперирования путем согласования производственных программ может служить соглашение, заключенное в 1999 г. между основными производителями алюминиевого листового проката — фирмами Alcan (Канада), VAW (Германия), Pechiney (Франция), Hydro Aluminium (Норвегия) и Alcoa (США). Каждая из названных компаний предприняла соответствующие меры по укреплению своих позиций на рынке путем усиления специализации.

В результате рынок алюминиевого листового проката практически был поделен на основе договорной специализации между небольшим числом узкоспециализированных фирм, что обеспечивает каждой фирме свою долю европейского рынка.

Раздел между фирмами производственных программ путем взаимного отказа от части выпускавшихся ранее аналогичных видов продукции в целях углубления специализации и кооперирования производства получил широкое развитие и в других отраслях, в частности в машиностроении, станкостроении и электротехнической промышленности развитых стран.

Специализация производства, осуществляемая путем раздела программ между крупнейшими фирмами, направлена не только на раздел между ними рынков сбыта. Все более важное место в таких соглашениях занимают вопросы, связанные с совершенствованием организационной структуры управления производством партнеров, с использованием выгод рационального разделения труда и кооперирования. В силу этого данные соглашения часто называют соглашениями о «рационализации» производства. В некоторых таких соглашениях предусматривается использование свободных мощностей партнеров.

Среди различных организационных форм осуществления договорной специализации используются такие, как создание специальных органов различной сложности. Простейшие из них — периодические совещания руководителей фирм, более сложные — наличие при совещаниях руководителей небольшого контрольного аппарата. В некоторых случаях создаются специальные органы при совещаниях руководителей фирм в виде секретариата, возглавляемого, как правило, каким-либо авторитетным деятелем (юристом, инженером или экономистом), способным в силу своей независимости от какой-либо одной фирмы выполнять роль беспристрастного арбитра.

Стратегические альянсы — это наиболее полная и тесная форма производственно-технического сотрудничества двух или нескольких фирм одной или разных стран, используемая для достижения общих целей и взаимной выгоды его участников. Организационной формой стратегических альянсов могут быть:

- соглашения о развитии производства, научно-техническом сотрудничестве; о проведении совместных опытно-конструкторских работ, разработке новой продукции; о совершенствовании выпускаемых изделий и др.;
- соглашения о совместном участии в активах с созданием новой организации (в том числе совместного предприятия) или без ее образования; на основе обмена акциями или приобретения доли участия;
- соглашение о создании консорциумов, ассоциаций, совместных фондов.

Главное в таком межфирменном сотрудничестве — выработка партнерами единых целей, принятие совместных решений, соответствующих долгосрочным стратегическим планам партнеров, координация их действий в обеспечении совместных проектов финансовыми и материальными ресурсами; осуществление кооперированных поставок деталей и узлов для вновь создаваемой продукции; повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке.

Для международных стратегических альянсов характерно:

- заключение долгосрочных соглашений о сотрудничестве, предусматривающих совместное использование ресурсов и межфирменное кооперирование между компаниями разных стран;
- создание единых структур управления, расположенных в двух или более странах, для достижения единых целей и выполнения совместных решений;
- осуществление партнерами разных стран совместной производственно-хозяйственной деятельности на основе рационального использования конкурентных преимуществ каждого из партнеров на своем рынке;
- получение доступа к новым технологиям, обеспечение экономии за счет расширения масштабов производства и его рационализации;
- удовлетворение потребностей в финансовых ресурсах на разработку новой продукции и обеспечение современным оборудованием;
- проникновение на зарубежные рынки с помощью партнеров по альянсу путем преодоления государственных торговых и инвестиционных барьеров, снижения политических и других рисков, получения налоговых и других льгот, удовлетворения местным требованиям в области регулирования предпринимательства;
- использование партнерства в целях объединения усилий в условиях усиления конкуренции на отраслевых рынках, которая сопровождается глобализацией стратегий на основе использования конкурентных преимуществ отдельных фирм;
- консолидация капитала между компаниями-гигантами одной отрасли, проведение ими в рамках международных стратегических альянсов глобальной стратегии на мировых товарных рынках.

Участники стратегических альянсов придерживаются единой деловой практики в контрактных отношениях, соблюдая нормы и правила деловой этики, общепринятые в мировом деловом сообществе.

Международные стратегические альянсы получили наибольшее развитие в автомобильной и авиационной отраслях, в электронике и сфере телекоммуникаций.

Для автомобильной промышленности характерно взаимное переплетение капиталов и производственно-техническое сотрудничество пяти крупнейших гигантов автомобилестроения — General Motors, Ford Motor, Toyota, Volkswagen и Daimler Chrysler с другими автомобильными компаниями. General Motors в Японии владеет 49% акций компании Isuzu и 3,3% — компании Suzuki. Дочерней компании General Motors в Германии — Opel — принадлежат акции шведской фирмы SAAB. Кроме того, General Motors имеет длительные деловые связи с японской фирмой Toyota.

Американская компания Ford Motor владеет 33,4% акций в японской Mazda и через свою дочернюю компанию Ford Europe приобрела в 1999 г. филиал шведской фирмы Volvo. Ford имеет устойчивые деловые связи с японской фирмой Nissan.

Компания Daimler Chrysler располагает 10% акций Mitsubishi Motors, что привело к установлению основы их долгосрочного сотрудничества.

Различные формы двустороннего сотрудничества используют фирмы Volkswagen и Audi, Peugeot и Citroën, Volvo и Mitsubishi, Nissan и Fuji.

Для авиакосмической отрасли характерно создание стратегических альянсов с целью разработки новых видов продукции. Европейский консорциум Airbus Industry был образован для разработки нового типа самолета, конкурирующего с самолетами «Boeing». В строительстве авиалайнера принимают участие ведущие авиакомпания Франции, Англии, Германии, Испании, Италии, России, Китая. Стоимость нового самолета составит около 160 млн долл., между тем как аналогичные модели компании Boeing стоят более 2000 млн долл., что свидетельствует о конкурентоспособности новой модели консорциума. Другой европейский консорциум Eurofighter, в состав которого входят английская корпорация BAE Systems (бывшая British Aerospace), немецкая DASA, итальянская Alenia и испанская CASA, начиная с 1998 г. производит боевые самолеты «EF2000».

Значительное развитие в авиакосмической отрасли получило создание стратегических альянсов на двусторонней и многосторонней основе путем заключения соглашений о научно-техническом и производственном сотрудничестве.

В авиакосмической отрасли международные стратегические альянсы получили развитие и на основе консолидации капиталов крупнейших фирм. В особенности это относится к Европе, где в 1998 г. французская компания Aerospatiale, германская Daimler-Benz Aerospace (ADASA), английская British Aerospace и испанская CASA по согласованию с правительствами своих стран объявили о намерении учредить единую Европейскую авиакосмическую и оборонную компанию European Aeronautic Defence and Space — EADS. Ее целью является создание в рамках EADS основной производственной и экономической базы единой европейской авиакосмической промышленности, которая открыта для других европейских военно-промышленных и авиакосмических групп. В конце 1999 г. было заключено соглашение об объединении двух ведущих компаний, формирующих основу EADS, — германской Daimler Chrysler Aerospace, входящей в группу Daimler Chrysler, и французской Aerospatiale Matra, являющейся членом группы Lagardere. Во вновь созданной компании EADS занято около 90 тыс. человек, и ее оборот оценивается примерно в 22 млрд долл. Сформирована организационная структура новой компании. В ней французская компания отвечает за развитие космического направления группы и разработку общей стратегии на ближайшие

годы; германская компания возглавляет оборонное направление и департамент финансов. Координация деятельности компании EADS осуществляется Комитетом управления, который возглавляют представители обеих сторон. С середины 2000 г. акции новой европейской авиакосмической компании начали котируются на фондовых биржах Франкфурта, Парижа и Мадрида. По объемам продаж (10 млрд долл.) EADS в 2000 г. заняла третье место в мире после компаний Boeing и Lockheed Martin (в общем объеме продаж 12 млрд долл. приходилось на продукцию гражданской авиатехники и 2 млрд долл. — на производство авиадвигателей и других комплектующих деталей).

Примерами консолидации капиталов на двусторонней основе в авиакосмической отрасли могут служить:

- приобретение в 1999 г. английской компанией British Aerospace 35% акций шведской фирмы SAAB; после этого SAAB сконцентрировала свои усилия на производстве навигационных систем для самолетов Boeing и Airbus;
- установление в 2000 г. английской компанией BAE Systems (бывшая British Aerospace) контроля над компанией GEC Marconi Electronic Systems;
- приобретение французской компанией Thomson CSF английской фирмы Bacal Electronics, в результате чего Thomson CSF стала основным подрядчиком BAE Systems по поставкам электроники на английском рынке;
- объединение капиталов французской фирмы Matra и английской British Aerospace и создание компании Matra British Aerospace Dynamics, специализирующейся на производстве ракетной техники;
- создание в 1998 г. стратегического альянса между английской вертолетостроительной фирмой Westland Helicopters, входящей в группу GRN, и итальянской фирмой Agusta;
- поглощение американской компанией General Electric-GE крупной американской авиакосмической корпорации Honeywell, в результате чего на мировом рынке появился новый мировой лидер в области производства электронных систем и комплектующих деталей для авиакосмической промышленности. Обе компании специализируются в областях, дополняющих друг друга.

Важное место в стратегических альянсах крупнейших авиакосмических фирм занимает производственно-техническое сотрудничество, примерами которого могут быть:

- совместная деятельность английской компании BAE Systems с подразделениями корпорации Lockheed Martin по производству авиационного и космического электронного оборудования;
- сотрудничество Boeing с BAE Systems в области производства военной авиационной техники. Компании приняли совместное участие в торгах, предметом которых было приобретение 30% акций корейской компании Korean Aerospace Industries. Компания BAE Systems является крупным поставщиком различного оборудования для Boeing, а последняя выступает лицензиатом английской авиакосмической фирмы в производстве реактивных самолетов модели Harrier и модели тренировочного самолета Hawk;
- приобретение шведской компанией Volvo Aero норвежской фирмы Norsk Yettmotor, в результате чего Volvo Aero заняла лидирующие позиции среди скандинавских стран по объемам производства авиационных двигателей.

Стратегические альянсы получили значительное развитие в электронной отрасли, где они направлены в значительной степени на устранение соперничества между ведущими компаниями отрасли, а также между субпоставщиками и субподрядчиками частей и деталей. Например, американская компания General Electric и японская Fanuc для предотвращения жесткого глобального соперничества заключили соглашение о совместной разработке, производстве, сбыте и техническом обслуживании оборудования по автоматизации производства. Впоследствии эти компании создали совместный холдинг GE Fanuc Automation Corp. с равным соотношением долей в акционерном капитале. Холдинг включает три региональных оперативных подразделения:

- 1) североамериканское — GE Fanuc Automation North America, 90% акций которого принадлежат холдингу, а 10% — непосредственно GE;
- 2) азиатское — GE Fanuc Automation Asia, 90% акций которого приходятся на холдинг, а 10% — на Fanuc;
- 3) европейское — GE Fanuc Automation Europe, акции которого полностью принадлежат холдингу.

При создании стратегических альянсов двух или нескольких компаний, конкурирующих между собой в производстве и сбыте однотипной продукции, исключительно важное значение имеет разработка общей деловой стратегии, сочетающей в себе черты соперничества и сотрудничества и учитывающей выгоды каждой стороны. Это достигается путем выявления у партнеров конкурентных преимуществ выпускаемой продукции и наличия передовых технологий в разработке и создании новых видов изделий. Для проведения целенаправленной и эффективной деловой стратегии партнеры стратегического альянса должны добиться оптимального сочетания интересов по всему производственно-технологическому циклу и конечному результату деятельности альянса, чтобы интересы конкуренции и сотрудничества в стратегическом плане совпадали и исключали возможность конфликта между партнерами. Разработка глобальной стратегии, отвечающей интересам каждого из партнеров альянса, обеспечивает его устойчивость и гарантирует достижение поставленных целей.

Разработка и проведение кадровой политики в фирме

Оплата и стимулирование труда

Социально-психологические аспекты управления

23.1. Разработка и проведение кадровой политики в фирме

1 Подбор и расстановка персонала Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию *политики мотивации*, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний, кооперативов) и привлечения работников к управлению политика мотивации нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду.

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Отсюда главный стратегический курс — на высокий уровень образования, квалификации и этики работников; предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения; использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры.

Управляющие персоналом — это самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением

квалификации персонала. В. Хойер приводит следующие обобщенные рекомендации менеджерам, отражающие их профессиональные функции¹.

Менеджер обязан:

- в случае неудач нести личную ответственность, не перекладывая ее на подчиненных;
- способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;
- проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на сотрудников;
- проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;
- учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход;
- чувствовать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;
- достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;
- помогать каждому сотруднику ощущать результаты его труда.

Задача менеджеров — сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные особенности.

На менеджеров возлагается также ответственность за оценку работы сотрудников; определение необходимого вознаграждения за конечные результаты работы; организацию и контроль за деятельностью целевых групп и рабочих бригад; разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и др.

В каждой фирме разрабатываются и применяются различные меры по управлению персоналом, но общие среди них:

- представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов или докладов о выполненной работе и планах на будущее. Такие отчеты составляются работниками всех уровней управления и представляются в зависимости от принятого в фирме порядка: ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежегодно. Они служат, с одной стороны, инструментом контроля и способствуют повышению ответственности за порученное дело, а с другой — содействуют развитию инициативы работников, принятию на себя конкретных обязательств по совершенствованию хозяйственной деятельности фирмы;
- проведение еженедельно оперативных совещаний на высшем уровне управления с участием руководителей производственных подразделений и центральных служб. На таких совещаниях заслушиваются отчеты руководителей по актуальным вопросам текущего момента, проводится обсуждение конкретных мер и принимаемых решений, которые после их одобрения на совещании принимаются к исполнению. Проведение оперативных совещаний дает возможность президенту или главному администратору фирмы ознакомиться с текущим состоянием дел и незамедлительно вносить коррективы в хозяйственную деятельность фирмы.

¹ Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М.: Прогресс, 1990.

Менеджеры, в свою очередь, отчитываются перед вышестоящими управленческими уровнями. Например, фирма Херох требует от линейных руководителей составления отчетов о состоянии кадров одновременно с предложениями о развитии своих подразделений. Эти отчеты включают оценку изменений численности кадров, изменений стоимости рабочей силы, стоимости перемещения людей или оборудования, соответствия принципам технической политики.

Для анализа проблем кадрового состава и выработки принципов и методов управления персоналом менеджеры постоянно получают информацию о затратах на подбор и расстановку кадров, современном уровне текучести кадров, прогнозируемой потребности в кадрах различных профессий. Чтобы улучшить контакты между менеджерами и рядовыми работниками, была упрощена финансовая отчетность фирм, которая стала доступна работникам; в результате работники более активно участвуют в принятии управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне управления.

Новые производственные системы, основанные на коллективном труде, требуют, чтобы работники-исполнители обладали всей информацией, необходимой для разработки мер, направленных на повышение показателей эффективности производства и производительности труда.

Важное значение в разработке кадровой политики имеют ***принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.***

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, т.е. финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, грамотно писать записки и чертить графики.

Обычно потенциальные кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов:

- знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, его прав и степени ответственности;
- если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством;
- отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы;
- набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных;
- кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах *увольнение персонала*, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровства, мошенничества, очевидного нарушения порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В большинстве фирм в современных условиях преобладает тенденция к сокращению числа управленческих и канцелярских работников административного персонала, работников функциональных служб в процессе реорганизации фирмы в целом. Например, компании Ford и Chrysler сократили примерно 40% работников функциональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и принятия решений.

2 Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Подбор кадров.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Руководящие кадры в фирме назначаются.

Особую трудность вызывает обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал.

Существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров — мастеров и начальников участков. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Условия труда.

Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала:

замену жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников;

уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;

переход на гибкие формы оплаты труда;

объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы — проектно-целевые группы.

Внедрение автоматизации в производство создает устойчивость, стабильность. Хотя ЭВМ и требуют творчества от немногих лиц, они означают стандартизацию работы для многих работников.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный наем работников или наем на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;
- способ формирования связей между фирмами — деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, привлечение новых работников, их подготовку, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему заработной платы.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55—60 лет. Эта система охватывает примерно 25—30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

23.2. Оплата и стимулирование труда

1 **Формы и уровень оплаты труда** В США *система оплаты труда* предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;
- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;
- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;
- заработок обычно повышается ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Работу оценивает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;
- размеры зарплат инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;
- премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

В 1970-е—1980-е годы в США заработная плата росла более быстрыми темпами, чем производительность труда, что привело к повышению трудовых затрат на единицу продукции. В США они росли на 5,8% в год, тогда как в Японии — на 2,8% в год. В результате по уровню цен американские товары ежегодно теряли на 3% конкурентоспособность по сравнению с японскими.

Уровень оплаты труда имеет важное значение при сопоставлении конкурентоспособности продукции. Теперь большинство конкурентов уже не имеют преимуществ по дешевизне рабочей силы. Так, Япония уже не входит в число стран с низким уровнем заработной платы. В 1970-е—1980-е годы уровень заработной платы в Японии повысился с 50 до 80% уровня заработной платы в США. У рабочих в Германии и Швейцарии почасовая заработная плата выше, чем у рабочих США, на 20%. В то же время у рабочих Гонконга, Тайваня, Южной Кореи заработная плата составляет лишь 11—14% уровня заработной платы в США при довольно высоком уровне производительности труда и качества продукции. Это делает их товары высококонкурентоспособными на мировом рынке.

2 Поощрительные системы оплаты труда Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Гибкая система оплаты труда, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений и разовых сокращений базовой зарплаты и повышать производительность труда.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- при неизменном размере базового оклада премии, зависящие от прибыли;
- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- оплата без почасовых ставок;
- продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

По некоторым оценкам в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии — 8:1.

В Японии каждый работник автомобильной компании получает в качестве премиальных выплат до 50% базовой зарплаты.

Проблема состоит в том, чтобы рост оплаты труда не опережал темпов роста производительности, эффективности, что наблюдается в большинстве американских фирм.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, размер которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завода, производственного отделения, СЦХ). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и размером премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения — систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов — систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др.

Производительность труда во многом зависит теперь не от квалификации работника, а от рациональной организации труда.

Обычно фирма внимательно следит за динамикой оплаты труда по основным категориям персонала у своих главных конкурентов и на этой основе определяет базовые ставки оплаты. Таких конкурентов может быть 15—20 и с ними ведется борьба за ценные кадры.

На современных автоматизированных предприятиях доля труда производственных рабочих снижается до 10% издержек; затраты на инженерный и управленческий труд все время возрастают.

При измерении производительности труда обычно пользуются одним показателем — выпуском продукции в час на одного работающего, а необходимо учитывать все факторы: труд, капитал, материалы и энергию.

23.3. Социально-психологические аспекты управления

- 1 **Руководство персоналом и мотивация труда** Комплексный подход к управлению как единству всех функций позволил выделить новое в характере управления — *функцию руководства персоналом*.

Руководство персоналом как функция управления призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Функция руководства — это мозг всего управления. Чем сложнее система функций управления, дифференцированнее, тем острее перед руководством встает задача постоянного совершенствования управления как внутри каждой функции, так и в межфункциональном аспекте. В результате от функции руководства все чаще обособливается специфическая функция совершенствования управления.

Важнейшие *принципы руководства персоналом* — это ответственность каждого работника за его работу и знание каждым работником, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

Система управления, состоящая из иерархии различных ступеней (звеньев), предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами (аппаратом) управления. Эти руководители имеют разные ранги. Так, при развитой иерархии управления высший руководитель не занят какой-либо одной функцией управления. Главная задача высшего руководства — процесс управления в целом: координация разных функций, их увязка и согласование; подбор руководителей соответствующих служб и подразделений; организация иерархии управляющей системы в целом.

Руководители среднего и низового уровня выступают как организаторы определенных видов работ. В их обязанности входит составление общего плана работы, объединение людей для работы, руководство работой, согласование работы отдельных частей организации и отдельных работников, контроль за работой.

В современных условиях претерпела существенные изменения ***мотивация руководства персоналом***: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом, а не административные; руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении.

Коллегиальность в управлении предполагает, что профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя *управленческий штат*.

Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Важное значение приобрели следующие социально-психологические аспекты управления:

- стабильность служебного положения — главный стимул в работе;
- увольнение по инициативе администрации сравнительно редко, так как сопряжено с соблюдением множества различных правил;
- воспитание у работников чувства приверженности своей фирме (издание фирменных информационных бюллетеней, журналов, в которых освещаются деятельность и события жизни фирмы; показ престижных видео- и

кинофильмов; устройство праздников и дней отдыха, на которые расходуются значительные средства).

Повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет использования таких факторов, как:

- хорошая организация рабочих мест;
- рациональное планирование и использование производственных площадей;
- систематическая переподготовка и повышение квалификации работников;
- обеспечение стабильности занятости;
- разработка и реализация различных социально-экономических программ.

Для стабилизации занятости постоянных работников в американских фирмах обычно используются:

- привлечение временных работников в период циклического подъема;
- маневрирование трудовыми ресурсами в рамках фирмы;
- переквалификация работников и обучение их новым специальностям;
- сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры;
- внеочередные отпуска и досрочный выход на пенсию.

Такие мероприятия обычно проводятся в рамках специально разработанных программ по стабилизации занятости. Их основная задача — сохранение необходимого числа наиболее квалифицированных работников, стимулирование их желания постоянно повышать производительность и эффективность своей работы.

Разработка программ управления персоналом предусматривает:

- наличие целевой ориентации и взаимосвязи общих целей (повышение производительности труда, качества продукции, гибкости в оплате труда; постоянное повышение квалификации работников);
- совместную разработку стратегии в области управления трудовыми ресурсами и стабилизации занятости представителями руководства фирмы с профсоюзом и работниками.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, обеспечения условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

Гарантии занятости и снижение текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников повышать эффективность своей работы, не опасаясь увольнений в период ухудшения хозяйственной конъюнктуры. Но некоторые фирмы, как например американская фирма IBM, не увольняют работников по экономическим причинам. IBM такой практики придерживается около 35 лет. Используются такие методы, как периодическое прекращение найма новых работников, проведение программ переквалификации, досрочный выход на пенсию и др. Многие американские фирмы широко используют долгосрочные программы управления трудовыми ресурсами, которые помогают избегать массовых увольнений рабочих.

2 Социальная система управления и групповой подход к организации работ *Социальная система управления* призвана обеспечить эффективную работу технической сис-

темы. Она создается в тесной взаимосвязи с нею и не передается в распоряжение подразделений по управлению производством. Социальная система включает:

- подбор и продвижение кадров;
- обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решений;
- эффективную систему оплаты труда и премирования;
- решение проблемы статуса.

Важнейшее значение в социальной системе придается высокой технической квалификации и способности к обучению, а также опыту общения и готовности к сотрудничеству для эффективной работы в команде как самоуправляющемуся коллективу.

При *групповом подходе к организации и управлению производством* оплата труда проводится на конкурентной основе, чтобы заинтересовать в конкретной работе наиболее квалифицированных работников. Более высокую оплату получают работники, овладевшие несколькими смежными специальностями. Таким образом, зарплата каждого члена целевой группы зависит от уровня его квалификации и числа освоенных специальностей.

Групповой подход к организации работы, создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют устранению барьеров между разными категориями персонала, формированию благоприятного психологического климата в процессе сотрудничества, отсутствию подчинения по иерархии одних работников другим.

Методы, использующие человеческий фактор для повышения производительности труда и эффективности производства, чаще применяются японскими фирмами; американские фирмы больше ориентированы на использование традиционных методов управления персоналом.

В процессе решения таких задач, как поиск новых форм организации работы, оплаты труда, системы участия в управлении, стали широко использоваться группы и рабочие бригады, состоящие из специалистов разной квалификации, отвечающие за выпуск новой продукции либо за новые формы организации труда.

Например, в японских фирмах группы по разработке новых изделий составлены обычно из специалистов разных отраслей. Эти специалисты учатся друг у друга, высказывают различные точки зрения на проблему, с разных сторон рассматривают информацию о состоянии рынка, в особенности результаты проб и ошибок, которые неизбежно сопровождают процесс параллельной разработки изделия.

Рабочие бригады создаются обычно для лучшей организации труда на совместных предприятиях. Так, американская фирма General Motors и японская фирма Toyota создали в 1984 г. фирму Nummi во Фремонте (США, штат Калифорния), использующую бригадную организацию труда и совместный поиск решения проблем, связанных с вопросами труда. Здесь рабочие сами решают производственные проблемы и сами могут принять решение об остановке конвейера для устранения дефектов.

General Motors направила более двух тысяч своих управляющих во Фремонт для изучения организации труда на этом предприятии. В свою очередь Nummi направляла американцев — руководителей этого предприятия и руководителей профсоюзов в Японию.

В фирме Nummi отошли от традиционного для профсоюза автомобильных рабочих принципа приема на работу по старшинству. Потенциальные кандидаты проходили четырехдневную проверку способности работать в полуавтономных коллективах. General Motors стала практиковать метод создания рабочих бригад и на своих собственных предприятиях. Так, на заводе двигателей Cadillac в Ливонии (штат Мичиган) в 15 отделах были созданы бригады из 10—20 человек, которые отвечают за выпуск продукции.

В условиях раздельного расположения административного здания и заводов, конструкторских и производственных отделов взаимодействие между работниками усложняется. Поэтому стало характерным сосредоточение в одном здании всех стадий подготовки и выпуска новой продукции, под которую ведется строительство предприятия.

На заводах фирмы LTV в Кливленде (США) была установлена новая гальваническая линия стоимостью 135 млн долл. Все рабочие-металлурги были переведены на оклады, отменены системы тарифов и перечень профессий. Были сформированы комплексные бригады по 10—20 человек. Рабочие имели право голоса при принятии важнейших решений, в том числе при приеме на работу и увольнении, установлении процедур разрешения разногласий. Была введена система премий по итогам полугодия, размер которых доходил до 25% годового заработка. Эта система разрабатывалась фирмой LTV совместно с профсоюзами в течение трех лет.

3 Социально-экономическая политика: разработка и реализация Разработка и проведение *социально-экономической политики* в фирмах осуществляются по многим направлениям, важнейшие из которых:

- политика доходов;
- политика в отношении сотрудничества с профсоюзами;
- политика социального обеспечения работников.

Содержание социально-экономической политики в фирмах имеет определенные различия по странам, поскольку во многом определяется системой государственного регулирования предпринимательской деятельности и социальным положением трудящихся, а также той ролью, которую играют профсоюзы и различные организации, занимающиеся вопросами социального обеспечения.

Политика доходов является эффективным инструментом стимулирования экономического роста фирм при соблюдении интересов основных социальных групп работников и предпринимателей. Под разными названиями и в различных формах политика доходов применяется с начала 1960-х годов почти во всех странах Запада. Благодаря консенсусу труда и капитала в Японии уже 10 лет не было крупных забастовок.

В Финляндии политика доходов сформировалась в атмосфере социально-экономического кризиса 1968 г., и с тех пор каждые два года центральные организации профсоюзов и предпринимателей при участии правительства и президентском арбитраже путем переговоров вырабатывают рамочное соглашение — консенсус о соотношении прибылей и зарплаты, о степени их прироста при той же или иной динамике национального дохода, а также темпах инфляции. Парламент участвует в выработке политики доходов лишь при обсуждении государст-

венного бюджета или при необходимости уточнения законодательства. Аналогичная практика сложилась во Франции, Бельгии и других странах.

Центральное соглашение о доходах конкретизируется по отраслям и предприятиям в виде *коллективных договоров* работников и предпринимателей. Оно контролируется в центре и на местах, для чего государство создает особый аппарат. Через реализацию политики доходов работники приобретают гарантии увеличения зарплаток при повышении эффективности (прибыльности) производства, а также защиту от инфляции. Предприниматели получают социальный мир и гарантию от чрезмерных покушений на прибыли. Государство получает социально-политическую и экономическую устойчивость и гарантии роста бюджетных доходов.

Профсоюзы в некоторых американских фирмах стали играть роль активного партнера в разработке и реализации социальных программ. Разрабатываемые программы должны обеспечивать заметное повышение производительности труда и увеличение стабильности занятости.

Отмечаются изменение содержания работы профсоюзов и их ориентация на конструктивное сотрудничество в области:

- выработки соглашений о распределении прибыли, об определении степени самостоятельности для местных отделений в ведении переговоров о специальных вопросах заработной платы и условиях премирования;
- разработки стратегии развития фирмы, которая предусматривала бы меры, предупреждающие сокращение производства или его приостановку;
- решения проблем сверхурочной работы и ее оплаты, использования субподрядов, временной и частичной занятости;
- повышения квалификации и расширения профессиональной подготовки работников путем постоянного обучения;
- разработки новых систем оплаты труда, таких, как участие в прибыли;
- создания новых производственных систем и осуществления контроля качества продукции в рамках фирмы в целом;
- разработки единых программ обучения мастеров, руководителей низового звена и заводских профсоюзных лидеров.

Кроме того, профсоюзы проводят собственные исследования современных систем организации труда, выработку и представление руководству фирмы альтернативных предложений о новых формах организации труда. Они также берут на себя ответственность за нахождение компромиссов и принятие болезненных для фирмы решений.

В США между компаниями Ford и General Motors и объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности было достигнуто соглашение о замене ежегодного 3%-ного повышения заработной платы компенсационным механизмом, предполагающим выплату премий в зависимости от получаемой фирмой прибыли.

General Motors и Ford объединились с профсоюзом автомобилестроителей для создания мелких нововведенческих компаний, которые могли бы предоставить рабочие места автомобилестроителям.

По соглашению между профсоюзом сталеплавыльщиков и металлургическими корпорациями США представители профсоюзов теперь входят в советы директоров крупнейших компаний.

Лидеры профсоюзов являются членами советов директоров Chrysler и Pan-American¹.

В американских фирмах лидеры профсоюзов получили не только места в совете директоров и участие в собственности компании, но и различную компенсацию за сокращение заработной платы членов профсоюза, право голоса при принятии решений в области капиталовложений.

Важной сферой деятельности профсоюзов в США стала переподготовка работников фирмы в борьбе за сохранение уровня занятости.

General Motors и профсоюз автомобилестроителей организовали самый большой в мире частный учебный центр, в котором проходит обучение 400 тыс. человек — повременных рабочих фирмы. Ford и профсоюз автомобилестроителей создали национальный центр обучения и развития в целях подготовки и переподготовки работников фирмы, предоставления возможностей переподготовки в связи с переходом на новые технологии, выпуск новой продукции, применение новых методов производства.

Профсоюзы придают важное значение получению права доступа к бухгалтерским книгам фирмы и возможности контроля с помощью независимых экспертов за коммерческими операциями фирмы.

Одно из важных направлений социально-экономической политики — *социальное обеспечение работников*.

В США получила значительное развитие система пенсионных и страховых фондов. Действует до 1,5 тыс. крупных пенсионных фондов, а число пайщиков составило 68 млн человек, или 52% самодеятельного населения. Согласно закону от 1974 г. пенсионный фонд корпорации не может управляться менеджерами корпорации и направляться на ее финансирование. Он должен использоваться для инвестирования в другие фирмы, причем размер инвестиций в каждом случае не должен превышать 10% общей суммы накоплений.

На основе закона от 1974 г. об обеспечении доходов наемных работников после их увольнения стали учреждаться внутрифирменные пенсионные фонды на основе контрактов между работниками и предпринимателями. Согласно контракту обе стороны делают взносы в пенсионный фонд, причем взносы предпринимателей могут либо быть фиксированными, либо составлять определенный процент прибыли фирмы. На основании принятого в 1986 г. дополнения к закону 1974 г. пенсионные выплаты должны гарантироваться работникам даже в случае прекращения действия пенсионного фонда.

Для обеспечения гарантии пенсионных выплат была создана специализированная корпорация, которая рассматривает все случаи прекращения выплат администрацией фирмы и в случае нехватки средств в пенсионном фонде обязывает администрацию продолжать выплаты за счет других средств. На эти цели может быть направлено до 30% капитала фирмы. Если этих средств недостаточно, корпорация производит выплаты из своих средств.

Согласно этому дополнению установлен верхний предел размеров месячных выплат на одного пенсионера, который составил 1858 долл. В 1987 г. в США бы-

¹ В США на отраслевом уровне существуют три профсоюза: автомобилестроителей, сталеплавателей, связистов.

ло принято новое дополнение, ужесточающее условия, при которых может быть прекращено действие внутрифирменного пенсионного фонда — только в случае банкротства фирмы или на период ее реорганизации.

Наемные работники в США предпочитают участие в пенсионных фондах приобретению акций своих фирм, так как это обеспечивает им большую социальную защищенность благодаря высокому уровню профессионализма менеджеров траст-фондов банков.

Наиболее крупные предприятия могут иметь свои пенсионные системы; эти пенсии можно инвестировать на рынке ценных бумаг.

В США большая часть пенсионных фондов вкладывается в обычные акции, облигации, эквиваленты наличности, такие, как, например, векселя Казначейства. Эти активы составляют около 3/4 общей суммы.

4 Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Система подготовки кадров менеджеров в США в высших учебных заведениях представлена на рис. 23.1.

Подготовкой профессиональных менеджеров в США занимаются 1500 высших учебных заведений. В 1987 г. было выпущено 240 тыс. бакалавров в области бизнеса (24% всех выпускников) и 70 тыс. магистров делового администрирования (25% всех выпускников со степенью магистра).

На изучении менеджмента специализируются 25% студентов американских университетов и 25% выпускников продолжают учебу на степень магистра делового администрирования.

В 1985 г. в США было затрачено 60 млрд долл. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд долл. на повышение квалификации менеджеров.

Переподготовке и повышению квалификации в фирмах США и Японии придается крайне важное значение. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Американская фирма IBM в 1986 г. затратила на обучение и подготовку своих работников 750 млн долл.

В американской компании Westinghouse разработана система целей, направленная на рост производительности труда и качества продукции. Важнейшим средством для достижения намеченных целей определена *профессиональная подготовка*. Для этого проводятся семинары по управлению качеством, которые позволяют руководителям ввести показатели качества в систему стратегического планирования и оценки.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3—4 раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда; на него каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа — за счет личного.



Рис. 23.1. Система подготовки кадров менеджеров в США

В основе японской системы профессионального обучения в фирмах лежит концепция «гибкого работника». Ее цель — отбор и подготовка работника не по одной, а по крайней мере по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Развитие новых технологий требует более совершенных знаний и умений. Проблема заключается в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Большой недостаток программ обучения заключается в отсутствии в них экономических знаний. Подавляющее большинство работников в американских фирмах не понимают сути экономических систем. Они не всегда осознают, как повышение производительности труда, качества и конкурентоспособности продукции может оказывать влияние на их собственный уровень жизни и гарантию занятости.

Система переподготовки и повышения деловой квалификации в США может быть представлена в следующем виде.

Краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах. В США 150 таких курсов, обучающихся в год до 10 тыс. человек. Они рассчитаны в основном на две—четыре недели обучения, но бывают и до двух лет. Расходы на такое обучение оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд долл. в год.

Вечерние курсы также оплачиваются за счет фирмы. В США их около 100 и они рассчитаны на обучение высшего и среднего управленческого персонала.

Американская ассоциация менеджмента (American Management Association) 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 еще 500 привлекаются для проведения курсов, семинаров, конференций. Ассоциация объединяет 140 тыс. индивидуальных и коллективных членов, занимающихся вопросами совершенствования менеджмента и их практическим применением.

Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров имеют 400 американских крупных и средних фирм для низового и среднего звеньев управления. Например, в учебном комплексе фирмы Xerox обучается 12 тыс. человек в год. Крупные комплексы и свои программы обучения имеют фирмы IBM, Western Electric, General Motors.

Центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах имеют свыше 400 фирм (в том числе IBM), где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами.

Переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами используется фирмами IBM, General Motors.

Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций. Такую форму используют фирмы IBM, General Motors, Hewlett-Packard, Boeing.

Вечерняя школа Американского института мировой торговли предлагает до 45 курсов в своих трех центрах. Занятия проводятся 1—2 раза в неделю, всего от 3 до 15 занятий. Стоимость обучения составляет от 80 до 490 долл. за курс.

Библиографический список

Раздел I. Основы менеджмента

Глава 1. Методологические основы менеджмента

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: МГУ, 1995.
2. *Гроу Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996 (Бизнес: просто о сложном).
3. *Дункан Джек У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
4. *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. /Под ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 2000.
6. *Предпринимательство и бизнес:* Учеб. пособие. — М.: Маркетинг, 1995.
7. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. — Воронеж, 1995.
8. *Райзенберг Б.А.* Основы бизнеса. — М.: Ось-89, 1996.
9. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.
10. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996.
11. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.
12. *Дэниэлс Джон Д., Рабера Ли Х.* Международный бизнес: Пер. с англ. /Под ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 1994.
13. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. — М.: Норма — ИНФРА-М, 1999.
14. *Международный менеджмент:* Учебник для вузов /Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000.
15. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.
16. *Менеджмент:* Учебник для вузов /Под ред. М.М. Максимцова, Л.Ф. Никулина. — М.: ЮНИТИ, 2002.
17. *Лафта Дж. К.* Менеджмент. — М.: КноРус, 2002.
18. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
19. *Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент, теория и практика. — СПб.: Питер, 2000.
20. *Акофф Р.Л.* Акофф о менеджменте. — СПб.: Питер, 2002.

Глава 2. Порядок образования фирм. Классификация фирм

1. *Волобуев Ю.А.* Общество с ограниченной ответственностью. — М.: Филинь, 1996 (Бизнес и закон).
2. *Горбунов А.Р.* Холдинговые предприятия и дочерние фирмы (дочерние компании и формирование внутрифирменных связей). — М.: Анкил, 1994.

3. *Кашанина Т.В.* Хозяйственные товарищества и общества: правовое регулирование внутрифирменной деятельности: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 1995.
4. *Основы предпринимательского дела* /Под ред. Ю.М. Осипова. — М.: Бек, 1996. Гл. 1.
5. *Сударькова Е.А.* Акционерное общество: образцы важнейших внутренних документов. — М.: ИНФРА-М, НОРМА, 1996.
6. *Сыродоева О.Н.* Акционерное право США и России (сравнительный анализ). — М.: СПАРК, 1996.
7. *Герчикова И.Н.* Практикум по изучению иностранных фирм. — М.: МГИМО, 1996.

Глава 3. Международные компании: организационная структура и деятельность

1. *Международный холдинг.* Бизнес-серия. — М.: Омега, 1992.
2. *Финансово-промышленные группы* (Зарубежный опыт. Реалии и перспективы в России). — М.: Наука и техника, 1994.
3. *Горбунов А.Р.* Дочерние компании, филиалы, холдинги. — М., 2000.
4. *Поворин С.В.* Некоронованные короли мирового бизнеса. — М.: ГУВШЭ, 2003.
5. *Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М.* Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях: Учеб. пособие. — М.: Анкил, 2002.
6. *Конина Н.Ю.* Международные компании: слияния и поглощения. — М.: МГИМО(У), 2003.
7. *Бородаевская А.А.* Масштабы превыше всего, или Новая волна слияний в мировой экономике. — М.: Международные отношения, 2001.
8. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993.
9. *Ленский Е.В.* Транснационализация капитала. — Минск: Армита — Маркетинг, Менеджмент, 2001.
10. *Мильнер Б., Лиис Ф.* Управление современной компанией. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Глава 4. Организация управления в международных компаниях

1. *Бойделл Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: Пер с англ. — М.: ИНФРА-М-Премьер, 1995.
2. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 1996. Т. 1, 2.
3. *Минго Д.* Питер Пресс. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли): Пер с англ. — СПб., 1995. (Бизнес без секретов).
4. *Морита Акио.* Сделано в Японии. История фирмы Сони: Пер. с англ. /Под ред. А.Ю. Юданова. — М.: Прогресс, 1993.
5. *Опыт лучших японских фирм:* Пер с англ. /Под ред. Ю.Л. Мокринского, Е.А. Новиковой. — Воронеж, 1994.
6. *Соломатин Н.А., Румянцева З.П.* и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995.
7. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.

8. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 1998.
9. Кондратьев В.В., Краснова В.В. Реструктуризация управления компанией. Модульная программа для менеджеров. Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Раздел II. Технология менеджмента

Глава 5. Выработка целей и стратегии развития фирмы

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — Ч. III.
2. Экономическая стратегия фирмы /Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995.
3. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1998.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. /Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: ЮНИТИ, 1997.
7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 2001.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. /Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: ЮНИТИ, 1998.
10. Виссема Х. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. /Под ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. — М.: Финпресс, 2000.
11. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2002.
12. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: Юрист, 2002.
13. Дойль П.М. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
14. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 2000.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1998.

Глава 6. Принятие и реализация управленческих решений

1. Цыгичко В.Н. Руководителю — о принятии решений. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений: Библиотека финансового менеджмента. — М., 2001.
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2002.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. — М.: Дело, 2000.
5. Ювица Н.В. Технологии современного менеджмента. Экономический центр «Школа бизнеса». — Актюбинск, 1996.

Глава 7. Информационное обеспечение менеджмента

1. *Смирнов С.Н.* Электронный бизнес. — М.: Пресс, Компания Ай Ти, 2003.
2. *Имери Винс.* Как сделать бизнес в Интернете. — Киев: Комиздат, Диалектика, 1997.
3. *Корнеев И.К., Машурцев В.А.* Информационные технологии в управлении. — М.: ИНФРА-М, 2001.
4. *Соколова А.Н., Геращенко Н.И.* Электронная коммерция: мировой опыт и российский. — М.: Открытые системы, 2000.
5. *Успенский И.* Интернет как инструмент маркетинга. — СПб., 1999.
6. *Эвод И.М.* Электронная коммерция. — М.: ДиаСофт, 2002.
7. *Багиев Г.Л.* и др. Международный маркетинг: Учебник. — СПб.: Питер, 2001. Гл. 3.

Раздел III. Внутрифирменное управление

Глава 8. Общие принципы управления международными фирмами

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. 1.
2. *Симмонс Дж., Мэрс У.* Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении: Пер. с англ. — М.: Аргументы и факты, 1993.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
4. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003.

Глава 9. Важнейшие функции внутрифирменного управления

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. II, III. П. 10.
2. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
3. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003.

Глава 10. Маркетинг как функция управления

1. *Аникеев С.Н.* Методика разработки плана маркетинга. — М.: ФОЛИУМ, 1995 (Практика маркетинга).
2. *Голубков Е.П.* Маркетинг: стратегия, планы, структуры. — М.: Дело, 1995.
3. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие: Пер с нем.— М.: ИНФРА-М, 1996.
4. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996.
5. *Моррис Р.* Маркетинг: ситуации и примеры: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1994.
6. *Рафел М., Рафел Н.* Питер Пресс. Как завоевать клиента. — СПб., 1996. (Бизнес без секретов).
7. *Чубаков Г.Н.* Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия (методическое пособие). — М.: ИНФРА-М, 1996.

8. *Маркетинг: Учебник* /Под ред. А.Н. Романова. — М.: ЮНИТИ, 1996.
9. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 1999.
10. *Дойль П.* Маркетинговое управление и стратегии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1998.
11. *Попов С.Г.* Основы маркетинга: Учеб. пособие. — М.: Ось-89, 2002.
12. *Ноздрева Р.Б.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М., 2002.
13. *Божук С.Г., Ковалик Л.Н.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2003.
14. *Крылова Г.Д., Соколова М.И.* Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. — М.: ЮНИТИ, 1998.
15. *Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс* /Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. — М.: Юрист, 2000.
16. *Багиев Г.Л.* и др. Международный маркетинг: Учебник. — СПб.: Питер, 2001.
17. *Дойль П.М.* Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб.: Питер, 2001.
18. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. — М.: АСТ, 2000.
19. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Второе европейское издание. — М.—СПб.—Киев: Вильямс, 2000.
20. *Моисеева Н.К.* Международный маркетинг. — М.: Центр экономических исследований маркетинга, 1998.
22. *Ноздрева Р.Б., Соколова М.И., Крылова Г.Д., Гречков В.Ю.* Маркетинг. — М.: Юрист, 2002.
23. *Теория маркетинга* /Под ред. М.Дж. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002.
24. *Шонесси Дж.* Конкурентный маркетинг. Стратегический подход: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.

Глава 11. Внутрифирменное планирование

1. *Липиц И.В.* Бизнес-план — основа успеха: Практ. пособие. — М.: Дело, 1994.
2. *Как разработать бизнес-план.* — М.: ИНФРА-М, 1994.
3. *Бизнес-план: Методические материалы* /Под ред. Р.Г. Маниловского. — М.: Финансы и статистика, 1994.
4. *Бизнес-план* /Под ред. В.М. Попова. — Чебоксары, 1994.
5. *Составление бизнес-плана: Пер. с англ.* — М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. (Пособия Эрнст & Янг).
6. *Зигель Эрик С. и др.* Составление бизнес-плана: Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
7. *Сергеев А.А.* Экономические основы бизнес-планирования. — М.: ЮНИТИ, 1999.
8. *Хасси Д.* Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. — СПб.: Питер, 2001.

Глава 12. Функции контроля в экономическом механизме менеджмента

1. *Балабанов И.Т.* Финансовый менеджмент: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1994.
2. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. — М.: Финансы и статистика, 1998.
3. *Герчикова И.Н.* Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Консалтбанкир, 1996.
4. *Кармайкл Д.Р., Бенис М.* Стандарты и нормы аудита: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1995.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000.
6. Финансовый анализ деятельности фирмы. — М.: Ист-сервис, 1994.
7. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник /Под ред. Е.С. Стояновой. — М.: ИНФРА-М, Перспектива, 1996.
8. Финансовое управление компанией /Под ред. Е.В. Кузнецовой. — М.: Правовая культура, 1995.
9. Фридман П. Аудит. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1997.
10. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 1996.
11. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996.
12. Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Дашков и Ко, 2000.
13. Джеймс К., Ван Хорн, Джон М. Вахович (мл). Основы финансового менеджмента. — М. — СПб. — Киев: Вильямс 2001.
14. Лытнев О. Основы финансового менеджмента: Курс лекций. — 2001.
15. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2002.
16. Дементьева А.Г. Корпоративные финансы: Учеб. пособие. — М.: МГИМО, 2003. Ч. I.
17. Кониная Н.Ю., Хотяшева О.М. Анализ хозяйственной деятельности фирм (методика фирмы Price Waterhouse): Учеб.-метод. пособие. — М.: МГИМО (У), 1996.
18. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 2002.
19. Пучкова С.И. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Учеб. пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2001.
20. Каморджанова Н.А., Коржатова И.В., Тимофеева М.В. Бухгалтерский и финансовый учет. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003.
21. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР. — М.: Дело, 2000.
22. Терехова В.А. Международные и национальные стандарты бухгалтерского учета и отчетности. — М.: Перспектива, АКДИ Экономика и жизнь, 2000.
23. Палий В.Ф. Международные стандарты финансовой отчетности: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003.
24. Соловьева О.В. МСФО и ГААП: учет и отчетность. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2003.
25. Дафлиз Ф.И. и др. Аудит Монтгомери /Под ред. В.Я. Соколова. — М.: ЮНИТИ, 1997.
26. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1999.

Глава 13. Экономические методы управления в менеджменте

1. Васильева Н.Э., Козлова Л.И. Формирование цены в рыночных условиях. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
2. Основы предпринимательского дела / Под ред. Ю.М. Осипова. — М.: Бек, 1996. Гл. 9.
3. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997.

4. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. Гл. 8.
5. *Нэгл Т.Г. и др.* Стратегия и тактика ценообразования. — СПб.: Питер, 2001.

Раздел IV. Управление производством

Глава 14. Методологические основы управления производством

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. *Макаренко М.В., Махалина О.М.* Производственный менеджмент. — М.: Приор, 1998.
3. *О'Шоннеси Дж.* Принципы организации управления фирмой. М.: Пресс, 1999.
4. *Производственный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцов и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой.* — М.: ЮНИТИ, 2000.
5. *Игнатьева А.В., Максимцов М.М.* Исследование систем управления. — М.: ЮНИТИ, 2000.
6. *Стивенсон Вильям Дж.* Управление производством. — М.: БИНОМ, 1999.

Глава 15. Производственная система

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. *Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты.* — М.: ИНФРА-М, 1996.
3. *Экономика предприятия /Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова.* — М.: ЮНИТИ, 1996. Гл. 1, 2.
4. *Хачатуров С.Е.* Организация производственных систем. — Тула, 2001.

Глава 16. Организация производства

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. *Новицкий Н.И.* Основы менеджмента: организация и планирование производства. — М.: Финансы и статистика, 1996.
3. *Бильманн В.* Основы управления предприятием: Пер. с нем. /Под ред. В.А. Антонова. — М.: ТЕИС, 2002.

Глава 17. Оперативное управление развитием производства

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. *Бильманн В.* Основы управления предприятием: Пер. с нем. /Под ред. В.А. Антонова. — М.: ТЕИС, 2002.
3. *Гэлловей.* Операционный менеджмент. Принципы и практика. — СПб.: Питер, 2001.

Глава 18. Эффективность производства

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. *Экономика предприятия /Под ред. В.Я. Горфинкеля.* — М.: ЮНИТИ, 1996. Гл. 3.
3. *Четыркин Е.М.* Финансовый анализ производственных инвестиций. — М.: Дело, 1998.

4. Швандар В.А., Базилевич А.И. Управление инвестиционными проектами: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2002.
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Инвестиционный анализ. — М.: ЮНИТИ, 2000.
6. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. — М.: ЮНИТИ, 2001.

Глава 19. Инновационный менеджмент

1. Инновационный менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 1997.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
3. Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. — М.: АКАЛИС, 1996.
4. Экономика предприятия /Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. — М.: ЮНИТИ, 1996. Гл. 8—11.
5. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент. — Таганрог: ТРТУ, 1998, 2001.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. Гл. 7.
7. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
8. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997. Гл. 17.
7. Завлин П.Н. и др. Инновационный менеджмент. 2-е изд. — М.: ЦИСН, 1998.

Глава 20. Система регулирования и обеспечения процесса производства

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
2. Основы предпринимательского дела / Под ред. Ю.М. Осипова. — М.: Бек, 1996. Гл. 4, 7.
3. Хисрик Р.Д., Джексон Р.В. Торговля и менеджмент продаж: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996. Экономика для практиков.
4. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: Новости, 2000.
6. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. — М.: Международные отношения, 2001.
7. Ильенкова С.Д. Управление качеством. — М.: ЮНИТИ, 1998.
8. Ланкастер Д., Джоббер Д. Продажа и управление сбытом: Пер. с англ. — Минск: Амаффея, 1999.
9. Лапуста М.Г. Качество продукции. Механизм управления. — М.: Экономика, 1996.
10. Бильманн В. Основы управления предприятием. — М.: ТЕИС, 2002.
11. Багиев Г.Л. и др. Международный маркетинг. — СПб.: Питер, 2001. Гл. 6, 7.

Глава 21. Организационные структуры управления развитием производства

1. Основы предпринимательского дела /Под ред. Ю.М. Осипова. — М.: Бек, 1996. Гл. 2.

2. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. Гл. 6.
3. *Гупяр Ф.Ж., Келли Дж. Н.* Преобразование организации. — М.: Дело, 2000.

Глава 22. Управление международной производственной деятельностью фирм

1. *Булатов А.С.* Вывоз капитала: своя компания за рубежом: Пособие для предпринимателей. — М.: Бек, 1996.
2. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
3. *Дэниелс Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. Ч. 6, 7.
4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
5. *Марата А.* Сделано в Японии. История фирмы «Сони»: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1993.
6. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.
7. *Международный менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. С.Э. Пивоварова.* — СПб.: Питер, 2000.
8. *Куликов Г.В.* Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Под ред. И.О. Фаризова. — М.: Экономика, 2000.

Глава 23. Управление персоналом

1. *Основы предпринимательского дела /Под ред. Ю.М. Осипова.* — М.: Бек, 1996. Гл. 5, 6, 21, 22.
2. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
3. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 1996. Гл. 10, 11.
4. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. III. П. 11, 12.
5. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
6. *Стивен Р. Кови.* Семь навыков лидера: Пер. с англ. — Минск: ПАРАДОКС, 1996. («Поле чудес: бизнес»).
7. *Шейнов В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера). 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996.
8. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: МГУ, 1995.
9. *Попов С.Г.* Управление персоналом: Учеб. пособие. — М.: Ось-89, 2002.
10. *Управление персоналом /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.* 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ЮНИТИ, 2002.
11. *Блинов А.О.* Мотивация персонала корпоративных структур: Библиотека финансового менеджмента. — М., 2001.
12. *Ювица Н.* Технологии современного менеджмента: знания, умения, качества руководителя. — Актыбинск: Экономический центр «Школа бизнеса», 1996.

-
13. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999.
 14. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2002.
 15. *Дементьева А.Г.* Управление персоналом (краткий курс лекций). — М.: Петруш, 2003.
 16. *Лютенс Фред.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
 17. *Молл Е.Г.* Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 1998.
 18. *Управление персоналом организации* /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
 19. *Управление персоналом организации: Практикум* /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999.
 20. *Резник С.Д.* и др. Персональный менеджмент. — Волгоград, 2000.
 21. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001.