МЕНЕДЖМЕНТ

И.Н. ГЕРЧИКОВА

УЧЕБНИК

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

65.05
Г41

Irina N. Gerchikova

MANAGEMENT

Textbook

3rd edition

ЮНИТИ
UNITY

Moscow • 2000

И.Н. Герчикова

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

Третье издание,
переработанное и дополненное

Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов экономических специальностей высших учебных заведений

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА
КрасГМА
ИНВ.№ 402.113

ЮНИТИ
UNITY

Москва • 2000

ББК 65.290-21я73
Г41

Главный редактор издательства *Н.Д.Эриашвили*

Герчикова И.Н.

Г41 Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 501 с.

ISBN 5-85173-112-5.

Это **третье** переработанное и дополненное издание известного учебника.

Учебник состоит из шести разделов: *основы менеджмента, технология менеджмента, внутрифирменное управление, управление производством, управление международной деятельностью фирм и управление персоналом.* Особое место отводится финансовому менеджменту: финансовой политике и анализу финансовой отчетности фирм, а также важнейшим экономическим методам — коммерческому и внутрифирменному расчетам, ценам и ценообразованию.

В новое издание введен раздел, в котором подробно рассматриваются вопросы управления производством: производственная система, организация производства, оперативное управление развитием производства, организационные структуры управления производством.

Практические навыки в области менеджмента обучающиеся смогут получить из **Практикума по менеджменту**, издаваемого одновременно с учебником.

Для студентов вузов, слушателей школ бизнеса, работников сферы управления, широкого круга предпринимателей.

ISBN 5-85173-112-5 ББК 65.290-21я73

© И.Н.Герчикова, 1994
© И.Н.Герчикова, второе издание, 1995
© И.Н.Герчикова, третье издание, переработанное и дополненное, 1997
© ЮНИТИ, 1997

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отношений. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной.

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.

Современная теория и практика менеджмента приобретает особое значение с двух точек зрения.

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 обусловливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

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. В частности, к основным направлениям реформы предприятий, реализуемой в настоящее время, можно отнести

- изменение взаимоотношений собственников и управляющих предприятий, что означает подотчетность управляющих предприятий собственникам, разделение должностей управляющего и председателя совета директоров в подконтрольных государству компаниях, ограничение совмещений одним лицом постов руководителей в разных компаниях;
- оказание государственной поддержки только тем предприятиям, которые отвечают требованиям реформы, своевременно производят исполнение текущих платежей в бюджет;
- переход на международно признанные нормы бухгалтерского учета, что обеспечит доступ к отчетности предприятий собственникам и инвесторам;
- поощрение деятельности активно реформирующихся предприятий путем снижения налога на прибыль;
- переоценку активов предприятий по рыночной стоимости;
- регулирование правоотношений коммерческой организации и ее руководителя, повышение степени ответственности последнего.

Для реализации намеченных направлений реформы предприятий потребуются решительные шаги, известная смелость в применении менеджмента на российских предприятиях.

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.

Проведение радикальной экономической реформы, предусматривающей изменение форм собственности, право предприятий на хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, в частности, в определении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, распределении прибыли (доходов) предприятий, выхода на внешние рынки, создает объективные экономические условия и вызывает необходимость применения менеджмента на российских предприятиях.

Опыт последних лет показал, что с переходом на новые условия хозяйствования в России нарастают позитивные процессы, позволяющие вопрос об эффективном управлении предприятиями ставить как практическую задачу. Однако каким бы прогрессивным и передовым ни был зарубежный опыт, ценность его состоит не только в том, чтобы служить образцом для подражания, но главным образом в том, чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, уметь в них разобраться, получить материал для сравнений и сопоставлений.

Залогом успеха является 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 обязаны глубоко осознать, 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 совершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в новых хозяйственных условиях. Постоянное обновление продукции должно стать определяющим фактором выживания отдельных 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.

Сказанное выше 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 третье издание учебника "Менеджмент". Практические навыки в области менеджмента обучающиеся смогут получить в издаваемом одновременно Практикуме по менеджменту.

В учебнике раскрывается система управления в крупных промышленных фирмах Запада.

Учебник состоит из четырех разделов: "Основы менеджмента", "Внутрифирменное управление", "Управление производством", "Управление персоналом".

В первом разделе рассматриваются ораганизационно-правовые основы менеджмента и его технология. Основное внимание уделяется классификации фирм, правовому регулированию образования и деятельности фирм, организации управления в крупных промышленных фирмах. 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, организация, 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 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.

Раздел I

Основы менеджмента

- **Методологические основы менеджмента** *10—35*
- **Классификация фирм и методика их изучения** *36—62*
- **Правовое регулирование образования и деятельности фирм** *63—77*
- **Управление в крупных промышленных фирмах** *78—104*

ГЛАВА 1

Методологические основы менеджмента

- *Сущность менеджмента*
- *Содержание понятия "менеджмент"*
- *Цели и задачи менеджмента*
- *Характерные черты и стадии менеджмента*
- *Менеджер и его функции*
- *Содержание понятий "предпринимательство", "бизнес", "предпринимательская структура"*

1.1. Сущность менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, 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 намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет 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 с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины "менеджмент", "менеджер" прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние "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, 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 независим 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 др., 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* – хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, НИОКР и др.).

Возросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в

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

области организации управления, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

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, производство, сбыт, финансы, 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 не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

Содержанием хозяйственной деятельности фирмы является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация технологического цикла в целом: внедрение результатов НИОКР в производство; разработка и совершенствование технологии производства; обеспечение требуемого уровня качества продукции; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания продукции; материально-техническое снабжение процесса производства; обеспечение финансовыми ресурсами; обеспечение персоналом.

Хозяйственная деятельность фирмы требует такого стиля работы, в основе которого лежит 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 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: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

Принципиальная схема внутрифирменного управления

Принципы	*Функции*	*Экономические методы*
Централизация Децентрализация Сочетание централизации и децентрализации Ориентация на долгосрочные цели развития Демократизация: участие работников в высшем звене управления	Маркетинг Планирование Организация Контроль Мотивация	Коммерческий расчет Внутрифирменный расчет Цены и механизм ценообразования

Принципиальная схема управления производством

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

Принципиальная схема управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	*Оплата и стимулирование труда*	*Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами*	*Социально-психологические аспекты управления*
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	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

1.2. Содержание понятия "менеджмент"

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Под научными основами управления 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, А.И. Анчишкина и в трудах зарубежных авторов – А. Файоля, П. Друкера, М.Х. Мескона, Х. Вольфганга, И. Ансоффа и др.

Менеджмент как наука и практика управления

Первый этап методологии научного управления составляет анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем обосновывалась необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

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, требуемыми для эффективного выполнения задач.

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

научного управления;

административного управления;

управления с позиций психологии и человеческих отношений;

управления с позиций науки о поведении.

В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:

подход к управлению как к процессу;

системный подход;

ситуационный подход.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Ее основоположником стал Ф. Тейлор, книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования.

Ф. Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения самой работы. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению – это определенная специальность и что 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 и 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 посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). При этом организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией можно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать целей. Эта концепция получила также название *классической* теории *управления*.

Согласно концепции одного из представителей классической теории управления А. Файоля, "управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать". Это высказывание ученого относится к 1923 г., когда теория управления только начинала развиваться. А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности наибо-

лее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы. Главный вклад А. 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.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Исследования, проведенные американским психологом А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного управления, а различные потребности, 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 30–50-е годы, основана на важнейшем положении о том, 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 несовместимы 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, в области разработки 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.

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.

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 деятельности фирмы. В ней акцентируется внимание на необходимость 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.

Концепция управления с позиций науки о поведении – это современная теория, получившая развитие в 60-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.

Таким образом, все многочисленные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намечаемых прибылей.

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, разработку и внедрение 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

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА
КрасГМА
ИНВ№ 402113

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.

Менеджмент реализуется в практической деятельности фирм как система управления.

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

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.

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.

Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

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.

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

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

Менеджмент как организация управления фирмой

Осуществляет любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода). Содержание менеджмента, таким образом, состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности – функций.

В зависимости от конкретных функций организация 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 организацией.

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

Менеджмент как организация (орган) управления. Обычно под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организация – это своего рода анатомия предприятия, управление – это его физиология, или организация – статика дела, управление – его динамика. Поскольку само по себе управление тоже имеет определенную структуру, то наряду с организацией и управлением можно говорить об организации как органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях для таких понятий применяется термин "менеджмент".

Под органом управления часто понимают 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.

Lover management – низовое звено управления.

Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Предполагается, что управление персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соот-

ветствовало потребностям сотрудников и позволяло активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

Менеджмент как система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. *Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой.*

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: государственным учреждением, в армии, в церкви, в непредпринимательских корпорациях, т. е. независимо от целей их деятельности. В США хотя непредпринимательские корпорации и отвечают по своим обязательствам своим капиталом, однако цель их деятельности состоит не в получении прибыли, а в выполнении конкретно определенных функций (например, школы, больницы, библиотеки). И хотя ныне считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений

Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя – менеджера – и требует от него принятия решений и, 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 управленческое 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 локальной деятельности; на текущий момент и на перспективу. А это отражается на формулировке целей, методов воздействия для их достижения, на организационной структуре управления, на функционировании фирмы как управляемого объекта.

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 на предприятии 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 рисковых 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.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входит

- 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.

1.4. Характерные черты и стадии менеджмента

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание *экономического* аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты 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.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а

также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает 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.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: 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 распорядительство (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 аспектов управления.

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

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, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

И все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является 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 с целью 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. Эта обязанность взывает к высшим нравственным качествам начальника и, 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 "предпринимательство", "бизнес", "предпринимательская структура"

Предпринимательство (entrepreneurship) (предпринимательская деятельность) – это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой 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 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:

выбор вида и сферы предпринимательской деятельности;

выбор направлений и методов деятельности;

принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;

формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов;

выбор каналов и методов сбыта;

установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму;

установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;

распоряжение 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 и др., включая торговлю ценными бумагами. 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, принадлежащего 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. 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 неограниченный 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;

умением 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 с целью 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. Бóльшая часть чистого предпринимательского дохода или прибыли направляется не на личное потребление, а вкладывается в 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 действий его 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;
- координация всех видов деятельности и всех участников процесса производства – т. е. правомочие;
- организация 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 присущих 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 практическую деятельность.

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 происходит постоянно 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 содержание понятия "предпринимательство" входит такое понятие, как "бизнес".

Бизнес (business) – это дело, деловая активность, направленные на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка 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 деле 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 по результатам 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).

Субъект в бизнесе именуется *бизнесменом* (businessman) или *коммерсантом*.

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

Статус коммерсанта признается по закону за лицом, деятельность которого характеризуется следующими признаками: заключение сделок и осуществление иных хозяйственных операций в виде предпринимательства; осуществление 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).

Объединения предпринимателей (фирмы) действуют в разных правовых формах и выступают как юридические лица. Коммерсанты ведут хозяйственную деятельность профессионально, специализируясь на конкретных видах деятельности:

приобретение и продажа товаров и ценных бумаг, осуществление 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 сферой деятельности коммерсанта является 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 – предпринимателей, именуемых коммерсантами, деятельность которых подчиняется во многом специальному правовому режиму торгового права, имеет следующие цели:

придание предпринимательской деятельности публичного характера путем соблюдения правил регистрации коммерсантов в торговых реестрах, опубликования результатов 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 предпринимателя 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; уплачи-

вать 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 менеджменте широко используется такое понятие, как "предпринимательская структура". Под *предпринимательской структурой* понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.

Беря за основу классификации цель деятельности субъекта рыночных отношений, можно выделить четыре категории экономических субъектов: фирмы, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры. При этом фирмы мы относим к основным субъектам предпринимательской деятельности, а банки, страховые и трастовые компании, 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 пользующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в менеджменте 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 подразделения, осуществляющие управленческую деятельность.

Под *предприятием* понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей.

В законодательстве большинства стран предприятие не рассматривается как самостоятельный субъект 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 управляет данным имуществом.

В состав материально-денежных элементов предприятия входят:

помещения – производственные здания, магазины, административные помещения;

товары – сырье, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;

наличные денежные средства – кассовая 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.

К нематериальным элементам относятся: 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 в качестве юридического лица, оно тем не менее наделяется некоторыми элементами правосубъектности. Так, предприятие может иметь собственное наименование (фирму) 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 индивидуальный, то бухгалтерский учет не затрагивает его личного имущества. На предприятиях, принадлежащих объединению предпринимателей, такого различия не делается.

Несмотря на заинтересованность предпринимателей считать предприятие юридическим лицом, чтобы ограничить свою ответственность по обязательствам, возникающим в процессе функционирования, только его активами, а не всем своим имуществом, законодательство и судебная практика не признают за предприятием самостоятельную правосубъектность и полную обособленность к остальному имуществу предпринимателя.

Таким образом, предприниматель полностью отвечает по долгам и становится кредитором по обязательствам предприятия. Имущество предприятия, как и личное имущество предпринимателя, используется полностью 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 в широком круге зарубежных стран, 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 фирменной 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.

Литература

1. *Амбарцумов А., Стерликов Ф.* 1000 терминов рыночной экономики. – М.: Азимут-Центр, 1992.
2. *Архангельский И.Ю., Голубович И.Д., Иванов М.М.* США: условия для бизнеса. Рекомендации предпринимателям. – М.: АО Менатеп-Информ – МО, 1992.
3. *Бизнес* и менеджер./ Сост. И.С. Дараховский и др. – М.: Азимут-Центр, 1992.
4. *Видяпин В.Н.* и др. Предпринимательство: маркетинг и цены. – М.: Российская экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 1992.
5. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. – М.: МГУ, 1995.
6. *Грейсон Дж. мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
7. *Гроу Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. – М.: Филинъ, 1996. (Бизнес: просто о сложном)
8. *Диксон Д.Е.Н.* Совершенствуйте свой бизнес: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1994.
9. *Друкер П.Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М., 1992.
10. *Дункан Джек У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД., 1996.
11. *Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П.* Менеджмент: проблемы – программа – решение. – Л., 1990.
12. *Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент.* – М.: Финансы и статистика, 1993.
13. *Львов Ю.А.* Основы экономики и организации бизнеса. – Спб.: ГМП Формика, 1992.
14. *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
15. *Менеджмент* в малом бизнесе: Пер. с англ. – М.: ИКК ДеКА, 1993.
16. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992, 1994.
17. *Основы* предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент)/ Под. ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1994.
18. *Петюх В.Н.* Рыночная экономика. – Киев.: Урожай, 1995.
19. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991.
20. *Предпринимательство* и бизнес: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 1995.
21. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 1995.
22. *Райзенберг Б.А.* Основы бизнеса. – М.: Ось-89, 1996.
23. *Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996.
24. *Рыночная* экономика. Основы бизнеса. – М.: Соминтэк, 1992.

25. *Старобинский Э.* Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 1994.
26. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер. с англ. – М.: Автор, 1993.
27. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. – М.: Акалис, 1996.
28. *Форд Г.* Сегодня и завтра: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1992.
29. *Хейне П.* Экономический образ мышления: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993.
30. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 1–5: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992.
31. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996.
32. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990.
33. *Хокен Пол.* Я начинаю свое дело: Пер. с англ. – М.: Текст, 1992.
34. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. – М.: МО, 1993.
35. *Шахмалов Ф.И.* Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 1993.
36. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Пер с англ./ Под ред. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1990.

ГЛАВА 2

Классификация фирм и методика их изучения

- *Классификация фирм*
- *Методика изучения фирм*

2.1. Классификация фирм

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

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

Вид и характер хозяйственной деятельности

По характеру хозяйственной деятельности различают следующие виды фирм: промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристские, 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 производство промышленной продукции). 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 заграничных предприятий. Экспорт у крупнейших промышленных фирм все более замещается производством на заграничных предприятиях и входит в понятие "заграничные операции". Под заграничными операциями подразумевается как экспорт из страны, где находится материнская компания промышленной фирмы, так и продажа продукции, производимой принадлежащими ей заграничными 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 процесса состоит в соединении в рамках комплекса все более широкого круга отраслей промышленного производства путем проникновения одной 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 отнесение 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 компа-

нии обычно являются международными. Через обширную сеть заграничных 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 размерам 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 входит 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.

Оно определяет, кто, 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

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 два вида – юридические лица публичного права и юридические лица частного права. *Юридические лица публичного права* имеют публичный характер преследуемых целей, 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; 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 Круппа; "Банк Ротшильд фрэр", принадлежащий семейству Ротшильдов; крупнейшая в Италии фирма по производству конторского оборудования "Оливетти" и др. Чисто семейным обществом была и американская автомобильная компания "Форд мотор К°". В 1968 г. ее акции впервые были проданы широкой публике и с тех пор стали котироваться на фондовой бирже, т.е. формально она перестала быть закрытой семейной компанией. Преобразование компании "Форд мотор" в акционерную укрепило ее связи с американскими банками, однако фактически ее владельцами по-прежнему остаются представители семейства 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 результате 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, в Англии 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 с целью 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 применима только для мелких и средних предприятий. В форме полного товарищества обычно создаются кооперативные объединения (производственные, кредитные или сбытовые). 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 капита-

лом. 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 к 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 приводимых ниже таблицах указаны названия компаний частного и публичного типов в зависимости от их правового положения в странах ЕС.

В США различают два вида объединений: партнерства и корпорации. *Партнерства* (Partnership) – это объединения лиц, *корпорации* (Corporation) – объединения капиталов. По закону США партнерство может быть общее и ограниченное.

Общее партнерство (General partnership) не признается юридическим лицом, хотя и обладает определенными свойствами правосубъектности. Общее партнерство в США образуется на основе закона, принятого в большинстве штатов, где оно определяется как объединение двух или более лиц для ведения дел с целью извлечения прибыли. Любой компаньон общего партнерства обладает компетенцией представлять других владельцев и принимать финансовые обязательства. Каждый участник общего партнерства 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. Прибыль и убытки делятся поровну, если иной порядок не предусмотрен в договоре о партнерстве. В рамках общего партнерства не происходит передача интересов участника в случае его выхода из компании в результате смерти или другой причины. Согласно американскому налоговому законодательству, общее партнерство не является отдельным налогоплательщиком как юридическое лицо. Прибыль делится между партнерами и каждый из них уплачивает налог со своей доли как физическое лицо.

Компании частного типа

Страна	*Название по правовому положению*	*Сокращенное название*
Бельгия	Societé privée á responsabilité limitée	SPRL
Франция, Люксембург	Société á responsabilité limitée	SARL
Дания	Anpartsselskaber	ApS
Германия	Gesellschaft mit beschrankter Haftung	GmbH
Италия	Societá a responsabilitá 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

Компании публичного типа

Страна	*Название по правовому положению*	*Сокращенное название*
Бельгия Франция Люксембург	Société anonyme	SA
Дания	Aktieselskaber	A/S
Германия	Aktiengesellschaft	AG
Италия	Societá 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

Ограниченное партнерство в США называется "товарищество на вере" ("Limited partnership") и соответствует по своему положению коммандитному товариществу. В таких фирмах деятельность одного или нескольких участников осуществляется в качестве генерального партнера, который ведет контроль за деятельностью партнерства 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 партнерства, 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** (Corp., Inc.) в отличие от публичных и непредпринимательских корпораций, 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 акционерным обществам. 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 прирост 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 управ-

ление. 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).

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Характер собственности

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе договоренностей 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 фирмы.

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.

В практике сложились определенные типы объединений, которые различаются в зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

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, размеры 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.

Синдикат – это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. 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.

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.

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, а не одна какая-либо сторона, как в картеле или синдикате. 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, представляющих собой либо 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 и являются формально самостоятельными, 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.

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 международные коммерческие сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к их деятельности, принадлежит холдинговой компании.

Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства – промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др. В отличие от концерна во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него 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.

Основными формами объединений фирм в современных условиях стали концерны, холдинги и финансовые группы.

Иногда вне объединений остаются и относительно крупные фирмы, которые по разным причинам (наличие дешевых источников сырья, обладание патентами и др.)

предпочитают сохранять свободу действий на рынке. Такие конкурирующие с объединениями фирмы известны под названием "аутсайдеров". Положение "аутсайдеров" обычно очень непрочно. Если какая-либо самостоятельная компания начинает проводить политику, не соответствующую интересам крупнейших фирм, или просто какой-то концерн заинтересован в разорении этой фирмы, ее лишают заказов, кредитов, ухудшают условия поставок и она разоряется.

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. В связи с тем, что многие развивающиеся страны проводят политику национализации производства, доля государственного сектора возрастает.

Государственные торговые фирмы, осуществляющие только экспортноимпортные операции, имеют довольно большое значение в международной торговле, что объясняется тем, что во многих странах импорт и экспорт некоторых товаров является 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 при необходимости ограничивать их ввоз для поддержания внутренних цен на высоком уровне.

Осуществление операций по ввозу или вывозу товаров, на которые существует государственная монополия, обычно поручается специализированным государственным торговым компаниям или фирмам. В особенности это характерно для развивающихся стран. 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 утверждают собственные закупочные и сбытовые конторы за границей, устраняя 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 производства. 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 – "Кооператива фёрбундет" – "КФ".

Большое значение имеют также региональные экономические ассоциации кооперативных союзов различных стран. Одной из наиболее крупных ассоциаций такого типа является Скандинавское кооперативное оптовое общество (СКОО), объединяющее шесть союзов четырех Скандинавских стран и Финляндии.

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 основного общества. 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. Национальными являются и крупнейшие американские автомобильные компании – "Дженерал моторс", "Форд мотор", "Крайслер" и др. Из европейских национальными компаниями являются "Фольксваген" и "Даймлер-Бенц" в Германии; "Бритиш Лейланд мотор корп." в Англии; "Рено" и "Пежо" во Франции; "ФИАТ" в Италии; "Вольво" в Швеции и др. 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. Наиболее крупными среди национальных нефтяных компаний западноевропейских стран являются "Бритиш петролеум" (Англия), "Компани франсез де петроль" (Франция), "Петрофина С.А." (Бельгия), "ЭНИ" (Италия). 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 заграничных 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 существенным 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 специ-

альные 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 прибылей и убытков.

Иностранные фирмы образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к изменению национальности 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 заграничных 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 производятся в местной валюте; тип и спецификации выпускаемого оборудования, машин, бытовых приборов и других изделий приспосабливаются 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: картели, синдикаты, тресты, концерны. Фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, именуют *многонациональными*. Примерами многонациональных фирм могут служить: англо-голландские концерны – нефтяной "Ройялдатч-Шелл" и пищевой "Юнилевер"; англо-американо-канадский никелевый трест

"Интернешнл никл К° оф Кэнада, лтд." ("ИНКО"); шведско-американский спичечный трест "Свенска тендстикс АБ"; бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн "Филипс"; голландско-германский химический концерн "АКЗО".

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 атомной 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, огражденные торгово-политическими барьерами.

Организация фирмами развитых стран предприятий в развивающихся странах преследует прежде всего цели захвата источников сырья и раздела рынков сбыта. Все чаще создаются совместные предприятия для строительства в развивающихся странах машиностроительных и других предприятий обрабатывающей промышленности. Характерно также все более широкое участие в совместных предприятиях государственных компаний развивающихся стран. Привлечение государственного капитала и капитала национальных предпринимателей развивающихся стран к участию в совместных предприятиях с фирмами развитых стран обусловлено, с одной стороны, требованиями правительств этих стран, их заинтересованностью в ряде случаев в привлечении иностранного капитала и, с другой стороны, стремлением прикрыть создаваемые в развивающихся странах предприятия местной вывеской. К маскировке такой деятельности вынуждает политика, проводимая правительствами многих развивающихся стран: предоставление государственному сектору и местным предпринимателям льгот и привилегий при выдаче правительственных заказов и подрядов, распределении сырья и налогообложении.

Сфера деятельности

К *международным* относятся фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них – национальные. Отличительными особенностями международной фирмы являются:

- 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.

Филиал не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени: заключать сделки, вести бухгалтерский учет, отчитываться перед аудиторами. В обязанности заграничного 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 заграничного филиала, как правило, входит наблюдение за местными агентами по сбыту, оказание им технической помощи, ведение переписки с материнской фирмой.

Дочерние компании, обладая юридической самостоятельностью, выступают на рынке от своего имени и за свой счет. Они сами подписывают контракты с покупателями и несут ответственность за их исполнение, а также отвечают юридически по своим обязательствам. Материнская компания не несет никакой ответственности за выполнение заказов и обязательств дочерней компанией. Ей выгодно дробление капитала и создание заграничных 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 компаний и др. К категории международных фирм, именуемых *транснациональными корпорациями* – ТНК, эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей. По их оценкам, в мире в 80-е годы насчитывалось свыше 10 тыс. таких фирм, которым принадлежало более 90 тыс. заграничных филиалов и дочерних компаний в 125 странах. Подход к определению сущности транснациональной корпорации с точки зрения количественных оценок отдельных параметров ее деятельности (числа стран, где имеются дочерние компании, доли заграничных операций в активах, продажах или прибыли и пр.) не раскрывает существа этого явления, а определяет лишь его отдельные внешние черты.

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 товарных рынках, что выражает суть экономической политики ТНК.

Данное 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 заграничных дочерних предприятий ТНК привело к существенному повышению степени транснационализации их производства. Создавая заграничные производственные предприятия, ТНК ориентировались прежде всего на проникновение на рынки развитых стран. В среднем на долю доходов от заграничной 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 заграничных 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 последними.

Внутрифирменные поставки имеют особо большие размеры у компаний автотракторной, военно-космической, химической, фармацевтической, радиоэлектронной промышленности. Внутрифирменный обмен в рамках ТНК приобретает особый социально-экономический характер: поставки между материнской компанией и ее заграничными дочерними компаниями получают 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 заграничными 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 как продукты международного разделения труда, но и как субъекты замкнутого некоммерческого оборота внутри единого хозяйственного комплекса.

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 заграничных предприятий, сохранявших свою хозяйственную и юридическую самостоятельность и связанных посредством системы участий, 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, составляет 80– 90% всей выпускаемой продукции.

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 экономического развития. Это Бразилия, Мексика, Сингапур, Тайвань, Гонконг, Малайзия, Южная Корея, получившие название "новых индустриальных стран", сокращенно 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 заграничные 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 оказы-

вают 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 новых 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. Так, крупнейшие американские автомобильные компании "Дженерал моторс", "Форд", "Крайслер" и западно-европейские "Рено", "ФИАТ", "Фольксваген", "Вольво" переориентировались на закупку более дешевых иностранных комплектующих узлов и деталей, в основном японских производителей, создав для этого в Японии специальные закупочные бюро.

2.2. Методика изучения фирм

Сбор сведений и составление справки на фирму

Изучаемые фирмы обычно подразделяются на три группы: действующая клиентура (контрагенты); предполагаемая (потенциальная) клиентура; фирмы-конкуренты. Каждая интересующая фирма заносится в банк данных ЭВМ (ростер) или в соответствующий раздел картотеки либо досье. По каждой интересующей фирме собираются следующие сведения.

- *Общие сведения о фирме*: наименование фирмы (дается на иностранном языке и в скобках на русском языке); адрес фирмы, страна регистрации, номер регистрации, номер телекса или телефакса. Перечень общих сведений о фирме дает представление о характере и масштабах деятельности фирмы, ее месте и роли на мировом рынке, об организации управления, хозяйственных и финансовых связях фирмы.
- *Показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы*: величина акционерного капитала, активов, продаж; число занятых; место в списке ведущих компаний своей страны и место среди крупнейших компаний мира.
- *Вид хозяйственной деятельности фирмы:* промышленная; торговая; транспортно-экспедиторская; инжиниринговая и др.
- *Характер собственности фирмы*: частная; государственная, полугосударственная; кооперативная.

- *Правовое положение фирмы*: акционерное общество; корпорация (США), публичная компания; общество с ограниченной ответственностью; частная компания; полное товарищество; коммандитное товарищество; единоличная фирма.
- *Принадлежность фирмы по капиталу и контролю*: национальная; иностранная; смешанная.
- *История образования и особенности развития фирмы*: год создания; основные слияния, поглощения; изменения наименований.
- *Тип объединения*, в которое входит фирма, и ее положение в нем; материнская компания; филиал; дочерняя; ассоциированная компания (для дочерних и других указывается наименование материнской компании).
- *Номенклатура производимой и реализуемой продукции*: основные товары или группы товаров; направление специализации; номенклатура экспорта и импорта.
- *Место фирмы на мировом рынке* по важнейшим выпускаемым товарам: удельный вес фирмы в национальном (мировом) производстве (торговле) основными товарами; доля в экспорте и импорте страны.
- *Значение и характер внешнеэкономической деятельности фирмы*: число заграничных дочерних компаний, в том числе производственных, их местоположение, виды деятельности; значение (доля) экспорта из страны производства в деятельности фирмы (в целом и по важнейшим товарам); значение импортных операций в деятельности фирмы, их географическая направленность.
- *Производственная и материально-техническая база фирмы*: число и местоположение производственных предприятий и их мощность; число сбытовых предприятий, складов и станций технического обслуживания, их местоположение.
- *Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты* по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции.
- *Производственно-технические и прочие хозяйственные связи* с другими фирмами (указывается наименование фирм; формы связей).
- *Структура аппарата управления фирмы*: численный состав совета директоров и правления; название производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура продукции, степень хозяйственной самостоятельности и ответственности.
- *Акционерный капитал*: распределение между собственниками акций; контрольный пакет акций, его принадлежность и владельцы.
- *Связи фирмы с банками и характер этих связей.*

Источники изучения фирм

При изучении фирм используются следующие источники информации.

Периодическая печать, публикующая специализированную информацию о фирмах. Информация, публикуемая в американском журнале "Форчун" ("Fortune"), содержит сводные таблицы по 500 крупнейшим фирмам США и по 500 внеамериканским компаниям, в которых проводится ранжирование

фирм по объемам продаж с указанием их принадлежности к отрасли производства и стране. Приводятся данные об оборотах, активах, прибыли, числе занятых в фирмах.

В экономических и отраслевых журналах публикуются краткие годовые отчеты наиболее крупных фирм, а также сведения об их текущей деятельности. Газеты на экономической полосе публикуют не только выдержки из годовых отчетов фирм, но и многочисленные сведения, касающиеся выпуска отдельных видов продукции, капиталовложений, состояния заказов, экспортных сделок, покупки акций других фирм, слияний и поглощений фирм, положения с занятостью, назначений и перемещений должностных лиц и др.

Существенную роль играет информация, публикуемая в виде отдельных выпусков или приложений к экономическим журналам и газетам о деятельности крупных национальных фирм.

Информация, публикуемая самими фирмами. Наибольшее значение по объему информации представляют следующие источники.

- *Годовые отчеты о деятельности фирм*, которые составляются к ежегодному собранию акционеров и утверждаются советом директоров. Они содержат: характеристику деятельности фирмы в целом и ее производственных отделений за истекший финансовый год, включая результаты производственной и торговой деятельности; размеры капиталовложений; расходы на научные исследования; общее число занятых; производственные и финансовые показатели деятельности фирмы за последние 5– 10 лет; сведения о составе правления и наблюдательного совета фирмы.
- *Балансовые отчеты фирм*, публикуемые ежегодно или ежеквартально, дают сведения: о средствах, которыми располагает фирма; об источниках финансирования; о размере акционерного капитала фирмы; об обязательствах компании по облигационным займам; о размере основного капитала и т.п. Изучение баланса и счета прибылей и убытков за ряд лет позволяет сделать вывод о финансовом положении фирмы, размерах ее оборота и прибылей.
- *Проспекты фирмы* содержат: подробную характеристику производственной деятельности фирмы в целом и ее отдельных предприятий; описание технологических процессов и новых технических достижений; материалы об истории развития фирмы, ее связях с другими фирмами; сведения о составе правления; балансовый отчет или отдельные показатели финансовой деятельности фирмы.
- *Каталоги фирмы* помещают информацию: о продукции, выпускаемой фирмой, включая технические характеристики продукции по всей номенклатуре или выборочно; каталоги могут быть предназначены для посылочной торговли; выставочные и ярмарочные каталоги содержат информацию о фирмах, принимающих участие в данной выставке или ярмарке, в них приводятся краткие общие сведения о фирмах либо дается детальная характеристика фирм и выпускаемой ими продукции.

Информация о фирмах от специализированных организаций: кредитно-справочных бюро, союзов предпринимателей, торговых палат, консультационных фирм, государственных организаций. Информация о фирмах предоставляется на основе запросов как за плату, так и бесплатно.

- *Справки кредитно-справочных бюро* выдаются за плату на основе заранее приобретенных абонементов о всех фирмах независимо от их правового положения. В них обычно содержатся: неопубликованные сведения о финансовом положении фирмы, ее оборотах, акционерном капитале; краткая история фирмы, этапы ее создания; перечень производственных предприятий и дочерних фирм; состав руководящих лиц и их краткая биография; баланс и счет прибылей и убытков фирмы за предпоследний или последний отчетный год. Информация о небольшой фирме охватывает значительно меньший круг вопросов. Часто это листок с указанием названия фирмы, ее адреса, года основания, характера деятельности, состава руководящих органов и финансового положения. Материалы, содержащиеся в справках кредит-бюро, не подлежат публикации или разглашению. Они собираются частично на основе конфиденциальных сведений, получаемых в деловых кругах, близких к данной фирме.
- *Справки, выдаваемые на основе заказов международными банками данных* объединенной компьютерной системы, содержат краткую информацию о фирмах и выдаются за весьма высокую плату.
- Информацию о фирмах можно получить также в *международных экономических организациях системы ООН* (например ЮНИДО) из формируемых у них на базе компьютерной техники досье, именуемых ростерами.

Информация внутреннего пользования. Собирается и систематизируется каждой фирмой, имеющей специальные досье или картотеки по фирмам. На каждого действующего клиента фирма заводит отдельную папку или карточку, в которых, помимо общей характеристики фирмы, систематически делаются записи о состоянии деловых отношений с клиентом и регулярно вносятся новые сведения о нем. Периодический пересмотр этой картотеки дает возможность контролировать активность постоянной клиентуры, в особенности агентской сети.

Некоторые фирмы, наряду с картотекой фирм, ведут еще картотеку по товарам. В товарной картотеке на каждый отдельный товар указываются фирмы и отмечаются даты и количество поставленных товаров.

Справочники по фирмам. Содержат систематизированную информацию о промышленных, торговых, транспортных, страховых и других видах фирм, а также о банках, инвестиционных трестах, компаниях по предоставлению коммунальных услуг и др.

При комплексном использовании различных видов справочников можно получить систематизированные сведения: об истории создания фирмы, ее производственной базе; результатах производственной и торговой деятельности; составе правления и наблюдательного совета; персональных связях руководителей фирмы.

Справочники помогают установить правильное название фирмы, ее почтовый и телеграфный адреса. По справочникам можно выяснить, какие фирмы производят, продают или покупают тот или иной товар.

Сведения, помещаемые в справочниках, черпаются исключительно из опубликованных материалов и содержат только ту информацию, которую сами фирмы считают нужным довести до общего сведения. Справочники издаются ежегодно в основном частными специализированными издательствами, союзами предпринимате-

лей, торговыми палатами. Справочники по фирмам развивающихся стран публикуют, как правило, информацию не только по фирмам, но и по стране в целом, обзоры по отдельным отраслям экономики, включая внешнюю торговлю, планы экономического развития, сведения о правительственных органах и т.п. Сведения о фирмах ограничиваются в них обычно указанием их наименования, адреса и предмета деятельности.

В зависимости от национальной принадлежности представленных в них фирм справочники делятся на международные и национальные.

В зависимости от характера и объема публикуемой информации справочники по фирмам делятся на: товарно-фирменные; адресные; по акционерным обществам; общефирменные; отраслевые; о финансовых связях между фирмами; директорские; биографические.

Литература

1. *Герчикова И.Н.* Практикум по изучению иностранных фирм. – М.: МГИМО, 1996.

2. *Сахаров Н.А.* Современная монополистическая элита США. – М.: МО, 1991.

3. *Финансово-промышленные* группы (Зарубежный опыт. Реалии и перспективы в России). – М.: Наука и техника, 1994.

ГЛАВА 3

Правовое регулирование образования и деятельности фирм

- *Порядок учреждения и регистрации фирмы*
- *Образование и принадлежность капитала фирмы*
- *Органы управления и порядок ликвидации фирмы*

3.1. 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.

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.

Учредительные документы

Учредительский 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;
состав участников; представительство;
размер уставного (акционерного или оплаченного) капитала;
размер долей участников (состав вклада);
виды акций, их номинальная цена и количество;
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.

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 ("Маннесман", "Форд", "Крайслер", "Филипс"), отражать характер деятельности фирмы ("Дженерал моторс", "Дженерал электрик", "Импириэл кемикл индастриз", "Фольксваген"), либо содержать и то и другое ("Доу кемикл", "Кайзер алюминиум энд кемикл", "Фарбверке Хёхст"), либо быть вымышленным ("Анаконда"). 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 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 ФРГ). 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 фирмы, 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 удовлетворение требований аудиторов;
- ликвидация фирмы: ее порядок и формы проведения.

Регистрация фирмы осуществляется государственными административными органами и является обязательной. Она 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:

- полное наименование фирмы или торговое имя предпринимателя, ее местонахождение;
- виды и основные направления деятельности, осуществляемые фирмой;
- основной капитал фирмы;
- организационная структура фирмы;
- фамилии предпринимателей, несущих личную ответственность по обязательствам фирмы;
- фамилии 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 патента на ведение предпринимательства), которое выдается только на основе регистрации.

Порядок регистрации фирм основывается на принципах публичности, общеизвестности 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.

Факт регистрации фирмы подлежит обязательной публикации. Только с момента регистрации фирма может выпускать акции.

3.2. 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 форму собственности – акционерные общества и корпорации.

Образование капитала в обществах с ограниченной ответственностью

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью, создаваемый из взносов его участников, делится на доли участия – паи, 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 устанавливается. 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.

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.

Образование капитала в акционерных обществах

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 предполагают, что владельцем акции является обладатель документа, фамилия и наименование которого 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 количество акций попадало в руки иностранцев. Разновидностью именных акций являются *винкулированные акции*, которые могут передаваться в третьи руки только с разрешения выпустившей 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 предполагают, что 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 качестве 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.

Право на выпуск акций возникает с момента регистрации акционерного общества.

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; выпущенный; оплаченный. Соотношение капитала по видам определяется правлением фирмы.

- *Номинальный капитал* – это общая сумма капитала, на который фирма имеет право выпустить паи;
- *выпущенный капитал* – это та часть номинального капитала, на которую выпущены паи для распределения между пайщиками;
- *оплаченный капитал* – это та часть выпущенного капитала, которая оплачена пайщиками, т.е. по которым произведены взносы по всем паям.

Акционерное общество имеет право на имущество, представленное уставным капиталом.

Уставный капитал (основной, номинальный) представляет собой ту денежную сумму вкладов, которая вносится акционерами с целью 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 может быть менее 100 тыс. марок, во Франции – 500 тыс. французских франков. 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 указанного в уставе размера 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 активом 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 для повышения 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.

Небольшие компании, которые быстро растут, очень часто вначале платят низкие дивиденды или вообще их не выплачивают. Эти невыплаченные дивиденды используются как основа для инвестиций.

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.

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 предпринимателям 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.

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 величины 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 значительной части акционерного капитала в руках банков, страховых обществ, инвестиционных институциональных структур.

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.

В США акционерами – собственниками акционерного капитала являются 10 млн. человек, или 25% занятых в предпринимательском секторе экономики. Однако доля принадлежащего им капитала невелика. Так, в крупнейшей американской нефтяной корпорации "Экссон" члены совета директоров владеют менее чем 10% выпущенных акций. 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.

Акционерная форма собственности, как показывает опыт зарубежных стран, 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 получило 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 собствен-

ность 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 следующими способами:

предоставлением значительных и стабильных налоговых льгот;

предоставлением кредитов по ставкам на 20% ниже рыночной стоимости кредитов;

предоставлением 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 производится выплата дивидендов.

В США концепция рассредоточения капитала путем передачи акций работникам воплотилась в программы "Участие персонала в собственности предприятий" – ЭСОП ("Employee's Stock Ownership Plan" – ESOP), разрабатываемые на основе законодательных актов, принятых в середине 1970-х годов. Всего было принято 17 законов, первый из которых, 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. Программы предусматривают 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 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 таких программах, 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 программ ЭСОП дает работникам определенные материальные выгоды. Подсчитано, что средний доход работника от участия в программах ЭСОП составляет около 10% его годовой заработной платы. Интерес работников фирм к программам ЭСОП проявляется прежде всего в обеспечении гарантии реального распоряжения своими накоплениями, преобразованными в акции.

Проводя программы 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 программы 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 "Уайртон стил", 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.

Такие программы были реализованы в крупных американских промышленных фирмах: "Крайслер", "Бетлехем стил", "Кайзер алюминиум кемикл" и др. Коллективная форма собственности стала распространяться не только в промышленных фирмах. Она широко используется транспортными, торговыми, туристическими фирмами. Например, в США транспортная компания "ЭВИС", 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 "ЭВИС". 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.

Процесс привлечения работников в качестве совладельцев капитала фирмы получил интенсивное развитие в 80-е годы и в западноевропейских странах, что было обусловлено принятием в ряде стран специального законодательства и соответствующих программ.

В Англии в 1978 г. был принят закон о льготном налогообложении фирм, на основе которого 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 you 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 80-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 количества фирм, при этом число занятых в таких фирмах не превышает 35 человек.

В США лишь около 10– 15% компаний, реализующих программы 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.

Коллективная собственность и участие работников в управлении наиболее распространены в мелких и средних фирмах. Однако упор на собственные финансовые ресурсы без широкого привлечения в состав акционеров юридических лиц со стороны резко снижает возможности инвестирования; зависимость администрации от персонала затрудняет принятие решений на профессиональном уровне, а также осложняет вопросы найма и увольнения работников.

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

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 90-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.

Система участия работников в распределении прибыли компаний получает поддержку со стороны государства и в западноевропейских странах.

В этих странах в 70– 80-е годы 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 Англии в таких программах в 1988 г. участвовало свыше 2 млн. человек. В Италии выплаты из прибыли в разных формах получают в дополнение к заработной плате примерно 25% работников крупных компаний.

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 масштабе всей страны. Сейчас дейст-

вуют 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.

В Японии работники крупных фирм в отраслях обрабатывающей промышленности получают два раза в год премиальные выплаты, составляющие в среднем около 20% их заработной платы. При этом рабочим устанавливается фиксированный процент по отношению к заработной плате, а у менеджеров эти выплаты связаны с уровнем прибыли.

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.

3.3. Органы управления и порядок ликвидации фирмы

Органы управления фирмой, их характер и компетенция определяются законодательством каждой страны. Наиболее распространено трех- и двузвенная структура управления. Трехзвенная структура управления предполагает наличие правления, наблюдательного совета (совета директоров) и общего собрания акционеров (США, Германия, Швейцария). Двузвенная 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, занятие которой запрещено законом; при нарушении норм экологической безопасности.

Суд определяет порядок и сроки прекращения деятельности фирмы. Порядок ликвидации фирмы оговаривается в ее уставе. Статистика показывает, что две из трех вновь создаваемых фирм прекращают свое существование, причем на первые 5 лет приходится 53% случаев ликвидации фирм и на период от 6 до 10 лет – 30%. По некоторым расчетам, неудачные фирмы разоряются через два с половиной года, а удачные становятся на ноги через 4–5 лет.

В США более половины новых фирм закрываются в первый же год своего существования из-за низкой прибыльности деловых операций или в результате банкротства.

В Англии с 1970 по 1980 гг. потерпели банкротство и были ликвидированы 20% из 1000 крупнейших английских компаний. С 1965 по 1985 гг. 2/3 из списка 35 крупнейших компаний выбыли из него – обанкротились, были поглощены другой компанией или не сумели удержаться в числе крупнейших.

Литература

1. *Акционерное* общество. – М.: Омега, 1992.
2. *Акционерное* общество. Сборник типовых организационно-распорядительных документов. – М.: Российский юридический издательский дом, 1994.
3. *Волобуев Ю.А.* Общество с ограниченной ответственностью. – М.: Филинъ, 1996. (Бизнес и закон).
4. *Горбунов А.Р.* Холдинговые предприятия и дочерние фирмы (дочерние компании и формирование внутрифирменных связей). – М.: Анкил, 1994.
5. *Гришин В.Д.* Акционерные общества: финансы, коммерция, учет, ревизия. – М.: Ассоциация сотрудничества советских организаций с организациями зарубежных стран. – Мир, 1991.
6. *Кашанина Т.В.* Хозяйственные товарищества и общества: правовое регулирование внутрифирменной деятельности: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 1995.
7. *Международный* холдинг. Бизнес-серия. – М.: МП Омега, 1992.
8. *Мясоедов С., Фединский Ю.* Общество на паях. – М.: Политиздат, 1991.
9. *Основы* предпринимательского дела/Под ред. Ю.М. Осипова. – М.: Бек, 1996. – Гл. 1.
10. *Подвинская Е., Жиляева Н.* Все об акционерных обществах. – М.: Машиностроение, 1993.
11. *Сударькова Е.А.* Акционерное общество: образцы важнейших внутренних документов. – М.: ИНФРА-М-НОРМА, 1996.
12. *Сыродоева О.Н.* Акционерное право США и России (сравнительный анализ). – М.: СПАРК, 1996.

ГЛАВА 4

Управление в крупных промышленных фирмах

- *Организационная структура фирмы*
- *Материнская компания как организационно-экономический центр управления*
- *Важнейшие уровни аппарата управления*
- *Организация управления в американских, западноевропейских и японских фирмах*

4.1. Организационная структура фирмы

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая); 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 внешние рынки); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.); характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Организационная структура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой.

Фирмы в зарубежных странах могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, т.е. путем участия 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 другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены, и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Согласно подсчетам экспертов ООН, свыше 60% заграничных 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 они владеют более 50% акций. Следует вместе с тем 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.

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. Однако не только для крупных, но и для мелких и средних компаний участие в акционерном капитале другого предприятия остается наиболее удобным способом привлечения чужих средств для установления контроля более сильной компании над более слабой.

Важную роль в современных условиях играют *холдинг-компании*, т.е. держательские компании, создаваемые с целью 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 участий, 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.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, обычно называется материнской компанией или головной фирмой. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (branch); дочерние компании (subsidiary); ассоциированные компании (associated company – в Англии, affiliated company – в США).

Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

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 по обязательствам своих дочерних компаний. 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 принимать указания от контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

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 многоступенчатые 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, применимые в мировой практике, бывают следующих видов:

- с образованием и регистрацией фирмы как нового юридического лица (субъекта права) со своей правосубъектностью и с закреплением за этим юридическим лицом права собственности на продукцию совместной фирмы;
- о согласованных действиях партнеров для достижения общей цели без образования нового юридического лица; каждая сторона договора действует как самостоятельный субъект права;
- о передаче третьему лицу функций нового субъекта права. Для участников договора это так называемая "доверительная" собственность (соглашение о трасте). Стороны между собой не оформляют свою совместную деятельность.

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

4.2. Материнская компания как организационно-экономический центр 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 – ТНК, 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 ТНК 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 ТНК, 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 ТНК. Одновременно появляются новые, более сложные организационные формы, предназначенные для более полной реализации важнейших функций управления и призванные содействовать установлению такого взаимодействия между подразделениями ТНК, которое обеспечило бы достижение стоящих перед ней задач.

Ведущая роль в определении форм и характера взаимосвязей между отдельными подразделениями ТНК 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 ТНК как единого целого. Это достигается применением таких важнейших функций управления, как маркетинг, планирование, контроль, руководство, организация, содействующих поддержанию устойчивых функциональных взаимосвязей между всеми подразделениями ТНК. Упомянутые функции осуществляются специальным аппаратом управления материнской компании, структура и функции которого зависят от характера и особенностей деятельности фирмы в целом.

Объективной экономической основой, обеспечивающей материнской компании роль организационно-экономического центра управления ТНК, является ее собственность на средства производства.

Социально-экономические отношения, которые складываются внутри ТНК, 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 ТНК 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 ТНК, 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 ТНК 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. При этом финансовая деятельность служит средством управления и контроля. Методы управления, применяемые материнской производственной компанией, охватывают все стороны экономической деятельности входящих в ТНК 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 осуществляет управление в рамках ТНК 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 иссле-

дований и технических разработок в едином центре головной компании и целевое предоставление его результатов дочерним компаниям. Часто в качестве таких инструментов используются распределение между дочерними компаниями номенклатуры выпускаемой продукции, раздел между ними рынков сбыта.

Создание материнских компаний в форме холдинговых 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 за их деятельностью финансовый контроль.

Форма организации материнской компании накладывает отпечаток на внутрифирменную структуру управления, особенно если она децентрализованная. В тех ТНК, где материнская компания выступает как оперативно-производственная (например, "Дженерал моторс", "Дюпон", "Зингер", "ИБМ", "ИТТ", "Кодак", "Пфайзер", "Катерпиллар трактор", "ИКИ", "Сен-Гобен", "Сименс", "БАСФ", "Фольксваген", "Монтэдисон", "ФИАТ", "Сиба-Гейги", "СКФ", "АСЕА"), 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, специализированными 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.

Образование многоступенчатых холдингов характерно для компаний западноевропейских стран. Примером такой формы организации может служить швейцарский концерн "Нестле", возглавляемый холдинговой компанией "Нестле-Алиментана сосьете аноним". В ее руках сконцентрированы контрольные пакеты шести основных дочерних фирм, являющихся оперативно-холдинговыми компаниями. Первая – "Юнилак Инк." находится в Панаме и контролирует все предприятия концерна, расположенные в западном полушарии; вторая – "Нестле продактс" находится в Швейцарии (Веве) и осуществляет контроль за дочерними компаниями, находящимися в странах континентальной Европы; третья – "Нестле холдингс" находится на Багамских островах. Две последние – "Магги энтерпрайзес" и "Финдус интернешнл", построенные по отраслевому принципу, координируют деятельность предприятий, выпускающих бульонные концентраты и свежезамороженные продукты. Материнская компания через свое главное управление осуществляет контроль за финансовой деятельностью этих дочерних фирм, а также координирует все вопросы, связанные с разработкой новой продукции и проведением научных исследований.

"Нестле-Алиментана сосьете аноним" выступает как организационный и финансовый центр концерна, осуществляющий централизованное управление в рамках этой компании, в состав которой входят свыше 500 более или менее самостоятельных дочерних компаний, 600 сбытовых отделений и множество административных центров и контор более чем в 50 странах мира.

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 является 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.

Особенностью многонациональных ТНК является принадлежность контрольного пакета или всего акционерного капитала материнской компании предпринимателям двух или нескольких стран.

Конкретная организационная структура многонациональных ТНК зависит от формы их образования. В тех случаях, когда формой объединения является обмен акциями между двумя разнонациональными фирмами, сохраняющими свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, во главе ТНК 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 производит 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, то 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 ТНК, 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 "Юнилевер Лтд." возглавляется двумя материнскими холдинговыми компаниями – "Юнилевер Лтд.", зарегистрированной в Англии, и "Юнилевер Н.В.", 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 "Юнилевер Лтд." является вице-председателем "Юнилевер Н.В.", и наоборот). Заседания совета директоров проводятся раз в две недели (поочередно в Лондоне и Роттердаме) с целью обсуждения деятельности концерна и выработки единой политики и стратегии на долгосрочную перспективу.

Центром оперативного управления концерна "Юнилевер" 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 8 – товарные и 3 – региональные). Централизованное управление дочерними компаниями, входящими в концерн "Юнилевер", 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 "Ройял датч-Шелл" в отличие от "Юнилевер" организационно оформленного ядра не имеет. Единая собственность группы, включающая капиталы свыше 500 дочерних фирм, распределяется в соотношении 3:2 между двумя материнскими холдинговыми компаниями "Ройял датч петролеум Н.В.", зарегистрированной в Голландии, и "Шелл транспорт энд трейдинг К°, Лтд." – 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 "Шелл петролеум К°, Лтд." (Англия) и "Шелл петролеум Н.В." (Голландия), капитал которых распределяется в указанном выше 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 как производственными отделениями, созданными по региональному принципу, так и их функциональными службами.

Таким образом, централизованное управление концерном "Ройял датч-Шелл" имеет многоступенчатый характер и осуществляется путем финансового контроля в

таком же соотношении, в каком распределен капитал компаний, входящих в группу "Ройял датч-Шелл". В итоге на долю холдинговой компании "Ройял датч-Петролеум Н.В." приходится 60% всех доходов, "Шелл транспорт энд трейдинг К°, Лтд." – 40%.

Наличие двух холдинговых компаний, каждая из которых зарегистрирована в своей стране, дает возможность производственным дочерним фирмам сохранить оперативную самостоятельность, иметь совет директоров, отчитывающийся 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 ТНК, где результатом объединения было создание многонациональной по капиталу материнской компании, выступающей организационно-экономическим центром управления, имеются свои специфические особенности в организации управления и контроля.

Например, образованная двумя западноевропейскими металлургическими фирмами – голландской "Хуховенс" и германской "Хёш", компания "Эстел Н.В." (зарегистрирована в Голландии, акции поровну распределены между фирмами-учредителями) сама выступает организационно-экономическим центром вновь созданного концерна.

Объединение "Хёш" и "Хуховенс" в концерн "Эстел Н.В." преследовало цель расширить масштабы производства путем совместных капиталовложений, распределить между двумя фирмами производственные программы, т.е. сосредоточить выпуск металлургической продукции на предприятиях голландской компании "Хуховенс", а готовых изделий – на заводах германской фирмы "Хёш", осуществить диверсификацию производства посредством освоения выпуска новых видов продукции, например, удобрений и цемента; активизировать деятельность за границей за счет строительства новых и расширения имеющихся там производственных предприятий – металлургических, а также по добыче и переработке алюминия.

В функции материнской компании "Эстел Н.В.", осуществляющей централизованное управление деятельностью своих подразделений, входит определение общей политики и стратегии и координация деятельности оперативных компаний. Свои функции она осуществляет через наблюдательный совет, который состоит из 24 членов (поровну с голландской и германской стороны), а также через совет директоров, объединяющий советы директоров обеих оперативных компаний. Центральный совет директоров фактически – оперативный орган управления всей деятельностью фирмы – финансовой, производственной, маркетинговой и пр. Он занимается также координацией общей политики трех важнейших оперативных групп: по производству стали, готовых изделий, диверсифицированной продукции. Каждая из этих групп руководит в свою очередь деятельностью дочерних компаний (как местных, так и заграничных) соответствующего профиля.

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

ления 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 (ТНК) можно разбить на следующие три основных уровня управления: высший уровень (Top management), включающий совет директоров (наблюдательный совет), комитеты, правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lover 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 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.

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 последующем 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.

[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 шведами на английский язык как совет директоров.

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.

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 экономических 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 деятельности 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 функций 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 с целью 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 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 большое число 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 заграничных дочерних компаний и заграничных отделений банков обеспечивают финансовой группе контроль над деятельностью фирмы. Это означает, что решения, принимаемые советом директоров данной фирмы по важнейшим вопросам (финансирование крупных затрат на научные исследования и разработки; слияния и поглощения других предприятий; капиталовложения 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 промышленных фирм получают возможность вмешиваться в их хозяйственную деятельность, навязывать им свою волю.

Путем переплетающихся директоратов устанавливаются более тесные связи и контакты высшей администрации промышленной фирмы 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 с целью согласования основных стратегических направлений развития, разграничения производственного профиля, выработки совместных действий, раздела рынков сбыта, предоставления взаимной информации.

В современных условиях претерпевает существенные изменения и высшее оперативное звено внутрифирменного управления – правление. 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 условиях ТНК, имеющей огромное по масштабам, сложности и сфере деятельности производство, основное требование, предъявляемое ныне к оперативному управлению, состоит в повышении ответственности за принимаемые принципиальные решения по вопросам текущего управления. Отсюда – необходимость тщатель-

ного 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 ТНК 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 отчитывается 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 курса действий, программ и методов, предназначенных для реализации глобальных целей компании и руководства по их выполнению;
- 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.

Короче говоря, правление призвано разрабатывать текущую хозяйственную политику фирмы и следить за ее выполнением.

Важнейшими критериями оценки деятельности правления является 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, которые 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 взаимоувязана 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 ТНК 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 ТНК является главный администратор (Chief executive officer), 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 инструкций[1].

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 активность. 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 администратора. 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, причем в зависимости от полномочий и возложенной на них ответственности они именуются ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-

---

[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 же занимается 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. Характерной особенностью германских фирм является 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 (например, у "Сименс" достигает 22 человек). 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.

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.

Характерным является 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 4– 5 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.

Центральные службы (Staffs)

С расширением масштабов международных операций промышленных 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, координация, 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, принадлежат только центральным службам.

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 размеров, 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 ТНК.

Важнейшей чертой происходящих изменений является специализация одних служб на оказании услуг различным подразделениям, других – на общефирменном маркетинге, планировании и контроле. При этом 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 сосредоточиваются в ведении одного или нескольких ведущих или простых вице-президентов. Среди таких объединенных по функциональному 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 входят 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 – изыскание 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. Их деятельностью руководят обычно вице-президенты. В некоторых компаниях ("Дженерал моторс", "Форд", "Дженерал электрик"), где выпуск и внедрение новых товаров является 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 сообщаемых данных. 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 промышленной 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, при котором фирма рассматривается как сложное единое целое, где производственное отделение выступает как взаимозависимая составная часть, главной задачей которой является обеспечение интересов фирмы в целом.

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

Производственные отделения (Divisions)

Современная крупная диверсифицированная компания состоит обычно из значительного числа производственных отделений, 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 производятся 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.

Производственно-хозяйственные группы

Это стратегические центры хозяйствования. Важной формой управления ТНК является групповой уровень управления, выступающий как бы 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 отделения. 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 всеми 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 "Дженерал электрик", 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 "Дженерал электрик" по пути создания СЦХ пошли многие другие американские компании. Главным критерием образования СЦХ является 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 под влиянием научно-технического прогресса специализации производства в рамках отдельных компаний 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 количество 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 ТНК, 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 потребо-

вало организации нового дополнительного связующего звена управления – группового. Хотя этот уровень управления и 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. Организация управления в американских, западноевропейских и японских фирмах

Структура управления крупными промышленными 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 непосредственным образом 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, но именно их сочетание определяет особенности организационной структуры как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому, хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, тем не менее 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 обусловливает 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 высоко диверсифицированные 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, "Дженерал моторс", "Крайслер", "Форд мотор", 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 в 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 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 сводный 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 80-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.

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса поглощений и слияний.

В качестве целей таких реорганизаций выдвигаются следующие:

- дальнейшая диверсификация производства путем поглощения фирмы, накопившей 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 80-х годов изменение структуры управления произвели 56% американских компаний из числа 500 промышленных гигантов.

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 большинство зарубежных фирм американских ТНК – это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТНК преобладают филиалы со 100%-ым участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, 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, является более эффективным, 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 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 стало также более целенаправленно ориентироваться на перспективы развития, смелее выдвигать и принимать стратегические решения, которые реализуются способом "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 заграничные 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 позволит 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 "ИБМ", "Ксерокс" 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. Они регулярно командируются в материнскую компанию для прохождения переподготовки. В особенности это касается высших управляющих, которые в большинстве случаев – 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.

Литература

1. *Бойделл Том.* 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. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.

4. *Минго Д.* Питер Пресс. Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли: Пер. с англ. – Спб., 1995. (Бизнес без секретов).

5. *Морита Акио.* Сделано в Японии. История фирмы Сони: Пер. с англ./ Под ред. А.Ю.Юданова. – М.: Прогресс, 1993.

6. *Опыт* лучших японских фирм: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Л.Мокринского, Е.А.Новиковой. – Воронеж: ТОО-фирма. Тавров ЛТД, 1994.

7. *Соломатин Н.А., Румянцева З.П. и др.* Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1995.

Раздел II

Технология менеджмента

- **Выработка целей и стратегии развития фирмы** *106—122*
- **Принятие и реализация управленческих решений** *123—131*
- **Информационное обеспечение менеджмента** *132—142*

ГЛАВА 5

Выработка целей и стратегии развития фирмы

- *Формирование и ранжирование целей*
- *Выработка стратегий*
- *Системы стратегического управления в фирмах США, Японии и Финляндии*

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 предполагает:

- 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 конкурент-

ной 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 это 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. Так, 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: объем продаж, уровень и норма прибыли (размеры прибыли, норма прибыли на вложенный капитал или активы, отношение прибыли к акционерному капиталу, к объему продаж); темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли; доход на одну акцию; доля на рынке; структура капитала, цена акций, уровень дивиденда, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции.
- *Обеспечение устойчивости положения фирмы* как цели глобальной политики по следующим направлениям: техническая политика (расходы на исследование и разработку новых продуктов); потенциал конкурентоспособности (снижение издержек производства, усиление рыночной конкурентоспособности выпускаемых изделий, проектирование новых рынков, организация заграничной деятельности); инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления, в том числе в дочерние предприятия); кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их оплата и обучение, подготовка управляющих, технического персонала и квалифицированной рабочей силы для заграничных дочерних компаний, подготовка местных управляющих на высшие руководящие посты в заграничных филиалах и дочерних компаниях); решение 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 выражаться 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 заграничных 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 заграничные дочерние компании должны стремиться к достижению его верхнего предела. В высокодецентрализованных 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:

по маркетингу – достижение определенного уровня продаж в абсолютном выражении или установленной доли продаж на одном или нескольких рынках или их сегментах; диверсификацию продукции и распределение номенклатуры; 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 заграничными 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 прибылей, минимизации налогообложения.

- *Цели филиалов и дочерних компаний,* формируемые обычно материнской компанией, сводятся к следующим: увеличение продаж и темпов роста компании; повышение доли компании на рынке; рост прибыли и особенно нормы прибыли; "вживание" филиала и его вклад в развитие экономики принимающей страны (открытая продажа акций филиала, рост экспорта, рост доли местного рынка в снабжении филиала сырьем и полуфабрикатами).

В качестве примера можно привести цели американской компании "Доу Корнинг"[1].

1. Прибыли: поддерживать темп роста прибылей до вычета налогов в (А)% в год.
2. Продажи: увеличить суммарный объем продаж минимум на (Б)%.
3. Доля рынка: увеличить на (В)%.
4. Производительность труда: повысить на (Г)% (снизить отношение суммарной заработной платы к сумме продаж).
5. Прибыль на вложенный капитал: повысить до (Д)% (после вычета налогов) и поддерживать на этом уровне.
6. Новые инвестиции: ожидаемая прибыль от новых капиталовложений должна быть минимум (Е)% (после вычета налогов).
7. Новая продукция: продукция с возрастом менее 5 лет должна составлять минимум (Ж)% общего объема продаж.

---

[1]См.: *Управление* развитием производства в промышленных концернах США. — М.: Мысль, 1977.

8. Положение: показатели должны позволить войти в десятку лидирующих фирм химической промышленности.

Примечание: за исключением целей, которые руководство компании сочло конфиденциальными.

5.2. Выработка стратегий

Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Содержание системы стратегического управления и виды разрабатываемых стратегий

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, 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: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения перечисленных выше задач в процессе разработки стратегии производится: 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 подготовка 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 передаются немедленно 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, также 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 продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции 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. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний по следующим ключевым направлениям определяет материнская компания: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности компании; увеличение экспорта; создание смешанных предприятий за рубежом; расширение зарубежных капиталовложений.
- *Стратегия поглощения* предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью 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 заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное 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.

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 вышеназванных 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 для оперативных подразделений руководящей линией, которые на этой основе разрабатывают так называемые тактические планы.

Более оптимально так называемое взаимоувязанное согласование, когда стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями. Высшим руководством устанавливаются цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали. Такие стратегические направления, как приобретение, 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).

В 80-е годы 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 направлена больше 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 струк-

туры 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 приобретают 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 машинное 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 всей 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 целях применяется 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 применяется 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. Причем 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, Японии и Финляндии

Стратегическое управление в фирмах США

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-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 уже сказано 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 является 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 и на какой срок традиционной технологии 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 управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании "Вестингауз-электрик" 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.

Главными критериями образования СЦХ внутри фирмы являются: 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. Определяющими факторами являются: 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.

"Дженерал электрик", 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, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением 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.

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. Схема целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде:

I. Базовые цели.
1. Объем продаж.
2. Темп роста (объема продаж или прибыли).
3. 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.
4. Доля на рынке.
5. Структура капитала.
6. Дивиденды.
7. Цена акций.
8. Компенсация работникам (заработная плата).
9. Уровень качества продукции.
10. Базовая политика роста.
11. Базовая политика устойчивости.
12. Базовая политика извлечения прибыли.
13. Базовая политика в отношении социальной ответственности.

II. Оперативные вопросы (цели в области производительности).
1. Задание по добавленной стоимости.
2. Задание по производительности труда.
3. Инвестиции на одного работающего.
4. Коэффициент оборачиваемости капитала.
5. 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: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли 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:
1. Цели и стратегии компании в целом.
2. Прогнозирование среды и анализ конкуренции.
3. Анализ сильных и слабых сторон компании.
4. Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.

5. Проблемы и возможности компании.
6. Горизонтальная интеграция.
7. Вертикальная интеграция.
8. Разработка нового продукта.
9. Проектирование нового рынка.
10. Зарубежная деятельность.
11. Усиление рыночной конкурентоспособности.
12. План снижения издержек.
13. Информационная система.
14. Приобретения.
15. Исследования и разработки.
16. План производства.
17. Капитальные вложения.
18. Инвестиции в дочерние предприятия.
19. План материально-технического снабжения.
20. План по труду.
21. Обучение и развитие системы управления.
22. Социальное обеспечение занятых.
23. Отношение к отрасли.
24. Планирование или организация.
25. Выявление возможных потерь и выгод.
26. Оценка финансовых потоков.
27. Оценка платежного баланса.
28. 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 "Хитати" 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, требующие для своего производства высокого уровня технологии, требуют ориентации на экспорт.
- Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кинофотоаппаратура, а также часы среднего качества), требуют ориентации 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.

Ориентация японских компаний в зависимости от характера выпускаемой продукции

Экспорт	*Экспорт и зарубежное производство*	*Зарубежное производство*
Кинофотокамеры	Кинофотокамеры среднего качества	Электробытовые приборы
Часы	Часы	Резиновые шины
	Застежки-молнии	Копировальное оборудование
Тяжелое электрооборудование	Проектные разработки	Древесина
	Автомобили	Уголь
	Суда	Руды
	Сталь	Железная руда
	Нефтехимические продукты	Химические продукты

Многие японские компании предпочитают стратегию расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций. Это они связывают прежде всего с рискованностью капиталовложений за рубежом. Характерными случаями риска они считают:

требования профсоюзов страны пребывания филиала о повышении заработной платы местным служащим;

снижение производительности труда ниже запланированной;

более низкое качество продукции, выпускаемой филиалом, по сравнению с продукцией материнской компании;

риск, связанный с политическими, экономическими и конъюнктурными обстоятельствами.

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.

Выбор стратегии японскими компаниями

I. *Выбор ориентации на экспорт*	*Причина*
1. Небольшие фирмы, производящие новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппаратуру)	Транспортные издержки низки
2. Средние по размерам компании – автомобильные, сталелитейные	Риск зарубежных инвестиций слишком велик
3. Крупные компании, производящие товары на заказ (электрооборудование и суда)	Затруднен производственный контроль над зарубежными филиалами
II. *Выбор: значительное зарубежное производство и небольшой экспорт*	
1. Компании, производящие массовые товары с использованием импортного сырья (бумага)	Транспортные издержки высоки Зарубежные инвестиции производятся для обеспечения компании источниками сырья (экспорт готовой продукции затруднен)
III. *Выбор: незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт*	
1. Компании, производящие средние по сложности и уровню технологии товары (бытовые электроприборы, резиновые покрышки)	Успешные зарубежные операции
2. Компании, производящие синтетическое волокно	Продукция не обладает конкурентоспособностью на мировом рынке

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 21% 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 "Мицуи инжиниринг энд шипбилдинг компани". Это одна из пяти наиболее конкурентоспособных компаний Японии (другие четыре – "Мицубиси", "Исикакасима-Харима", "Хитати", "Сумитомо"). Ее стратегия предполагает:

1) создание крупных, экономичных и стандартизованных судов. Факторы ее конкурентоспособности: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового

рынка в связи с ростом перевозки 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 судоходных 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 приходиться 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).

Новое в управлении фирмами 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, которые определены и согласованы 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 является уникальным и присущим только ей. Главное в управлении по результатам то, что высшее руководство совместно с исполнителями и рабочими определяют результаты, которые 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 включает три вида: 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 до 14 тыс. человек. Успех применения этой системы финские исследователи А/О "Финнидея" объясняют активностью высшего руководства и вовлечением в процесс принятия и исполнения решений всего персонала фирмы.

Литература

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – Ч. III, п. 9.

2. *Друкер П.Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М., 1992. – Гл. Ш. – Предпринимательские стратегии.

3. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

ГЛАВА 6

Принятие и реализация управленческих решений

- *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: подготовка решения; принятие решения; реализация 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 хотя и 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 его 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 подлежат контролю за их реализацией. 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 к исполнителям; 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 в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

- *Использование иерархии в принятии решений* осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии 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. Целью создания таких групп является 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.

Для американского менеджера более характерен индивидуализм, чем коллективизм, в принятии решений. 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 с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда 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.

Важнейшими областями принятия решений являются 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 и 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. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.
- 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 создаваться 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 принятия 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 подчинен в свою очередь 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 имеют целью осуществление координации 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 капиталовло-

жений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются 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 являются более гибкими 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 продажи, 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 корректив 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 со своими 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 находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. 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.

В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Литература

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – Ч. 2.

2. *Ромащенко В.Н.* Принятие решений: ситуации и советы. – Киев: Политиздат Украины, 1990.

3. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1996.

ГЛАВА 7

Информационное обеспечение менеджмента

- *Внутрифирменная система информации*
- *Технология информационной деятельности*
- *Аппарат управления внутрифирменной системой информации*

7.1. Внутрифирменная система информации

Содержание и требования, предъявляемые к информации

В современных условиях важной областью 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. При этом 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 и потенциал знаний и технических решений, практическое и своевременное 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.

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 количество 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.

Важную роль в использовании информации играют способы ее регистрации, обработки, накопления и передачи; систематизированное хранение и выдача информа-

ции в требуемой форме; производство новой числовой, графической и иной информации.

В 80-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 промышленных 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 :

- 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.

Важными задачами ВСИ являются:

- 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

Материально-техническая база информационной деятельности

Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, охватывающий период 50– 60-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 70-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 воз-

можность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. Именно на данном этапе, охватывающем 80-е годы и начало 90-х годов, информационные технологии становятся все более эффективными, все более глубоко охватывают как управляемые производственные 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; подготовленности 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.

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 соответствовать характеру задач, решаемых с помощью компьютера.

Современные ЭВМ способны одновременно обрабатывать текстовую, цифровую и графическую информацию. В начале 80-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 ИБМ в начале 70-х годов. Впоследствии они стали выпускаться американскими фирмами "Интерстейт электроникс", "Трешхолд текнолоджи", "Перифоникс", входящими в "Эксон энтерпрайс". 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: копировальные 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 Enviroment) – 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: составление деловых писем, подготовка ма-

териалов к совещаниям, обслуживание управленческого звена путем получения и предоставления в его распоряжение необходимой информации, выполнение всех видов технической и конторской работы.

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 единоличного 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.

Решение вопросов внедрения 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.

Применение метода корреляции рангов используется для таких исследований, когда невозможно получить численные 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 предложения 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 произвести оптимально детальный экономический анализ состояния и развития хозяйственной деятельности фирмы, разработать и принять необходимые управленческие решения. Так, 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 промышленных 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, а также обоснованной увязки 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 базой 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 ИБМ, "Диджитал эквипмент", "Хьюллет Паккард". Разработкой ППП стали заниматься и специализированные небольшие 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.

Комплексная автоматизированная обработка информации

Комплексная автоматизированная обработка информации предполагает 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: автоматизация процессов сбора, хранения и выдачи данных; использование устройств для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборных устройств; интеграция обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему: объединение технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты; использование всего комплекса технических средств обработки информации, переход к единой системе обработки всех видов информации.

Комплексная система обработки информации включает следующие технические средства: 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 обусловлено тем, что обработка текста, выраженного словами, предложениями, параграфами, не может осуществляться с помощью пакетов прикладных программ. Составление и редактирование текста может производиться только человеком, взаимодействующим 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 быстрого обмена информацией со всеми взаимосвязанными управленческими звеньями, обеспечивать переработку текстовой информации для всех центральных служб, включая службу планирования и службу маркетинга.

Впоследствии 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 80-е годы появились диктофонные системы со встроенным микропроцессором. Широкую известность получила система японской фирмы "Сони" РД60, известная под названием “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 выходящей 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 промышленных 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 с целью 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.

Литература

1. *Поппель Г., Голдстайн Б.* Информационная технология – миллионные прибыли: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.

2. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. – М.: МО, 1993. – § 25.

Раздел III

Внутрифирменное управление

- **Общие принципы управления промышленными фирмами** *144—153*
- **Важнейшие функции внутрифирменного управления** *154—157*
- **Маркетинг как функция управления** *158—176*
- **Внутрифирменное планирование** *177—190*
- **Функция организации** *191—203*
- **Функция контроля в экономическом механизме менеджмента** *204—288*
- **Экономические методы управления в менеджменте** *289—308*

ГЛАВА 8

Общие принципы управления промышленными фирмами

- *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 конкретно определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики – целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными – решения, относящиеся к оперативному управлению.

Под д е ц е н т р а л и з а ц и е й 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 е д и н о н а ч а л и е м понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений, и персональной ответственности за порученное дело.

К о л л е г и а л ь н о с т ь 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 к о л л е к т и в н о с т ь 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.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *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, именуемом нами внутрифирменным, и управлении производством, базирующемся на технологии производства.

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 заграничной 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 прибыли, высокую конкурентоспособность выпускаемой продукции и способствовали 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 используется обычно небольшими компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, технологический процесс которой тесно увязан, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности и ориентирующимися на местный или национальный рынок.

Централизованное управление небольшой по размерам компанией, выпускающей один вид продукции, организуется довольно просто. Высшее руководство фирмы обычно состоит из президента компании, который выступает одновременно и ее управляющим, и двух вице-президентов, один из которых ведает производством продукции и вопросами ее технологии, другой занимается сбытом продукции и всем, что с этим связано. Такие вопросы, как правовая защита интересов компании в ее деловых отношениях с другими фирмами и государством, ведение бухгалтерии, обычно поручаются специализированным фирмам.

Централизованное управление крупной фирмой, выпускающей один вид продукции, более сложно. Президент здесь осуществляет только общее руководство компанией, а вице-президенты руководят определенными секторами деятельности с помощью соответствующих управляющих. Так, 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, еще 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 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, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании, а также осуществление 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 является централизованным.

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]

Сочетание централизации и децентрализации в управлении крупными фирмами

Характерной чертой организации управления в современных ТНК является 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

[1]Из доклада на II Международном съезде по управлению, Брюссель, сентябрь 1923 г. — Цит. по: "Проблемы теории и практики управления". — 1989. — №6. — С. 94.

самостоятельностью, т.е. наделенных полномочиями как в сфере производства, так и в 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 и теория игр, а также внедрение электронно-вычислительных машин, методов автоматизированного сбора и обработки информации и т.д.

Прогресс в средствах связи 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 и, 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.

Важнейшую организационную проблему управления составляет определение оптимальных соотношений между централизацией руководства и децентрализацией оперативной деятельности ТНК. Это означает ориентацию одних функций управления в основном на выполнение задач 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 относятся функция маркетинга, включающая выработку политики выступлений на рынке, обслуживание покупателей, разработку и внедрение новой технологии, 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 контроля и координации деятельности всех подразделений. В этом проявляется объективная потребность усиления централизации управленческой деятельности.

Это подтверждается практикой крупнейших компаний, в которых в 80-е годы процесс централизации в управлении продолжал усиливаться наряду с дальнейшей диверсификацией производства. В эти годы структурная реорганизация перманентно проводилась в крупнейших американских компаниях, в частности, таких, как "Дженерал моторс", "Дженерал электрик", ИБМ, "Диджитал экуипмент" и др.

8.2. Демократизация управления

Акционерные общества, основанные на принципах партнерства, практикуют разные формы участия рабочих в управлении и прибылях.

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. Это обусловлено в значительной степени 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 субъекта 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.

Профессионализация, помимо определенного уровня знаний, предполагает также профессиональную этику, включающую растущее значение работы в системе жизненных ценностей; усиление внутренней мотивации к труду; расширение отношений сотрудничества; ослабление конкуренции между рабочими.

Производственная демократия не только отвечает интересам рабочих, но, кроме того, еще и рентабельна. Термин "промышленная демократия" появился впервые с выходом в 1897 г. книги В. и С. Уэбб 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 государственные предприятия, 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 рисковых 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 одна треть голосов принадлежит акционерам, одна треть – персоналу и одна 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 70-х годов преобладал автократичный 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: ликвидация фирмы, слияние с другой фирмой, изменение местоположения.

Право контроля и участие в управлении фирмой работники часто передают специальному комитету, формируемому администрацией фирмы, в котором могут принимать участие 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.

Новой формой 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 процессе 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 (Германия, Швеция и др.) вошло в практику введение представителей рабочих в советы директоров, где они имеют возможность участвовать в принятии решений и, 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 существенным образом изменила принципы управления бизнесом, вследствие чего профессиональные менеджеры и работники фирмы заменили предпринимателей-собственников во многих фирмах.

Литература

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996. Ч.I

2. *Симмонс Дж., Мэрс У.* Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении: Пер. с англ. – М.: Аргументы и факты, 1993.

ГЛАВА 9

Важнейшие функции внутрифирменного управления

- *Содержание функций управления*
- *Назначение основных функций управления*

9.1. Содержание функций управления

Многосложная структура ТНК образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельностью, которая представляет собой сочетание различных функций (видов деятельности), каждая из которых 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.

Если коротко сформулировать круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, то их можно свести к следующему: прежде всего определяются конкретные цели развития, выявляется их приоритетность, очередность и последовательность решений. 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 является наиболее актуальной, противоречивой и трудоемкой. 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 между собой в единый экономический (хозяйственный) механизм управления.

9.2. Назначение основных функций управления

Функции управления деятельностью ТНК, а соответственно и 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 каж-

дой 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 обусловливается 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 чисто формальной стороны, а 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. Тот факт, что изучение и анализ рынка играют определенную роль в формировании основных направлений функционирования и развития ТНК, предопределяет в значительной мере 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 с целью 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.

Литература

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – Ч. 3.

2. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993.

ГЛАВА 10

Маркетинг как функция управления

- *Содержание маркетинговой деятельности*
- *Маркетинг как специфическая функция управления*
- *Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью*
- *Технология маркетинговой деятельности*
- *Маркетинг как предплановая деятельность производственного отделения*

10.1. Содержание маркетинговой деятельности

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, которой заранее обеспечен сбыт, и получение фирмой (предприятием) намеченного уровня рентабельности и массы прибыли.

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. Отсюда: 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, обусловливают необходимость использования наиболее 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 60-е годы. Здесь особую роль 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 развертыванию 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 к постоянной разработке более качественной, 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 непременным 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.

- Основополагающим принципом маркетинга является 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.
- Важным принципом маркетинга является комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия, выработка путей достижений 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.
- Характерным для маркетинга принципом является 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 предприятия;
- 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 и 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 увязывается непосредственным образом 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 непременное условие моральное и материальное поощрение выдвижения работниками новых технических идей и разработок, рационализаторских предложений и имеет механизм создания необходимых условий для их быстрейшего 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.

Маркетинг в условиях современной научно-технической революции 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 производить подсчет платежеспособного спроса конкретных рынков, эффективности производства и его конечных результатов – получение 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. Конечным результатом такой деятельности является 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), существенным образом 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 (туристских, 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. Отсюда 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. Поэтому маркетинг как теория, образ мышления, философия предпринимательской деятельности требует внимательного научного изучения и реалистического подхода к использованию в практике управления.

Таким образом, подытоживая сказанное, 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). Отсюда и необходимость конкретно-определенного мышления (рыночного), позволяющего обеспечить соответствующий подход на всех стадиях создания и сбыта таких видов продукции, которые отвечают рыночному спросу.

10.2. Маркетинг как специфическая функция управления

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

- изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или 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 на основные товары, 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 многовариантного расчета;

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, расходов 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.

ТНК 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 товарных рынков, потребностей (спроса) и факторов, влияющих на их изменения. Широко применяются прогнозирование и другие современные методы. В изучении товарных рынков сложились хорошо отработанная организация и техника, учитывающие характер товара и спрос на него.

Несомненный интерес представляет практика выработки организационной структуры, содействующей осуществлению маркетинговой деятельности в фирмах. Эта структура имеет принципиальные отличия в средних и малых компаниях от крупных, в частности, ТНК. 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:

разработка принципиально новых видов продукции, обладающих качественно новыми технико-экономическими и эстетическими характеристиками;

модификация старых видов изделий применительно к требованиям и запросам конкретных покупателей;

усовершенствование выпускаемой продукции на базе новейших научно-технических разработок своей фирмы;

создание 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 относительно 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 потребителе. 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, обязанное организовать быструю и гласную процедуру оценок новизны и полезности 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 желаемого уровня прибыли.

В этой связи выработка структурной политики неотделима от рассмотрения возможных альтернативных путей достижения намеченной прибыли. Оценка затрат-результатов, являющихся основой для формирования прибыли, производится путем сравнения альтернатив для выбора наиболее предпочтительного варианта, т.е. 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 пассивное, а активное средство. 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, принимаются решения 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 "Ниссан" 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 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 по-иному 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 внешнеэкономическая сфера занимает значительную часть, 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 определяющую роль 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 продолжаются 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 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 с целью 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 за счет внедрения 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, но и сложные товары личного спроса здесь также занимают не последнее место).

Таким образом, все функции управления пронизывает целенаправленный подход к решению главной задачи: создание и производство 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 внешние 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, ежегодные публикации сводных данных о деятельности 500 американских и 500 внеамериканских фирм в американском журнале "Форчун", издаются фирменные справочники.

10.3. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью

В современной крупной промышленной 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 секторы: 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.

В небольших фирмах, имеющих централизованную структуру управления, аппарат, осуществляющий маркетинговую деятельность, обычно ограничивается службой маркетинга, которая координирует деятельность самостоятельно выделенных отделов или секторов по изучению рынков, отделов рекламы, а также отделов планирования, обеспечения производства ресурсами и других подразделений.

Такая служба возглавляется управляющим по маркетингу или вице-президентом компании, в наименование должности которого входит слово "маркетинг". Они обычно несут ответственность за следующие направления деятельности компании:

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 и тесно координирует свою деятельность со всеми другими подразделениями фирмы, связанными с осуществлением международных коммерческих операций.

10.4. Технология маркетинговой деятельности

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. Целью программы маркетинга по продукту являются 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, причем создаются модели маркетинга по отдельным продуктам, которые могут носить описательный характер, либо содержать возможное решение. Причем 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

видами деятельности фирмы, с одной стороны, и известной заранее реакцией рынка – с другой.

Модели обычно 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. Несомненным фактом является то, что 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 кино-фотопродукция, видеотехника, авиатехника и др. Тотальная стандартизация программы, разумеется, немыслима. Стандартные программы маркетинга по продукту, уже существующие, 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 отвечающих 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.

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). Она является исходной базой для планирования производственной деятельности фирмы, так как позволяет задать цель производству – выбрать наиболее 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 для достижения стратегических целей и задач, стоящих перед производственным отделением и фирмой в целом.

10.5. 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 является основой разработки всех других видов планов. Он включает количественные показатели; стоимостные показатели; инструкции о скидках, сроках, условиях 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 имеет целью определение эффективности маркетинговой деятельности по результатам производственно-сбытовой деятельности фирмы за отчетный период.

Литература

1. *Академия* рынка: маркетинг: Пер. с фр. – М.: Экономика, 1993.

2. *Аникеев С.Н.* Методика разработки плана маркетинга. – М.: ФОЛИУМ, 1995. (Практика маркетинга).

3. *Все* о маркетинге. Сборник материалов для руководителей предприятий экономических и коммерческих служб. – М.: Азимут-Центр, 1992.

4. *Герчикова И.Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 1990.

5. *Герчикова И.Н.* Маркетинг: методические рекомендации и система показателей. – М.: МГИМО, 1994.

6. *Герчикова И.Н.* Маркетинг: организация и технология. – М.: ШМБ МГИМО, 1990.

7. *Голубков Е.П.* Маркетинг: стратегия, планы, структуры. – М.: Дело Лтд., 1995.

8. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг. Учебное пособие: Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1996.

9. *Долинская М.Г., Соловьев И.А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Стандарты, 1991.

10. *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. – М.: Международные отношения, 1991.

11. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

12. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.

13. *Моррис Р.* Маркетинг: ситуации и примеры: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1994.

14. *Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991.

15. *Пахомов С.Б.* Международный маркетинг: опыт работы зарубежных фирм. – М.: Анкил, 1993.

16. *Рафел М., Рафел Н.* Питер пресс. Как завоевать клиента. – СПб., 1996. (Бизнес без секретов).

17. *Роджерс Л.* Маркетинг в малом бизнесе: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1996. (Руководство Барклайз Банка).

18. *Трайнев В.А. и др.* Стратегия и тактика предпринимательской деятельности в отечественной и зарубежной практике. – М.: МАИПТ, 1995.

19. *Чубаков Г.Н.* Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия (методическое пособие). – М.: ИНФРА-М, 1996.

20. *Эванс Дж.Р., Берман Б.* Маркетинг: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.

ГЛАВА 11

Внутрифирменное планирование

- *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 крупной промышленной 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 ре-

сурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку 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 с целью 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 ТНК вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе; специализации и кооперирования производства в рамках обширных хозяйственных комплексов промышленных фирм; 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 такой фактор, как стремление ТНК подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении ТНК 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 планирование (прогнозирование);

среднесрочное планирование;

текущее (бюджетное, оперативное) планирование.

Виды планов:

1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности – планы НИОКР; производства; сбыта; материально-технического снабжения; финансовый план;

2) в зависимости от организационной структуры фирмы – планы производственного отделения; планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: 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); методы 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 решения;

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 огромных ресурсах.

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

ТНК в современных условиях 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:

определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;

внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;

диверсификация производства и обновление продукции;

формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

совершенствование 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 и ресурсов. 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 результатов 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 и 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:

- выбираются 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 последнее разрабатывает количественные планы достижения этих целей методом "снизу вверх".

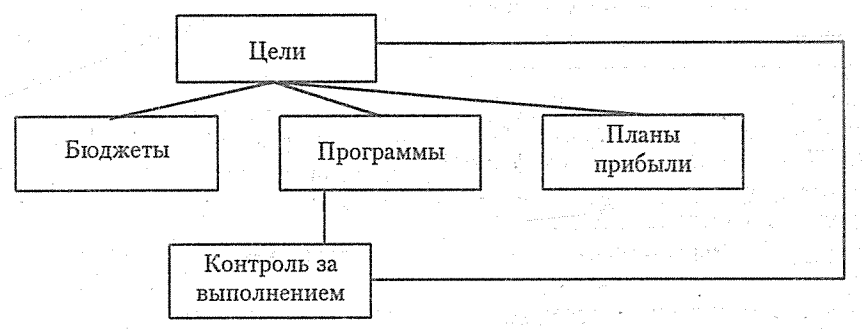


Схема долгосрочного планирования

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.

В основу при разработке стратегического плана 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 в различных видах 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.

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.

Как видно из схемы, 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.

Схема стратегического планирования

Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем 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. Основными звеньями текущего плана производства являются 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 обусловленных 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, заграничному 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 между перспективным, текущим и другими видами планирования.

Бюджет фирмы 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 секторы. Особые комитеты, состоящие из высших администраторов, рассматривают уже готовый бюджет. Глава фирмы 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 и пред-

приятий 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, определении последовательности средств и методов наиболее эффективного достижения поставленных целей и вытекающих отсюда задач в рамках каждого хозяйственного подразделения всей 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 более низких ступенях управления эти цели и задачи конкретизируются применительно к деятельности каждого подразделения, вплоть до дочерней компании и отдельного завода. Это уже чисто 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. Она 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 всю 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 по характеру 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 общекорпорационными 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.).

Поскольку 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 производственно-технического процесса. Эти отличия касаются как сроков плановых периодов, так и самой процедуры планирования и функций отдельных подразделений, занимающихся вопросами планирования. При разработке перспективных планов фирмы часто устанавливают различные плановые периоды для материнской компании и для ее заграничных 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).

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 кладется 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.

Подводя итог сказанному, можно сделать вывод о том, что внутрифирменное планирование в ТНК превращается в особую сферу хозяйственной деятельности, объективно необходимую при сложившемся уровне обобществления производства.

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 планом, 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 его 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 рыночных 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 "Тоёта" это достигается благодаря детальному планированию 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, строго на основе заказа.

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

Особенности планирования в фирмах США

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 концентрирует свое внимание 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, а 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 основывается в американских фирмах 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 сбыт поквартально и помесячно, 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 человекочасов производственной работы и при наличии данных со стоимостью сырья и материалов.

Американские крупные фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые являются 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: выход готовых изделий к количеству 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 каждый месяц вместо установки жестких показателей на год.

Второй путь предполагает:

сокращение времени выполнения заказа и его поставки;

установление более тесных контактов с заказчиком путем приглашения его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования, путем объединения информационных систем с заказчиком для обеспечения необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику

услуг типа 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 он поставлял качественную продукцию.

Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка: 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 (себестоимость, качество, своевременность 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.

Менеджеров в американских фирмах за невыполнение плана не наказывают, премируют же не за результаты выполнения плана, а за хорошую работу в трудных обстоятельствах, что поощряет их к добросовестности и инициативности.

Литература

1. *Липсиц И.В.* Бизнес-план – основа успеха. Практическое пособие. – М.: Дело, 1994.

2. *Стерлин А.Р., Тулин И.В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990.

ГЛАВА 12

Функция организации

- *Содержание функции организации*
- *Организационные структуры управления фирмами на современном этапе*
- *Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении*

12.1. 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 управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками 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, размеры 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 заграничной 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.

12.2. Организационные структуры управления фирмами на современном этапе

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления.

В 80-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.

Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются 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 взаимосвязей между ними, 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, на 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.

12.3. Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении

С усложнением характера и масштабов деятельности крупнейших промышленных фирм усиливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления. Кроме того, ныне действует 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 промышленных фирм.

Во внутрифирменном управлении можно выделить следующие основные типы организационных структур управления: структура по продукту; структура по региону; смешанная структура, включая холдинг.

Организационная структура по продукту 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 заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчетности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными 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 заграничных 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 заграничных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играют характер выпускаемой продукции, степень ее технологической сложности и уникальности.

Например, особенность организационной структуры американской компании "Зингер" состоит в различном построении и управлении деятельностью подконтрольных предприятий в каждом производственном отделении по продукту. Компания "Зингер" использует групповой принцип управления, при котором производственные отделения объединены в зависимости от характера выпускаемой продукции в пять групп. При этом различия в организации и управлении производственно-сбытовой деятельностью характерны не только для производственных отделений по продукту, но и для каждой группы. Координация деятельности по отдельным продуктам в рамках компании в целом осуществляется на уровне руководителей групп, которые все вместе образуют оперативный комитет управления. Этот комитет определяет основные направления отраслевого развития компании и согласовывает свою деятельность, направленную на реализацию целей и задач, определенных на высшем уровне управления. Увязка деятельности различных производственных отделений в региональном аспекте производится центральной службой региональных рынков. Эта служба призвана давать рекомендации и консультации производственным отделениям, с одной стороны, и высшему управлению фирмы, с другой, по всем аспектам деятельности на том или ином рынке, по специализации дочерних компаний, по разделу продукции и рынков между ними.

Американская компания "Вестингауз электрик", приняв структуру по продукту во всемирном масштабе, создала сначала четыре оперативные дочерние компании по продукту, а затем только три. Этим компаниям было передано управление дочерними компаниями, расположенными как в США, так и за границей. Оперативные дочерние компании, фактически представляющие групповой уровень управления, несут ответственность в глобальном масштабе за все аспекты деятельности по соответствующим продуктам, не делая различий в управлении заграничными предприятиями и предприятиями в США.

В оперативных компаниях основная структурная единица – производственные отделения по продукту, которые так же, как и подконтрольные дочерние компании, являются центрами прибыли. Прибыль по всем отделениям аккумулируется на уровне оперативной компании и затем на общекорпоративном счете прибылей и убытков.

Особенность организационной структуры компании "Вестингауз" состоит в том, что управление оперативной деятельностью подконтрольных дочерних компаний осуществляется во всемирном масштабе производственными отделениями, входящими в оперативные компании, выполняющие функции группового уровня управ-

ления. При этом функциональная координация дополняется региональной координацией, реализуемой в глобальном масштабе соответствующей центральной службой.

Итальянская компания "ФИАТ" 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 заграничных 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 "ФИАТ" дополняется штабной координацией в области заграничной производственной деятельности. Это обусловлено тем, что сбытовая деятельность "ФИАТ" 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 штабных подразделений в региональном аспекте. В связи с тем, что "ФИАТ" 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 штабного подразделения, осуществляющего централизованное руководство этой деятельностью.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих ТНК 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 манипуляции с 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.

Организационная структура по региону

Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность ТНК 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. Региональные 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 ТНК назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

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 главным является приближение к каждому конкретному рынку и приспособление к его национальным особенностям и потребностям конечных потребителей. Такая организационная структура характерна для некоторых нефтяных компаний ("Галф ойл", "Ройял датч-Шелл"), а также для канадской компании "Месси-Фергюссон" – производителя сельскохозяйственных машин, промышленного и строительного оборудования, швейцарской пищевой монополии "Нестле", англо-голландской – "Юнилевер".

В компании "Месси-Фергюссон" для управления деятельностью 38 подконтрольных производственных предприятий в 12 странах и 16 ассоциированных производственных компаний в семи странах созданы три региональных подразделения. Эти подразделения, выступающие как производственные и являющиеся центрами прибыли, не делают различий между операциями на внутреннем рынке и заграничными операциями по важнейшим видам выпускаемой продукции: сельскохозяйственным машинам, промышленному и строительному оборудованию. Все они возглавляются вице-президентами – распорядителями и подчиняются непосредственно президенту компании, который осуществляет оперативное руководство деятельностью всей компании.

Особенностью организационной структуры "Месси-Фергюссон" является то, что централизованное управление деятельностью региональных подразделений осуществляется методами финансового контроля, планирования, проведения научных исследований и разработок, маркетинга. Реализация всех этих методов централизованного управления осуществляется через центральные службы: функциональные и

по продукту. Оперативное же руководство деятельностью заграничных производственных дочерних компаний возложено на региональные отделения, что и определяет тип организационной структуры "Месси-Фергюссон". Координация деятельности функциональных и региональных подразделений в масштабах фирмы в целом осуществляется через комитет управления. Этот комитет собирается ежемесячно для совместной разработки стратегии по продукту и определения мер по ее реализации, обсуждения целей и планов на следующий год. Это говорит о том, что принцип региональной организации ставит своей главной целью реализацию продукта и приспособление к требованиям конкретных рынков и конечных потребителей и направлен на укрепление позиций на рынках сбыта и на завоевание новых рынков.

В компании "Ройял датч-Шелл" 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 "Ройял датч-Шелл" основана на совместном контроле обеими материнскими компаниями подконтрольных заграничных 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. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации заграничным дочерним компаниям, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при 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 заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту довольно распространен и характерен для компаний, использующих смешанную структуру управления.

Смешанная структура управления

Предполагает сочетание различных типов организационных структур управления. В западноевропейских ТНК 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 ТНК созданы сложные структуры управления, основанные на сочетании трех упомянутых выше типов организационного построения управления компаний исходя из принципов подхода к управлению внешнеэкономической деятельностью.

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, ведущим принципом является 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.

Например, французская компания "Сен-Гобен-Понт-а-Муссон" имеет смешанную структуру управления, сочетающую управление по продукту с региональным управлением через представительство в отдельных странах. Образованная в форме холдинга, эта компания контролирует деятельность 120 промышленных, сбытовых и финансовых компаний и имеет более 20 ассоциированных компаний во многих странах мира. В основу управления деятельностью этой компании положен отраслевой принцип. Было создано в форме оперативных компаний четыре отделения по продукту. Эти производственные отделения выступают координаторами деятельности дочерних компаний как местных, так и заграничных, которые обладают высокой степенью самостоятельности в вопросах оперативного управления и выступают как центры прибыли и как центры ответственности. Координация их деятельности со стороны производственного отделения касается в основном вопросов перспектив развития производства, передачи технологии, маркетинга и финансирования. Координация по линии производственных отделений, т. е. по продукту, дополняется координацией в региональном аспекте, осуществляемой через региональных представителей, которые несут функциональную ответственность за деятельность дочерних компаний в закрепленных за ними регионах и не осуществляют ни оперативного, ни финансового контроля и не отвечают за прибыли дочерних компаний.

Главными функциями региональных представителей являются наблюдение за деятельностью дочерних заграничных 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 ТНК на уровне высшего руководства. В состав высшего руководства, помимо председателя, главного администратора и его заместителя, входят главные управляющие четырьмя производственными отделениями, представители по важнейшим регионам, руководители центральных служб, а также руководители функциональных подразделений производственных отделений. Выработка централизованных решений как стратегического, так и оперативного порядка производится коллегиально, с участием всех подразделений компании – отделений по продукту, региональных представителей и центральных служб. Особенность управления этой компанией состоит в том, что отделения по продукту, выступающие как оперативные компании, несут ответственность за прибыли, а представители по регионам – только функциональную ответственность.

В голландской электротехнической компании "Филипс" сочетание отраслевого и регионального принципов очень четко отражается в организационной структуре управления. Это обусловлено, с одной стороны, высокой степенью диверсификации номенклатуры выпускаемой продукции и, 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 заграничными дочерними компаниями, которым предоставляются независимость и широкая самостоятельность в вопросах оперативного управления. Руководители компании "Филипс", 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 "Филипс". 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 "Филипс". Структура и функции национальных управлений различны. Например, в стране, где "Филипс" 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 "Филипс" 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 "Филипс" осуществляется на высшем уровне управления методами централизованного руководства.

В результате реорганизации, проведенной концерном "Филипс" в 1980-х годах, 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 "Филипс" в отдельных странах, которые до этого практически самостоятельно разрабатывали и осуществляли маркетинговую стратегию. В условиях, когда 80% совокупного производства концерна ведется в соответствии со стандартными спецификациями, а его предприятия, расположенные во многих странах, большую часть выпускаемой продукции экспортируют, руководители "Филипс" считают, что существующая система управления устарела.

Подобно многим международным машиностроительным концернам, "Филипс" переживает сложный этап в своем развитии. Для него особое значение имеют вопросы эффективности производства, проведения правильной товарной политики, рыночной стратегии и тактики. В условиях жесточайшей конкурентной борьбы (особенно с японскими компаниями) "Филипс" провел обширную программу рационализации деятельности (реорганизация управленческой структуры, повышение эффективности производства, прибыльности производственно-сбытовых звеньев).

Описанная структура управления, где сочетается управление по продукту с региональным управлением, используется английской компанией "Империэл кемикл индастриз", которая имеет в своей организационной структуре 11 отделений по продукту, осуществляющих контроль и координацию деятельности дочерних компаний в Англии и за границей. Всего "ИКИ" имеет свыше 500 дочерних и ассоциированных компаний (осуществляет за границей 60% продаж, включая экспорт из Англии) и одно региональное отделение по Европе, которое из своей штаб-квартиры в Брюсселе координирует деятельность производственных дочерних компаний в странах Западной Европы.

Координация деятельности заграничных дочерних компаний, относящихся к разным производственным отделениям, осуществляется через центральную службу заграничных операций, а также через другие функциональные службы.

Другая особенность смешанной структуры управления состоит в сочетании отраслевого принципа с выделением управления международными операциями в специализированное управление. Это характерно для таких американских компаний, как "Дженерал электрик", "Пфайзер", "Кайзер алюминимум" и германской "БАСФ".

Особенность организационной структуры концерна "Дженерал электрик" заключается в сочетании управления по продукту с групповым уровнем управления заграничной деятельностью, выполняющим фактически роль международного отделения.

Групповой уровень управления заграничной 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 заграничной деятельностью в компании "Дженерал электрик" предполагает передачу группе заграничных 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 заграничных 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 заграничные операции по бытовым электроприборам.

Особенностью организационной структуры голландской компании "АКЗО" является использование наряду с отраслевым принципом также специализированных органов регионального управления в форме дочерних компаний. "АКЗО" осуществляет широкую заграничную деятельность (88% всех продаж) через многочисленные дочерние компании, имеющие за границей 160 заводов в 40 странах.

Управление производственно-сбытовой деятельностью "АКЗО" 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 Англии, Испании, Мексике, Колумбии, Бразилии, Аргентине, Индии. Кроме того, последняя компания координирует деятельность сбытовых компаний, расположенных по всему миру.

Дочерняя компания "Акзона", выступающая как самостоятельный орган управления, находится в США и осуществляет контроль за деятельностью шести оперативных компаний, которые производят как традиционную продукцию "АКЗО", так

и специальные химикалии, искусственные кожи, электротехническую и другую продукцию. Связи "Акзоны" 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 директоратов: пять членов совета директоров "АКЗО" заседают в правлении "Акзоны", и наоборот.

Применяя в основном одни и те же принципы организационного построения и методы централизованного управления, каждая ТНК создает оригинальную структуру управления, обусловленную специфическими особенностями ее деятельности в целом и ее заграничной деятельности, в частности. Типизация этих особенностей представляет определенные трудности, поскольку современная структура управления ТНК в значительной степени усложнилась и охватывает выполнение многообразных функций. Их реализация в современных условиях вызывает необходимость совершенствования применяемых форм и методов централизованного управления.

Литература

1. *Амрин Г., Ритчи Дж., Моди К.* Организация производства и управления в американских корпорациях: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

2. *Бизнес-план.* Методические материалы/Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1994.

3. *Бизнес-план*/Под ред. Попова В.М. – Чебоксары, 1994.

4. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. II. Ч. III. П. 10.

5. *Как* разработать бизнес-план. – М.: ИНФРА-М, 1994.

6. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. III. П. 9, 11, 12.

7. *Петюх В.Н.* Рыночная экономика. – Киев: Урожай, 1995. П. 2.3.

8. *Составление* бизнес-плана: Пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. (Пособия Эрнст & Янг).

9. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе – М.: Прогресс, 1990.

10. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – §5.

ГЛАВА 13

Функция контроля в экономическом механизме менеджмента

- *Управленческий контроль: формы и средства реализации*
- *Финансовый менеджмент*
- *Информационное обеспечение финансового менеджмента*
- *Анализ финансовой отчетности фирм*

13.1. Управленческий контроль: формы и средства реализации

Одна из функций управления – управленческий контроль, без которой не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. 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 корректив 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.

Функции и формы управленческого контроля

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 выявление 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 основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения 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. При этом в центре внимания 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 (центральная служба). 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 и 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, производить 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 заграничные дочерние компании, т.е. поддерживать личные контакты с целью контроля. Многие крупные фирмы имеют внутрифирменные системы связи, которые позволяют набирать телефонный номер любой заграничной 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 соответственно ведет к ограничению автономности заграничных 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; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. Такой контроль обычно называют *оперативным контролем* (а также *административным*, или *тактическим*) в отличие от общего, стратегического контроля. 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 как самостоятельности подразделений, так 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.

Экономический анализ фирм

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 дать ответ на вопрос, на что лучше нацелить производство исходя из намечаемых выгод, выявить 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 являются 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 является исходной базой 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 учета и отчетности фирмой, 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:

- формирование прибыли от продаж;
- структура себестоимости всей выпускаемой и реализуемой продукции;
- себестоимость отдельных видов продукции;
- характер и причины отклонения от стандартов цен на продукцию и стандартов затрат на ее производство и продажу;
- характер 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. Каждая фирма в целях ведения учета и отчетности, а также анализа хозяйственной деятельности 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 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, определяющий 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 длительными 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, когда 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, согласно которому инвестиции в другие компании отражаются 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.

В соответствии с *методом долевого участия* инвестиции первоначально отражаются 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.

Показатели, используемые для экономического анализа. В зависимости от конкретных целей анализа используются различные экономические показатели или их сочетания, которые дают количественную и качественную оценку деятельности фирмы. По этим принципам их можно классифицировать следующим образом:

показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы;

показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

1. Показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы. Используются для сравнения масштабов фирмы с другими фирмами, определения места фирмы в системе ранжирования на национальном и международном уровнях. Такие показатели в обобщенном виде публикуются в источниках информации о фирмах, отраслевых справочниках, американском журнале "Форчун", изданиях промышленных ассоциаций, бюллетене "Основные деловые коэффициенты", выпускаемом ежегодно информационным агентством "Дан энд Брэдстрит" по 125 отраслям промышленности, и др.

К числу таких показателей относятся:

- *активы,*
- *продажи,*
- *валовая или чистая прибыль,*
- *число занятых.*

Наряду с этими показателями обычно указывается сфера деятельности фирмы или отрасль производства, к которой она относится.

Для более подробного изучения экономического потенциала фирмы используются и другие показатели.

- *Основной капитал* – включающий производственные мощности фирмы (здания, сооружения, оборудование), предназначенные для сдачи в аренду другим фирмам или для управления. Сюда могут включаться также средства, предназначенные для ремонта и восстановления производственных мощностей.
- *Количество и стоимость произведенной продукции* в целом по фирме и в разбивке по видам продукции. Этот показатель позволяет определить долю и место фирмы в производстве промышленной продукции в стране и в мировом производстве, а также структуру производства данной фирмы.
- *Число и размещение производственных и сбытовых предприятий фирмы* как в своей стране, так и за границей, их размеры, характер выпускаемой и реализуемой продукции.
- *Характеристика инфраструктуры фирмы* – наличие собственных средств транспорта, складов, центров технического обслуживания, обеспеченность собственной сырьевой базой, источниками энергии.
- *Размеры и размещение прямых капиталовложений фирмы* в предприятия, расположенные в своей стране и за границей.
- *Научно-исследовательский потенциал фирмы*, определяемый величиной расходов на НИОКР как в целом, так и по ведущим подразделениям фирмы, количество и размещение исследовательских центров и лабораторий, число работающих в них исследователей, основные направления и приоритетные

виды разработок, общее число патентов, принадлежащих фирме, и их использование.

2. Показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы. Для анализа хозяйственной деятельности фирмы можно использовать многие показатели в различном сочетании. Выделим те из них, по которым в фирмах обычно составляется отчетность.

- *Показатели общих расходов* (general expenses): внедрение на новые рынки на начало года (enter new markets); расходы на маркетинговую деятельность на начало года (marketing); расходы на исследование и развитие (research and development); накладные расходы (overhead), административные расходы (department overhead); оплата аренды (rental costs); расходы на совершенствование продукции (product changeover); расходы, связанные с поставкой продукции (factory fees).
- *Показатели поступления и расходования средств* – источники поступления средств: чистая прибыль; амортизационные отчисления, поступления от реализации активов, субсидии и дотации; увеличение долгосрочной задолженности; эмиссия акций; увеличение краткосрочной задолженности.
- *Показатели использования средств*: выплаты дивидендов; организационные расходы; расходы по эмиссии акций; капиталовложения; вложения в прочие необоротные активы; погашение долгосрочной задолженности; приобретение быстрореализуемых ценных бумаг; увеличение счета в банке.

Глубокий и тщательный экономический анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Информация – это конкретное выражение материальных процессов. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Проведение экономического исследования с использованием огромного набора показателей практически невозможно без применения компьютерной техники. Поэтому фирмы широко пользуются собственными банками данных, в которых содержится широкий набор упоминавшихся выше показателей, относящихся к деятельности фирмы. Для анализа состояния и развития конъюнктуры на мировых рынках и мирового хозяйства они обычно обращаются в специализированные информационные коммерческие центры, которые собирают, систематизируют и выдают такую информацию.

13.2. Финансовый менеджмент

Содержание, цели и функции

Финансовый менеджмент (Financial management) – это вид профессиональной деятельности, направленной на 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 выработку 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.

Целью финансового менеджмента являются 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, например, принимаются решения о сочетании таких целей, как увеличение прибыли и повышение курсовой стоимости акций, поскольку эти цели могут противодействовать друг другу. Это возникает в том случае, 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 к 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 внутрифир-

менными. 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 посредством продажи акций, облигаций, получения кредитов;
- 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:

блок по управлению внешними финансами;
блок 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 входит:

- 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.

Принятие решений по финансовым вопросам

Важнейшие решения, принимаемые в области финансового менеджмента, относятся к вопросам инвестирования (investment decisions) и выбору источников их 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.

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, мате-

риально-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 играют 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 заграничных 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 компании[1].

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 компании; 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 имеют выработка материнской компанией модели выплаты дивидендов акционерам в стране базирования, которой следуют заграничные 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 девальвации 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.

---

[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.

Применяя гибкий принцип в отношении перевода дивидендов, высшее управление ТНК обычно сочетает его с другими финансовыми инструментами с учетом изменяющихся условий в целях 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 являются 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 производится 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 играют 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 не в качестве 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 и, наоборот, досрочная выплата производится, когда обнаруживается затруднение с выпла-

той и предполагается ее 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.

13.3. 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, – получать незамедлительно 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 прежде всего задачи обеспечения эффективного функционирования фирмы. Прежде всего это относится к транснациональным корпорациям, которые отличают огромный масштаб производственно-хозяйственной деятельности, имеющей интернациональный характер, сложное и наукоемкое производство, технологический процесс которого рассредоточен по многим дочерним предприятиям, расположенным в разных странах.

Однако 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;
- разработку 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. Предметом бухгалтерского учета являются 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 (bookkeeping), 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 дея-

тельности 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 входит 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 учет ведется по другим принципам, нежели бухгалтерский. 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.

Информация 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;
- делают 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, получат 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 с целью 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 является инструментом финансового управления. К качеству экономической информации предъявляются определенные требования, 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 (ручная, механизированная, автоматизированная) зависят 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 недокументированную. 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 отчетности:

- 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 имели место изменения в нем.

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.

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.

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:

Активы = Обязательства + Собственный (акционерный капитал)
Assets = Liabilities + Owner's Equity

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.

Структура Балансового отчета

Активы	*Assets*
Раздел I. **Оборотные активы**	I. Gurrent Assets
I. 1. Денежные средства	I.1. Cash
а) в кассе	a) Cash on Hand
б) в банках	b) Cash in Banks
Итого денежные средства	Total Cash
I.2 Легкореализуемые 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
Раздел II. **Долгосрочные инвестиции**	II. **Long-Term Investments**
Общая сумма долгосрочных инвестиций	Total Long-Term Investments
Раздел 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) Арендованное 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
Итого необоротные активы	Total Non-Current Assets
Общая сумма активов	Total Assets

Продолжение

Пассив	*Liabilities and Owner's Equity*
Раздел 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
1.4. Авансы от покупателей	1.4. Advances from Customers
1.5. Задолженность по заработной плате	1.5. Accured Payroll
1.6. Задолженность по выплате налогов	1.6. Taxes Payable
1.7. Задолженность акционерам по дивидендам	1.7. Dividends Payable
1.8. Резерв на предстоящие расходы	1.8. Provision for Expenses
1.9. Задолженность по выплатам премий служащим и рабочим, взносов в социальные фонды	1.9. Staff and Workers Bonus and Welfare Funds
Общая сумма краткосрочных обязательств	Total Current Liabilities
I.2. Долгосрочные обязательства	I.2. Long-Term Liabilities
2.1. Отсроченные налоговые платежи	2.1. Deferred Income Taxes
2.2. Долгосрочные банковские ссуды и кредиты	2.2. Long-Term Bank Loans
2.3. Задолженность по облигациям	2.3. Bonds, Debentures Payable
2.4. Прочая долгосрочная задолженность	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. Owner's Equity, Stockholders Equity Share Owners Equity, Capital and Reserves**
II.1. Акционерный капитал	II.1. Shareholders Equity, Stock, Common Stock
а) Привилегированные акции с дивидендом в _____ долл., установленные в уставе, выпущенные и не выкупленные самой компанией с номинальной стоимостью_____ в количестве _____ шт.	a) Preferred Stock _____ Comulative, _____ Par Value Authorized, Issued and Outstanding _____ Shares
б) Обыкновенные акции с номинальной стоимостью в ___ долл., установленные в Уставе, акций, выпущенные в 19 ___ г.	b) Common Stock _____ Par Value Authori-zed _____ Shares: Issued 19___ Shares
в) Оплаченный капитал	c) 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.3. Reserve Capital
II.4. Фонд развития	II.4. Enterprise Expansion Fund
II.5. Чистая прибыль	II.5. Net Income
II.6. Чистая прибыль в текущем году	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 (обязательства и собственный капитал)	Total Liabilities and Owner's Equity

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:

- **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), включающие материальные оборотные и долгосрочные активы;

Финансовые активы (Financial Assets), объединяющие все остальные активы, включая ценные бумаги, приобретенные фирмой на финансовых рынках.

Согласно принципам, разработанным Комитетом по международным стандартам и учету (КМСУ – IASC), активы подразделяются на: *текущие* (краткосрочные) (Current Assets) и *долгосрочные* (недвижимые активы) (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.

Раздел 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. Легкореализуемые 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 (текущая стоимость выпуска).

Под себестоимостью легкореализуемых 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 легкореализуемые 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 Approxiimates Market Value).

Легкореализуемые ценные бумаги приобретаются фирмами на период, в течение которого не потребуются денежные средства для погашения текущих обязательств или других текущих платежей.

Легкореализуемые ценные бумаги подразделяются на:

- краткосрочные свидетельства (Short-Term Papers);
- долгосрочные обязательства (Marketable Debt Securities);
- ценные бумаги, дающие право собственности (Marketable Equity Securities).

I.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, оценивается по приведенной стоимости будущих кассовых 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, фирма обычно 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 Expences) 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 производится по их себестоимости или рыночной стоимости, в зависимости от того, какая ниже. При этом под стоимостью понимается себестоимость или заниженная стоимость, если в результате ухудшения состояния, морального старения, снижения цен и других факторов реализация материально-производственных запасов производится 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 Indentification 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). При 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 является 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 об использованном методе расчета или о переходе 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 с целью 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 воплощающаяся 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. Так, 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 производится 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; термин "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 имели место, 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 операционного цикла в 12 месяцев. Ликвидация краткосрочных обязательств производится 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" (Accured 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 взаймы 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 (ShortTerm 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) (Accured Payroll) – причитающаяся работникам заработная плата, еще не выплаченная.

Задолженность по налогам (налоги к уплате) (Taxes Payable) – неуплаченные 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.

I.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. Накапливающиеся 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 производилось ускоренное списание

основного капитала. Эти суммы приводятся в статье долгосрочной задолженности с нарастающим итогом.

Долгосрочные 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 необеспеченные; конвертируемые и неконвертируемые; 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. Необеспеченные облигации (Debentures Payable) подлежат обратному выкупу.

Фактически, выпуская облигации, фирма получает долгосрочный кредит, за который выплачивает держателям облигаций ежегодно фиксированный процент от стоимости облигации (12–14%). Процентные платежи по облигациям обычно осуществляются каждые полгода. Необеспеченные облигации подкрепляются не активами фирмы, а ее хорошей репутацией (их именуют также облигации 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 одной 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 необеспеченных облигаций) на заложенные активы, которые подлежат продаже, а выручка от продажи пойдет на покрытие долга.

Обязательства по пенсионным выплатам (задолженность по пенсионным выплатам) возникает, 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 долгосрочной 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;

- 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 Owners 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-Paidin 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 находят

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 количество 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 (NonCumulative 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 получение 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 получат 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 с целью 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 имели место 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 заграничных 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.

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. 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 произвести увязку доходов 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).

Структура Отчета о прибыли

1. **Доходы** 1.1. Поступления от продажи продукции, чистые продажи 1.2. Поступления по выплате процентов, дивидендов, арендных и лицензионных платежей	1. **Revenue, Income** 1.1. Sales, Net Sales, Net Turnover 1.2. Interests, Dividends, Rents, Royalties
2. **Себестоимость реализованной продукции** 2.1. Прямые расходы на материалы 2.2. Прямые расходы на заработную плату 2.3. Производственные накладные расходы	2. **Cost of Sales, Cost of Goods Sold** 2.1. Direct Material Costs 2.2. Direct Labor Costs 2.3. Manufacturing Overhead, Factory Overhead
3. **Валовая прибыль от реализации продукции**	3. **Gross Profit from Sales**
4. **Расходы, связанные с основной деятельностью** 4.1. Расходы на реализацию 4.2. Общие и административные расходы 4.3. Другие расходы	4. **Operating Expenses** 4.1. Selling Expenses 4.2. General and Administrative Expenses 4.3. Other Expenses
5. **Доход от основной деятельности (операционная прибыль)**	5. **Operating Income, Operating Profit**
6. **Доходы (расходы) по неосновной деятельности (неэксплуатационные)** 6.1. Доходы от инвестиций 6.2. Расходы по выплате процентов 6.3. Прибыль (убыток) по прочим доходам и расходам по неосновной деятельности 6.4. Непредусмотренные прибыли или убытки	6. **Non-Operating Income(Expenses)** 6.1. Income from Investments 6.2. Interest Expenses 6.3. Other Non-Operating Profit (Loss) 6.4. Extraordinary Profit Loss
7. **Доход (прибыль) до уплаты налогов**	7. **Income Before Income Taxes, Taxable Profit**
8. **Подоходный налог**	8. **Income Taxes**
9. **Чистая прибыль**	9. **Net Earnings, Net Income**

В отчеты фирм могут включаться также следующие статьи:

• Доходы до непредусмотренных потерь	Income Before Extraordinary Loss
• Непредусмотренная статья Потери по произведенному ранее погашению долга (чистые налоговые льготы в размере _____ долл.)	Extraordinary Item: 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 заграничные 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 1 200 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).

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 поставляемую 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 товаров 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 заграничных 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 (Executives' 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). Они 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 можно представить следующей схемой:

Вид прибыли	*Способ образования*
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

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.).

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. Она может быть представлена следующей схемой:

1. Доходы 1.1. Чистые продажи 1.2. Прочие доходы	**1. Revenue, Income** 1.1. Net Sales 1.2. Other Revenue
2. Расходы 2.1. Издержки производства и прочие расходы 2.1.1. Себестоимость реализованной продукции 2.1.2. Расходы по сбыту 2.1.3. Административные расходы 2.1.4. Уплаченные проценты 2.1.5. Прочие расходы	**2. Expenses, Charges** 2.1. Cost of Goods and Other Expenses 2.1.1. Cost of Goods Sold 2.1.2. Cost of Sales 2.1.3. Administrative Changes 2.1.4. Interest Paid 2.1.5. Other Expenses
3. Чистая прибыль	**3. Net Income, Net Profit**

При *многоступенчатой* форме отчета из каждой статьи доходов вычитаются последовательно расходы и подводятся промежуточные результаты. Такая форма отчета может быть представлена следующей схемой:

1. Продажи продукции	1. Sales, Net Turnover
2. Минус издержки производства проданной продукции	2. Less Cost of Goods Sold
3. Итог разница 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. В него включаются обычно 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, имевшие место в течение отчетного года.

Отчет об изменениях в финансовом положении

Отчет об изменениях в финансовом положении фирмы (Statement of Change in Financial Position, Statement of Sourses 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 оборотных средств, именуемых также *работающим капиталом* (Working Capital, Net Working Capital).

Структура Отчета об изменениях в финансовом положении

Раздел 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 Sourses
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
Итого: Источники чистых оборотных средств	Total Scurses of Working Capital

Продолжение

Раздел 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
Итого: Использование чистых оборотных средств	Total Application of Working Capital
Результат: Чистый прирост оборотных средств	Net Increase of Working Capital
Раздел III. **Изменения в статьях чистых оборотных средств**	III. **Changes of Working Capital Items**
Увеличение текущих активов	Increase of Current Assets
Наличные денежные средства в кассе	Cash on Hand
Наличные денежные средства в банке	Cash in Bank
Легкореализуемые ценные бумаги	Marketable Securities
Векселя к оплате	Notes Receivable
Счета к оплате	Accounts Receivable
Оплаченный вперед налог на прибыль	Prepaid Income Tax
Авансовые платежи поставщикам	Prepayment to Suppliers
Прочие поступления	Other Receivables
Отсроченные и оплаченные вперед расходы (авансовые платежи)	Deferred and Prepaid Expenses
Товарно-материальные запасы	Inventories, Stocks
Итого: Чистое увеличение текущих активов	Total Net Increase of Current Assets
Увеличение текущих обязательств	Increase of Current Liabilities
Краткосрочные банковские ссуды	Short-Term Bank Loans
Векселя к оплате	Notes Payable
Счета к оплате	Accounts Payable
Авансы от покупателей	Advances From Customers

Продолжение

Зарплата к выплате	Accured Payroll
Налоги, подлежащие уплате	Taxes Payable
Дивиденды к оплате	Dividends Payable
Прочие платежи, подлежащие уплате	Other Payables
Расходы будущих периодов	Provisions for Expenses
Премии служащим и рабочим и взносы в социальный фонд	Staff and Workers' Bonus and Welfare Fund
Итого: Чистый прирост текущих обязательств	Total Net Increase of Current Liabilities
Результат: Прирост чистых оборотных средств	Result: 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.

Чистые оборотные средства = Оборотные активы – Краткосрочные обязательства

или

Чистый работающий капитал = Текущие активы – Текущие обязательства

Net Working Capital = Current Assets – 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 чистых оборотных средств над потребностью 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 необротных 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 величины 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 произвести необходимые расчеты и сделать интересующие 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). 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.

Структура Отчета о фондах[1]

Источники фондов	**Sources of Funds**
Чистая прибыль	Net Income
П л ю с номинально-денежные начисления	A d d Noncash Charges
Амортизация	Depreciation
И т о г о : Поступления от основной деятельности	T o t a l from Operations
Другие источники	**Other Sourses**
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 Sourses
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 долгосрочного 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

[1] *Холт Р.Н.* Основы финансового менеджмента. — М.: Дело, 1993. — С. 22—23. (Пример по компании "Clever Toy").

Отчет о движении денежных средств

В Отчете о движении 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. 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.

Структура Отчета о движении денежных средств

Консолидированный Отчет о движении денежных средств	*Consolidated Statement of Cash Flows for the*
На конец 31 декабря 19__г. (тыс.долл.)	Year Ended December 31.19__ (dollars in thousands)
Раздел I. **Движение наличных денежных средств в результате производственно-сбытовой деятельности**	I. **Cash Flows from Operating Activities**
Чистая прибыль	Net Income
Корректировка чистой прибыли Амортизация Увеличение по статье "Легкореализуемые ценные бумаги" Увеличение по статье "Счета к получению" Уменьшение по статье "Товарно-материальные запасы" Увеличение по статье "Авансы и другие текущие активы" Увеличение по статье "Налоги к уплате" Увеличение по статье "Счета к оплате"	Adjustments to reconcile Net Income to Net Cash from Operating Activies Depreciation, Amortization Increase in Marketable Securities Increase in Accounts Receivable Decrease in,Inventoris Increase in Prepaid Expences and Other Current Assets Increase in Income Taxes Payable Increase in Accounts Payable

Продолжение

Уменьшение по статье "Начисленные расходы" Увеличение по статье "Отсроченные налоги"	Decrease in Accured Expenses Increase in Deferred Taxes
Общая сумма по статьям	Total Adjustments
Чистая сумма поступлений денежных средств от производственной деятельности	Net Cash Provided by Operating Activities
Раздел 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
Раздел III. **Движение денежных средств в результате финансовой деятельности**	III. **Cash Flows from Financing Activities**
Уменьшение сумм по статье "Векселя к уплате" Уменьшение по статьям другой долгосрочной задолженности Поступления от эмиссии обычных акций Выплата дивидендов	Decrease in Notes Payable Decrease in Other Long-Term Debt Proceeds from Issuance of Common Stock 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
Итого: Увеличение наличных денежных средств Наличные денежные средства на начало года Наличные денежные средства на конец года	Increase in Cash Cash at beginning of Year Cash at end of Year

Структура Отчета о движении денежных средств предполагает группировку денежных средств в зависимости от характера деятельности фирмы – производственно-сбытовая, инвестиционная, финансовая, 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, производимые 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.

Отчет о собственном капитале

Отчет о собственном капитале (State-ment of Stockholders' Equity, Statement of Owners Equity), или Отчет об изменениях в акционерном капитале (Statement of Changes in Shareholders Equity), содержит сведения обо всех инвестициях и всех выплатах собственникам капитала в течение отчетного периода. В нем показываются сдвиги, происшедшие за отчетный год, в динамике и структуре собственного капитала.

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.

Структура Отчета о собственном капитале

Консолидированный отчет о движении капитала по состоянию на конец года 31 декабря 19__г. (тыс.долл.)

	Привилегированные акции	Обыкновенные акции	Дополнительный оплаченный капитал	Нераспределенная прибыль	Поправки при пересчете на иностранную валюту	Собственные акции компании	Общая сумма
Баланс на 1 января 19__г. Добавить: 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 19___г.							

Consolidated Statement of Owners Equity for the Year. ended December 31.19__ dollars (in thousands)

	Preferred stock	Com-mon stock	Additio - nal paid-in Capital	Retained earnings	Foreign currenc y translati on adjust-ments	Treasury stock	Total
Balance January 1. 19 __ 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, 19__							

Целью Отчета о собственном капитале является 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).

13.4. Анализ финансовой отчетности фирм

Цель анализа финансовой отчетности фирмы – дать оценку результатам эффективности деятельности фирмы за отчетный год и оценку ее текущему финансовому положению.

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 заграничные 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 деятельности 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 с целью 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, предоставляемые 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 интересуют 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 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, размерах полученной прибыли, системе 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 с целью 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 нормами – 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 "Дан энд Брэдстрит";
- справочник по фирмам компании "Мудис" – "Мудис индастриэл мэньюэл";
- издание фирмы "Роберт Моррис ассошиэйтс";
- справочник "Стэндэрт энд Пур";
- 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 кигё-но кэйэй бунсэки" (около 80 показателей).

Показатели,используемые для анализа финансовой отчетности[1].

В зависимости от целей анализа финансовой отчетности нами предлагается следующая классификация показателей: показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы, показатели финансового положения фирмы и ее платежеспособности

Показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы (Operating Performance Ratios).

Эти показатели включают:

- показатели по прибыли;
- показатели рентабельности реализации продукции;
- показатели рентабельности активов;
- показатели рентабельности собственного и заемного капитала;
- показатели доходности акционерного капитала.

1. Показатели по прибыли (Profitability Ratios).

Основным критерием оценки эффективности деятельности фирмы является *прибыль*. Показатели, используемые для определения эффективности хозяйственной деятельности, соотносятся прежде всего с полученной прибылью. Эти показатели могут быть как абсолютными, так и относительными.

Показатели по прибыли включают:

- показатели подсчета валовой прибыли;
- коэффициент валовой прибыли;
- показатель подсчета чистой прибыли.

---

[1] Существуют различные подходы к классификации показателей финансовой отчетности.

1) Т.Крылова выделяет пять групп финансовых коэффициентов: показатели ликвидности; показатели деловой активности; показатели рентабельности; показатели платежеспособности или структуры капитала; показатели рыночной активности (*Крылова Т.* Что такое финансовый менеджмент// Финансовая газета. — 1994. — №49).

2) А.Н.Романов и И.Я.Лукасевич приводят следующие пять групп финансовых показателей: ликвидность; платежеспособность; прибыльность; эффективность использования активов; акционерный капитал (*Романов А.Н., Лукасевич И.Я.* Оценка коммерческой деятельности предпринимательства. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1993).

3) Р.Н.Холт объединяет показатели в три группы: показатели эффективности производственной деятельности; показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости (*Холт Р.Н.* Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1993).

Показатель подсчета валовой прибыли (Gross Profit)

Чистые продажи Минус Себестоимость реализованной продукции	Net Sales Less Cost of Goods Sold

Валовая прибыль (брутто прибыль) в стоимостном выражении как абсолютный показатель исчисляется вычитанием из общей стоимости чистых продаж (чистой выручки от реализации) себестоимости реализованной продукции. Валовая прибыль образуется в результате деятельности фирмы и ее производственных подразделений и исчисляется до выплаты налогов и отчислений.

Выясняется ее прирост или уменьшение (в %) за отчетный период.

Коэффициент валовой прибыли (Gross Margin – GM)

Чистые продажи Минус Себестоимость реализованной продукции Чистые продажи	Net Sales Less Cost of Goods Sold Net Sales

Определяет средний процент превышения выручки от реализации товаров и услуг над их себестоимостью. Валовая прибыль промышленной фирмы колеблется от 25 до 50%.

Показатель подсчета чистой прибыли (Net Profit, Net Income)

Чистая прибыль в стоимостном выражении исчисляется после выплаты налогов, дивидендов, процентов по облигациям, займам и кредитам, отчислений в пенсионные фонды. Она остается в распоряжении фирмы. Для анализа сравниваются абсолютные показатели и выявляется (в %) прирост или уменьшение чистой прибыли за отчетный год.

2. Показатели рентабельности реализации продукции.

Показатели рентабельности реализации продукции включают:

- коэффициент прибыльности продаж;
- коэффициент рентабельности продаж.

Коэффициент прибыльности продаж (Profit Margin Return on Sales – ROS) характеризует степень рентабельности деятельности фирмы. Рассчитывается путем деления прибыли на стоимость реализованной продукции. Используются три показателя:

- из расчета валовой прибыли (Gross Profit Margin);
- из расчета чистой прибыли (Profit Margin - PM);
- из расчета операционной прибыли.

Показатель 1

Валовая прибыль Чистые продажи	Gross Margin Net Sales

Показатель 2

Чистая прибыль Чистые продажи	Net Income (Net Profit) Net Sales

Показатель 3

Операционная прибыль Чистые продажи	Operating Profit Net Sales

Коэффициент ROS показывает долю валовой и чистой прибыли, приходящуюся на одну денежную единицу продаж (стоимости реализованной продукции). Показатель 1 – Gross Profit Margin (GM) называют также *коэффициентом валовой прибыли*, его повышение может свидетельствовать о снижении себестоимости продукции и наоборот.

При сопоставлении этого показателя с показателем по предыдущим периодам необходимо либо пользоваться сопоставимыми ценами, либо учитывать динамику цен на реализуемые товары за рассматриваемый период.

Прибыль на операционные расходы (Operating Margin), исчисляемая в процентах, показывает величину операционных расходов, приходящуюся на одну денежную единицу продаж.

Коэффициент рентабельности продаж (Return on Sales)

Себестоимость проданной продукции Чистые продажи	Cost of Goods Sold Net Sales

Позволяет сравнить издержки производства со стоимостью реализованной продукции и определить, сколько денежных единиц затрат приходится на одну денежную единицу реализованной продукции, а также долю себестоимости продукции в общей сумме чистых продаж или долю себестоимости, приходящуюся на одну денежную единицу продаж. Повышение этого показателя может свидетельствовать о снижении себестоимости продукции и повышении рентабельности продаж.

3. Показатели рентабельности активов (Return on Assets – ROA)

Показатели рентабельности активов включают:

- коэффициент рентабельности активов;
- коэффициент рентабельности реального основного капитала (необоротных материальных активов).

Коэффициент рентабельности активов (ROA)

Показатель 1

Чистая прибыль Активы	Net Profit Total Assets

Коэффициент ROA характеризует способность фирмы использовать оборотный и необоротный капитал. Он свидетельствует о том, сколько денежных единиц потребовалось фирме для получения одной единицы прибыли. Применяется для опре-

деления уровня конкурентоспособности фирмы и его сравнения со среднеотраслевым показателем (обычно ROA составляет 5– 10%).

Коэффициент ROA называется также *доходностью активов* и исчисляется другими способами:

Показатель 2

Прибыльность продаж У м н о ж и т ь Оборачиваемость активов	Profit Margin M u l t i p l y Assets Turnover

Показатель 3

Чистая прибыль / Чистые продажи У м н о ж и т ь Чистые продажи / Среднегодовая стоимость активов	Net Income / Net Sales M u l t i p l y Net Sales / Average Total Assets

При подсчете коэффициента ROA в активы включаются средства как собственников, так и кредиторов, поскольку активы финансируются как из собственных, так и из заемных средств. Поэтому он свидетельствует в первую очередь о степени использования этих средств.

Рентабельность активов характеризуется также следующим показателем:

Показатель 4

Чистые продажи / Активы	Net Sales / Total Assets

Он характеризует степень рентабельности использования оборотного и необротного капиталов (активов), т.е. всех средств, имеющихся в распоряжении фирмы.

Коэффициент рентабельности реального основного капитала (необоротных материальных активов) (Return on Fixed Assets)

Показатель 1

Чистая прибыль / Реальный основной капитал	Net Profit / Fixed Assets

Возрастание этого показателя может быть следствием чрезмерного роста оборотных активов, товарно-материальных запасов, дебиторской задолженности либо кассовой наличности.

Показатель 2

Чистые продажи / Реальный основной капитал	Net Sales / Fixed Assets

Характеризует эффективность использования средств, вложенных в материальные активы.

4. Показатели рентабельности собственного и заемного капитала. Эти показатели включают:

- коэффициент рентабельности собственного капитала;
- коэффициент эффективности инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (Return on Equity – ROE)

Чистая прибыль / Собственный капитал	Net Profit / Net Equity

Характеризует эффективность использования собственных источников финансирования или рентабельность собственного капитала, т.е. сколько денежных единиц чистой прибыли получено фирмой на одну денежную единицу среднегодовой суммы собственного капитала. Обычно проводится сопоставление рентабельности всех активов и рентабельности собственных средств, рассчитываемых по чистой прибыли. Изменение этого показателя отражается на котировках акций фирмы на фондовых биржах.

Этот показатель часто сравнивается с возможным получением дохода от вложения средств в ценные бумаги.

Коэффициент эффективности инвестированного капитала

Показатель 1

Прибыль до вычета налогов П л ю с Выплачиваемые проценты / Собственный капитал П л ю с Долгосрочный заемный капитал	Profit before Tax A d d Interest Expenses / Net Equity A d d Fixed Liabilities

Определяет, насколько эффективно использовались инвестированные средства, т.е. какой доход получает фирма на одну денежную единицу всех вложенных средств. Прибыль до вычета налогов считается более точным показателем, чем чистая прибыль, поскольку уровень налоговых ставок устанавливается государством и не зависит от эффективности менеджмента. Кроме того, валовая прибыль включает суммы выплачиваемых процентов по долгосрочным обязательствам, уровень которых также определяется вне фирмы.

Показатель 2

Чистая прибыль / Собственный капитал П л ю с Долгосрочный заемный капитал	Net Profit / Net Equity A d d Capital Employed

Характеризует конечный результат эффективности использования всего инвестированного за длительный срок капитала.

5. Показатели доходности акционерного капитала. Эти показатели включают:

- коэффициент доходности капитала;
- прибыль на одну акцию;
- показатель отношения рыночной цены акции к доходу на одну акцию;
- коэффициент выплаты дивидендов;
- коэффициент покрытия процентов по облигациям.

Коэффициент доходности капитала показывает уровень доходности вложений акционеров фирмы.

Чистый доход акционеров / Среднегодовая стоимость акционерного капитала	Net Income Available Shareholders / Average Owners' Equity

Чистый доход (после уплаты налогов и процентов по займам) не зависит от того, какие акции выпущены фирмой – обычные или привилегированные. Чистый доход акционеров – это чистый доход за вычетом дивидендов, выплачиваемых держателям привилегированных акций. Обычный отраслевой показатель доходности капитала составляет 10–12%.

Прибыль на одну акцию (Earning per Share – EPS) – это чистый доход фирмы, предназначенный для распределения между акционерами, деленный на число обычных акций, обращающихся на рынке в течение года.

Чистый доход акционеров / Среднее число обращающихся акций	Net Income Available Shareholders / Avagare Common Shares Outstanding

Поскольку фирмы имеют различное число акций в обращении, сравнивать величину этого показателя с показателями по другим фирмам не имеет смысла.

Показатель отношения рыночной цены акции к доходу на одну акцию (Price to Earnings Ratio – P/E)

Цена акции / Прибыль на одну акцию	Stock Price / Earnings per Share

Цена акции – это отношение суммы проданных акций к общему количеству акций, находящихся в обращении. P/E показывает, какую часть дохода на одну акцию фирмы инвесторы могут заплатить, и определяет мнение о перспективах развития фирмы на фондовой бирже. Обычно P/E возрастает, когда перспективы фирмы оцениваются относительно доходов как улучшающиеся, и P/E падает, когда положение фирмы ухудшается и рискованность рыночных операций возрастает. Значение P/E может оцениваться как высокое или низкое по сравнению со средним значением по отрасли или в сравнении с другими фирмами, акции которых котируются на бирже.

Коэффициент выплаты дивидендов (Payout Ratio – PR)

Дивиденды / Чистая прибыль	Dividends / Net Income

Показывает долю прибыли на акцию, которая распределяется фирмой в виде дивидендов, или же долю дохода, выплачиваемого как дивиденды. Этот коэффициент зависит от структуры акционерного капитала фирмы, отрасли, к которой относится фирма, перспектив развития фирмы. Обычно вновь возникшие компании выплачивают низкие дивиденды или вообще их не выплачивают, в то время как устойчивые и быстрорастущие компании стремятся выплачивать более высокие дивиденды.

Коэффициент покрытия процентов по облигациям (Times Interest Earned, Interest Coverage)

Доходы до выплаты налогов / Процентные платежи по облигациям	Earnings before Interest and Taxes (EBIT) / Interest Obligations

Показывает, во сколько раз имеющиеся доходы фирмы превышают сумму процентных платежей по облигациям, и используется кредиторами для оценки способности фирмы выполнять свои обязательства по процентным платежам. Коэффициент свидетельствует, насколько эффективно используются заемные средства, полученные фирмой в связи с выпуском облигаций, и достаточно ли высока прибыль для покрытия расходов по выплате процентов по облигациям. Считается нормальным, когда этот показатель равен 3–4%.

Приводимый в числителе суммарный доход состоит из валовой прибыли, полученной в результате хозяйственной деятельности (Operating Income), и доходов фирмы от получения процентов и дивидендов. Иногда в знаменатель коэффициента включаются и другие платежи: дивиденды, платежи по погашению задолженности. Эти виды расчетов называются нормами покрытия (Coverage Ratios).

Показатели финансового положения фирмы и ее платежеспособности *(Financial Position Ratios).* Эти показатели включают:

- показатели ликвидности;
- показатели оборачиваемости средств;
- показатели платежеспособности и устойчивости финансового положения фирмы.

1. Показатели ликвидности (Liquidity Ratio). К показателям ликвидности относятся:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности;
- показатель поступления наличных денежных средств.

Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)

Текущие активы / Краткосрочные обязательства	Current Assets / Current Liabilities

Позволяет установить текущее финансовое состояние фирмы и выявить, способна ли фирма в течение отчетного года погасить свои краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Этот коэффициент показывает, сколько денежных еди-

ниц оборотных (краткосрочных) активов приходится на одну денежную единицу текущих (краткосрочных) обязательств. Согласно общепринятым стандартам считается, что этот коэффициент не должен быть менее 1 и может находиться в пределах от 1 до 2 (иногда 3). Соотношение менее 1 означает, что у фирмы нет достаточного количества средств для погашения своих краткосрочных обязательств, и свидетельствует о наличии финансового риска и угрозе банкротства. Низкий уровень ликвидности может быть следствием затруднений в реализации продукции, увеличения дебиторской задолженности и других причин. Соотношение 2:1 означает нормальную степень ликвидности, когда фирма имеет достаточно средств для погашения краткосрочных обязательств. Соотношение 3:1 считается нежелательным, поскольку свидетельствует о наличии у фирмы средств больше, чем она может эффективно использовать, что влечет за собой снижение показателя рентабельности активов. Это может говорить также о нерациональной структуре капитала фирмы: наличии дорогостоящих финансовых средств (долгосрочных кредитов, акционерного капитала) и недостатке более дешевых средств (краткосрочных займов и кредитов). Вместе с тем высокая ликвидность фирмы привлекает потенциальных инвесторов – акционеров и кредиторов, что является положительным фактором.

Среднегодовые отраслевые показатели ликвидности обычно публикуются в специальных экономических изданиях. Коэффициенты ликвидности по отдельным фирмам публикуются в годовых отчетах фирм, где приводится их сравнение с соответствующим отраслевым показателем.

Коэффициент текущей ликвидности иногда называют *коэффициентом покрытия,* или *коэффициентом общей ликвидности.*

Коэффициент срочной ликвидности (Quick Ratio, Quick Assets Ratio) показывает отношение ликвидных средств (Liqued Assets) к краткосрочной задолженности и свидетельствует о способности фирмы быстро погасить свои текущие обязательства.

Для расчета этого коэффициента применяются различные методы подсчета стоимости ликвидных средств.

Показатель 1

Денежные средства	Cash
П л ю с	A d d
Легкореализуемые ценные бумаги	Marketable Securities
П л ю с	A d d
Чистая дебиторская задолженность	Accounts Receivable
Краткосрочные обязательства	Current Liabilities

Показывает отношение наиболее ликвидной части оборотного капитала – наличных денежных средств, легкореализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности – к краткосрочным обязательствам. Это означает, что в числителе не учитываются товарно-материальные запасы как наименее ликвидная часть текущих активов, поскольку они могут быть использованы для погашения текущих обязательств только после их реализации.

Показатель 2

Текущие активы	Current Assets
М и н у с	L e s s
Товарно-материальные запасы	Inventories
Краткосрочные обязательства	Current Liabilities

Аналогичен показателю 1, но рассчитывается по упрощенной схеме, когда наиболее ликвидная часть текущих активов определяется прямым вычитанием стоимости товарно-материальных запасов.

Показатель 3

Денежные средства	Cash
П л ю с	A d d
Легкореализуемые ценные бумаги	Marketable Securities
Краткосрочные обязательства	Current Liabilities

Предполагает, что при расчете наиболее ликвидных средств в числителе не учитываются дебиторская задолженность и товарноматериальные запасы. Независимо от методики расчета коэффициента срочной ликвидности предполагается, что его величина колеблется от 1 до 2. Такой уровень срочной ликвидности установлен хозяйственной практикой в США и в странах Западной Европы. В Японии он существенно ниже, что обусловлено особенностями структуры капитала японских компаний, где доля собственного капитала составляет в среднем около 20%.

Поступление наличных денежных средств (Cash Flow). Характеризует поступление кассовой и банковской наличности от текущих операций. Показатель свидетельствует о своевременности поступления платежей за поставленную потребителю продукцию и о размерах погашения дебиторской задолженности. Анализируются как изменение общей наличности, так и ее структура.

2. Показатели оборачиваемости средств (Efficienty Ratios). К показателям оборачиваемости средств относятся:

- коэффициент оборачиваемости активов;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости активов (Return on Assets – ROA)

Показатель 1

Чистые продажи	Net Sales
Среднегодовая стоимость активов	Average Total Assets

Свидетельствует о скорости оборачиваемости оборотного капитала в течение года и характеризует эффективность использования фирмой всех имеющихся ресурсов независимо от источников их привлечения. Коэффициент показывает, сколько раз в год (число оборотов) осуществляется полный цикл производственно-сбытовой

деятельности, приносящей прибыль, или сколько денежных единиц реализованной продукции приходится на одну денежную единицу текущих активов. Чем выше число оборотов, тем меньше средств необходимо иметь фирме для оперативной текущей деятельности.

Показатель 2
Коэффициент оборачиваемости реального основного капитала

Реальный основной капитал / Число занятых	Total Fixed Assets / Number of Employes

Показывает, какова стоимость материальных активов, приходящаяся на одного занятого. Низкий коэффициент оборачиваемости основного капитала является результатом более высокой капиталовооруженности труда.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Receivables Turnover)

Показатель 1

Чистые продажи / Средняя сумма дебиторской задолженности	Net Sales / Average Accounts Receivable

Показывает, насколько быстро фирма получает платежи по счетам дебиторов, а именно, сколько раз в среднем в год дебиторская задолженность (или только счета к получению) превращалась в денежные средства. Этот показатель может достигать 10.

Показатель 2
Средний период получения дебиторской задолженности
(Average Collection Period)

Дебиторская задолженность / Продажи: 360	Receivables / Sales: 360

Показывает соотношение суммы дебиторской задолженности к однодневной сумме продаж и выражается числом дней.

Показатель 3
Срок погашения дебиторской задолженности
(Days Sales Outstanding – DSO)

Количество дней в отчетном периоде / Оборачиваемость дебиторской задолженности	Number of Days in Period / Receivables Turnover

Преобразует показатель оборачиваемости дебиторской задолженности в эквивалент, выраженный в днях.

Фирмы, как правило, устанавливают свой нормативный срок погашения счетов, который составляет чаще всего 30 дней. Поэтому реальный срок погашения дебиторской задолженности обычно сравнивается с нормативным сроком и, если он превышает норматив на несколько недель, фирма принимает соответствующие меры по ликвидации дебиторской задолженности.

Для анализа этого коэффициента используются также среднеотраслевые коэффициенты. Кроме того, его обычно сравнивают с коэффициентом кредиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов (Inventory Turnover)

Показатель 1

Себестоимость реализованной продукции / Среднегодовая стоимость товарно-материальных запасов	Cost of Goods Sold / Averade Inventory

Показывает эффективность использования оборотных активов и отражает скорость реализации товарно-материальных запасов. Финансовые менеджеры должны принять правильное решение: произвести дополнительные вложения в товарно-материальные запасы или идти на риск возникновения их дефицита. Как правило, фирмы стремятся максимизировать этот показатель, поскольку чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств вложено в эту статью оборотных активов, которая обладает наиболее низкой ликвидностью. Следовательно, фирма достигает более высокой ликвидности оборотных активов и соответственно более устойчивого финансового положения. Особо важное значение придается повышению оборачиваемости товарно-материальных запасов, когда фирма имеет высокий уровень кредиторской задолженности и возникают требования со стороны кредиторов.

Для расчета коэффициента оборачиваемости товарно-материальных запасов берется не стоимость продаж, которая включает издержки обращения (торговую наценку), а себестоимость реализованной продукции, поскольку она оценивается в оптовых ценах и более точно отражает стоимость товарно-материальных ценностей, реализованных за отчетный год. Этот показатель обычно анализируется в динамике. Считается, что он должен измениться пропорционально росту себестоимости реализованной продукции. Нормальный уровень этого коэффициента обычно колеблется в зависимости от отрасли от 4 до 8. Если расчетный коэффициент значительно превышает среднеотраслевые нормы, немедленно анализируются причины, среди которых может оказаться недостаточное количество запасов, что впоследствии может привести к снижению продаж готовой продукции, а также дефициту наличных денежных средств.

Показатель 2
Оборачиваемость товарно-материальных запасов в днях
(Day's Sales in Inventory)

Товарно-материальные запасы / Продажи: 360	Inventories / Sales: 360

Это отношение суммы товарно-материальных запасов к однодневному обороту по продажам. Он показывает, сколько дней требуется для реализации (независимо от оплаты) товарно-материальных запасов.

Показатель 3

Период оборачиваемости товарно-материальных запасов (Days Inventory)

$$\frac{\text{365 дней}}{\text{Число оборотов в год}} = \text{1 оборот за } n \text{ дней}$$

Показывает, какое количество дней приходится на один оборот материальных запасов. Низкий уровень этого показателя свидетельствует о высоком уровне реализации вследствие устойчивого спроса на продукцию фирмы. Высокий уровень показателя может означать наличие избытка материальных запасов либо низкий уровень реализации готовой продукции из-за трудностей сбыта.

Показатель 4

Продолжительность производственного цикла (Operating Cycle)

Период погашения дебиторской задолженности (в днях)	Day's Sales Outstanding(DSO)
П л ю с	A d d
Период оборачиваемости товарно-материальных запасов (в днях)	Day's Inventory

Дает возможность оценить числом дней продолжительность всего производственного цикла, включающего: приобретение товарноматериальных ценностей; преобразование товарно-материальных запасов в готовую продукцию; реализацию конечной готовой продукции; погашение дебиторской задолженности (получение оплаты за реализованную продукцию). Сокращение продолжительности производственного цикла свидетельствует об улучшении финансового положения фирмы.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Accounts Payable Turnover, Payables Turnover)

Показатель 1

$\frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Среднегодовая стоимость счетов к оплате}}$	$\frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Average Accounts Payable}}$

Показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных фирме счетов и векселей, т.е. как быстро фирма погашает свои обязательства перед кредиторами.

При расчете этого показателя вместо стоимости реализованной продукции в числителе может использоваться общая стоимость произведенных закупок.

Показатель 2

Период погашения кредиторской задолженности (Days Payable)

$$\frac{\text{365 дней}}{\text{Число оборотов в год}} = \text{Число дней или 1 оборот за } n \text{ дней}$$

Показывает оборачиваемость кредиторской задолженности в днях, т.е. рассчитывается, за какое число дней происходит один оборот кредиторской задолженности.

При расчете продолжительности производственного цикла обычно учитывается и оборачиваемость кредиторской задолженности, т.е. сроки ее погашения.

Показатель 3

Срок погашения дебиторской задолженности (число дней)	Day's Sales Outstanding(DSO)
П л ю с	A d d
Период оборотов товарно-материальных запасов (число дней)	Day's Inventory
М и н у с	L e s s
Период погашения кредиторской задолженности (число дней)	Day's Payable

Характерезует цикл оборота рабочего капитала, выраженный числом дней.

3. Показатели платежеспособности и устойчивости финансового положения фирмы (Solvency Ratios).

Платежеспособность фирмы – это способность выполнять своевременно свои краткосрочные и долгосрочные обязательства за счет собственных активов. Фирма считается платежеспособной, если ее общие активы превышают внешние обязательства. Уровень платежеспособности характеризует степень защищенности интересов инвесторов и кредиторов, вложивших свои средства в активы фирмы. Он обычно выражается в процентах. Высокий коэффициент платежеспособности свидетельствует о минимальном финансовом риске и благоприятных возможностях дальнейшего привлечения капитала из внешних источников.

К показателям платежеспособности и устойчивости финансового положения фирмы относятся:

- коэффициент собственности;
- коэффициент заемного капитала;
- коэффициент финансовой зависимости;
- коэффициент покрытия.

Коэффициент собственности (Equity Ratio)

Показатель 1

$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Общая сумма обязательств и собственного капитала}}$	$\frac{\text{Owner's Equity}}{\text{Total Liabilities and Owners Equity}}$

Характеризует долю в процентах собственного капитала в структуре капитала фирмы в целом. Нормальным считается отношение собственного капитала к итогу всех средств, имеющихся в распоряжении фирмы, на уровне 60% (в Японии этот показатель не превышает в среднем 20%). Высокий уровень этого коэффициента отражает стабильность финансовой структуры капитала, что является привлекательным для кредиторов и служит гарантией получения кредитов.

Низкий уровень этого коэффициента свидетельствует о высокой степени использования заемных средств, и финансовое положение фирмы в этом случае зависит от стоимости кредитных ресурсов, т.е. уровня процентов на заемный капитал.

Показатель 2

Собственный капитал / Внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные)	Owner's Equity / Outside Liabilities

Характеризует соотношение собственных и заемных средств. Считается нормальным соотношение 2:1, при котором примерно одна треть финансирования осуществляется за счет заемных средств.

Показатель 3

Собственный капитал / Долгосрочные обязательства	Owner's Equity / Long-Term Liabilities

Характеризует соотношение между собственными средствами и долгосрочными обязательствами. Высокий уровень этого показателя свидетельствует о достаточной платежеспособности фирмы, обеспечивающей устойчивость ее финансового положения.

Показатель 4

Собственный капитал / Балансовая стоимость активов	Owner s Equity / Total Assets

Свидетельствует о степени зависимости фирмы от внешних источников финансирования. Чем выше это соотношение, тем лучше финансовое положение фирмы. Допустимым считается соотношение, превышающее 50%.

Показатель 5

Собственный капитал / Реальный основной капитал	Owner's Equity / Total Fixed Assets

Характеризует, в какой степени инвестирование в материальные активы осуществлялось за счет внутренних источников финансирования.

Коэффициент заемного капитала (Debt Ratio)

Показатель 1

Заемный капитал / Общая сумма обязательств и собственного капитала	Total Liabilities / Total Liabilities and Owner's Equity

Характеризует долю в процентах капитала в общей сумме использованных средств (итоговой сумме пассива) независимо от источников финансирования. Этот показатель является обратным коэффициенту собственности.

Показатель 2

Заемный капитал / Активы	Total Liabilities / Total Assets

Показывает удельный вес заемных средств в активах. Обозначается – Debt to Total Assets. Нормальным считается уровень от 0,3 до 1,0 и выше. Фирмы стремятся максимизировать этот показатель, когда уверены, что доходы, полученные от реализации продукции, будут существенно превышать сумму выплаты процентов по кредиторской задолженности. Для этого показателя для сравнения чаще используются отраслевые нормативы, чем соответствующие показатели других фирм.

Показатель 3

Оборотные активы / Заемный капитал	Total Assets / Total Debt

Свидетельствует о платежеспособности фирмы, которая считается высокой, если стоимость оборотных активов полностью покрывает задолженность фирмы, так как превышает заемный капитал.

Показатель 4

Долгосрочная задолженность / Общая стоимость акционерного капитала П л ю с Долгосрочная задолженность	Long-Term Debt (LTD) / Total Stockholders Equity A d d Long-Term Debt (LTD)

Показывает долю только долгосрочной задолженности в общей сумме акционерного капитала и долгосрочной задолженности, которая покрывается в течение более одного года. Обозначается Debt to Capitalization, им часто пользуются для сравнения с показателями по другим фирмам одной и той же отрасли.

Показатель 5

Долгосрочная задолженность / Собственный капитал	Long-Term Debt / Owner's Equity

Характеризует степень финансирования деятельности фирмы за счет привлечения долгосрочных кредитов, особенно облигационных займов, по которым выплачиваются высокие проценты. Допустимой считается долгосрочная задолженность, когда размеры выплачиваемых процентов ниже нормы прибыли, получаемой фирмой, когда сумма задолженности не превышает стоимость собственного капитала, а также величину собственного оборотного капитала (разницы между оборотными активами и краткосрочной задолженностью).

Коэффициент финансовой зависимости (Financial Leverage, Debt to Equity, Debt-Equity Ratio)

Показатель 1

Заемный капитал / Собственный капитал	Total Liabilities / Total Equity

Характеризует зависимость фирмы от внешних источников финансирования. Предполагается, что задолженность не должна превышать собственный капитал, т.е. этот показатель не должен превышать 1. Чем выше уровень этого показателя, тем выше зависимость фирмы от кредиторов, которым фирма выплачивает проценты за кредиты и вынуждена погашать сумму долга. Высокий уровень коэффициента означает потенциальную возможность банкротства или возникновения дефицита наличных денежных средств, что свидетельствует об ухудшении устойчивости финансового положения. Этот коэффициент сравнивается со средним уровнем по отрасли, а также с показателями у других фирм. Финансовая устойчивость фирмы в случае высокого уровня этого показателя будет зависеть от возможности использования дополнительных заемных источников финансирования, эффективности производственносбытовой деятельности, оптимальных решений финансовых менеджеров в вопросах выбора объектов и источников инвестирования. Для анализа представляет интерес и структура задолженности, а именно, доля в ней краткосрочных долгов, а также задолженности по выплате налогов, заработной платы, различных отчислений.

Показатель 2

Собственный капитал / Общая стоимость активов	Total Equity / Total Assets

Характеризует долю активов, сформированную за счет собственных средств, прежде всего, акционерного капитала, принадлежащего акционерам фирмы. Идеальный показатель равен 1, когда активы формируются полностью за счет собственного капитала и фирма не имеет обязательств, что свидетельствует о финансовой независимости фирмы и обеспечивает уверенность акционеров в получении дивидендов. Однако на практике фирмы считают нецелесообразным иметь в структуре капитала обязательства (задолженность) на оптимальном уровне, обеспечивающем прибыльность операций.

Показатель 3

Характеризует финансовую структуру капитала (Financial Leverage), т.е. долевое соотношение в собственном капитале его составляющих: акционерного капитала, эмиссионного дохода, капитализированной прибыли. Рост собственного капитала за счет капитализированной прибыли свидетельствует об усилении финансовой независимости фирмы.

Показатель 4

Денежные наличные средства / Общая сумма инвестированного капитала	Cash Flow / Total Capital Expenditures

Показывает, в какой мере инвестиции в реальный основной капитал (материальные активы) в отчетном году осуществлялись за счет текущих поступлений наличных средств. Этот показатель называется коэффициентом самофинансирования.

Показатель 5

Оборотные активы / Заемный капитал	Current Assets / Total Debt

Характеризует платежеспособность фирмы. Она считается высокой, если стоимость оборотных активов полностью покрывает задолженность фирмы, так как превышает заемный капитал.

Коэффициент покрытия процента (Interest Coverage Ratio)

Прибыль до выплаты процентов и налогов / Расходы по выплате процентов	Income before Interest and Taxes / Interest Expenses

Показывает, какими средствами в течение отчетного года располагала фирма для выплаты процентов по облигациям и займам, также отражает уровень снижения прибыли, используемой для выплаты процентов, и характеризует степень защищенности кредиторов от неуплаты причитающихся им процентов. Число показателей, используемых для анализа финансовой отчетности фирм, не исчерпывается приведенным выше перечнем показателей и коэффициентов. Практически не существует такого набора показателей, который бы полностью удовлетворял все виды проводимого анализа и отвечал всем поставленным целям в рамках финансового менджмента. Кроме того, исследователи обычно сами определяют, какими показателями целесообразно пользоваться, чтобы найти ответы на интересующие вопросы. Они часто прибегают к составлению различных комбинаций или сочетаний показателей и коэффициентов для определения финансового положения фирмы и эффективности ее хозяйственной деятельности, а также для сравнения этих результатов с сопоставимыми показателями по другим фирмам и по отрасли в целом.

При проведении анализа показатели могут сводиться в таблицы, которые охватывают определенный период и позволяют выявить тенденции развития за ряд лет.

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 – с целью контроля за правильностью уплаты налогов.

С учетом назначения информации она может носить закрытый и открытый характер. *Закрытая* информация обычно предназначена исключительно для внутрен-

него 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). Фирма обязана согласно законодательству 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[1]: занижение размера прибылей с целью 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% с целью 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 с целью "корректировки" итогов финансовой отчетности. Все подобные ме-

[1] *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. — М.: Прогресс, 1990. — С. 133—137.

ры 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 определить 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 производить 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 с целью 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 о 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 с целью извлечения прибыли из их результатов. С целью 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 с целью извлечения прибыли от внедрения нового продукта, процесса либо ноу-хау.

Согласно принятому Конгрессом США в 1981 г. порядку в целях стимулирования НИОКР предусмотрена 25%-ная 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, то 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. Налогообложению подвергается 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 фактическим 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 уравнять 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.

Годовые отчеты фирм

Годовые отчеты о деятельности фирм составляются к ежегодному собранию акционеров и утверждаются советом директоров. Открытая публикация годовых отчетов согласно законодательству о компаниях является обязательной 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), а именно: 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 пока-

зателях); 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) Обсуждение и анализ (Discussion and Analyses);

2) Финансовый отчет, подтвержденный 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. Примечание (Footnotes) содержит 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.

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: 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:

- функционирование учетной системы клиента: правильность и своевременность отражения операций в первичном учете; четкость перенесения записей в Общий регистр (Главная книга); наличие подтверждающих документов; соответствующие общепринятым стандартам оформление и подготовка финансовой документации;
- проверка действия компьютерной учетно-контрольной системы; своевременность и качественность обнаружения ошибок и неточностей, допущенных при учете и документальном оформлении операций; выявление 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 заключение о финансовом 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 (фальсификация данных отчетности, раскрытие 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 заграничных 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.

Аудиторские фирмы предоставляют 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 кадров, составление бизнес-планов для представления банкам в связи с получением займов и кредитов;
- оценка имущества и средств фирмы в связи с ее ликвидацией (банкротством) с целью 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 заграничных 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 заграничных 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:

"Прайс Уотерхаус" (Price Waterhouse – PW).
"Эрнст энд Янг" (Ernst and Young).
"Куперс энд Лайбренд" (Coopers and Lybrand – CL).
"Артур Андерсен" (Arthur Andersen – AA).
"Делойт энд Туш" (Deloitte and Touche).

Ведущая аудиторская фирма мира – "Прайс Уотерхаус", имеющая 26 дочерних компаний и 500 контор в 112 странах мира с общим числом занятых свыше 40 тыс.чел. Ее заграничные 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 "Прайс Уотерхаус" являются такие крупнейшие фирмы, как американские "ИБМ", "Шеврон", "Доу кемикл", "Истман Кодак", итальянская "ФИАТ", швейцарская "Хофман Ла Рош" и др.

Специалисты аудиторских фирм обладают высокой компетентностью и профессионализмом. Они владеют в совершенстве не только 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.

Литература

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, 1994.
3. *Венедиктова В.И.* Ревизия и контроль в акционерных обществах и товариществах. – М.: ИНЭ, 1992.
4. *Герчикова И.Н.* Финансовый менеджмент. Учебное пособие. – М.: АО Консалтбанкир, 1996.
5. *Додж Р.* Краткое руководство по стандартам и нормам аудита: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1992.
6. *Домари Р.* Финансы и предпринимательство. Финансовые инструменты, используемые западными фирмами для роста и развития организаций: Пер. с англ. – Ярославль: Периодика, 1993.
7. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
8. *Звонова Е.А.* Валютно-кредитный механизм коммерческих связей предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1990.
9. *Зигель Эрик С. и др.* Составление бизнес-плана: Пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
10. *Как* читать финансовый отчет: Пер. с англ.– М.: Дело, 1992.
11. *Камышанов П.И.* Знакомьтесь: аудит (организация и методика проверок). – М.: ИВЦ Маркетинг, 1994.
12. *Кармайкл Д.Р., Бенис М.* Стандарты и нормы аудита: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995.
13. *Крылова Т.* Финансовый менеджмент// Финансовая газета. 1994. – №23– 50; 1995. – №1-3.
14. *Линнакс Э.А.* Финансовый учет акционерного общества в США. – М.: Финансы и статистика, ЮНИТИ, 1991.

15. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. Ч. III. П. 14

16. *Мюллер Г., Гернон Х., Минк Г.* Учет: международная перспектива: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1993.

17. *Роберт Н. Холт.* Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993.

18. *Солодов А.* Рынок: контроль и аудит: вопросы теории и техники. – Воронеж, 1993.

19. *Стоянова Е.* Финансовый менеджмент в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 1994.

20. *Ткач В.И., Ткач М.В.* Международная система учета и отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1992.

21. *Финансовый* анализ деятельности фирмы. – М.: Ист-сервис, 1994.

22. *Финансовый* менеджмент: теория и практика. Учебник/Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Инфра-М., Перспектива, 1996.

23. *Финансовое* управление компанией/Под общ. ред. Е.В. Кузнецовой – М.: Правовая культура, 1995.

24. *Фридман П.* Аудит. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.

25. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – §§22, 23, 24.

26. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 1996.

27. *Шим Джей К., Сигел Джоэл Г.* Финансовый менеджмент. – М.: – Филинь, 1996.

28. *Энтони Р., Рис Дж.* Учет: ситуации и примеры. – М.: Финансы и статистика, 1993.

29. *Юданов А.Ю.* Секреты финансовой устойчивости международных монополий. – М.: Финансы и статистика, 1991.

ГЛАВА 14

Экономические методы управления в менеджменте

- *Коммерческий и внутрифирменный расчет*
- *Цены и механизм ценообразования*
- *Ценовая политика*

14.1. Коммерческий и внутрифирменный расчет

Под *экономическими методами хозяйствования* понимается совокупность средств и инструментов, целенаправленно воздействующих на создание благоприятных условий для функционирования и развития фирмы.

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 отношении 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 с целью 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 обобществления 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.

Оценка деятельности руководителя центра прибыли производится 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 определяется в значительной степени 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 от-

дельно от материнской компании. Поэтому перевод средств между дочерней и материнской компаниями осуществляется в соответствии с национальным законодательством о компаниях[1].

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 новой чертой внутрифирменного расчета является 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.

[1] Например, по закону США (акт о налогах) прибыли заграничной 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.

Суть этого принципиально нового явления состоит в том, что часть международной торговли товарами в материально-вещественной форме и услугами фактически 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 с целью 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.

14.2. 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, это 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 ком-

паний 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.

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 (автомобили, телевизоры, радиоприемники 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 заграничном рынке через собственную сеть или сеть дилеров и других торговых посредников.

Таким образом, сбытовые заграничные 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 заграничные 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.

Заграничные 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 отличает 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 согласованной 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 означает, по существу, 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 ориентируются на экспорт конечной продукции на те рынки, где лучше обеспечены условия получения наивысшей прибыли.

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*. Это метод предполагает установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

Особенность этого метода в том, что величина издержек производства рассчитывается не на реальный объем производства в тот или иной период, а на заданный объем продукции, исчисленный при стандартном или среднем уровне загрузки производственных 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 оборудование 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. *Скользящая 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 являются результатом 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 экономический 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 относятся, в частности:

- 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 заграничными 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 порядок уплаты подоходных налогов с прибылей; торгово-политический режим (уровень таможенных пошлин, импортных квот) в принимающих странах и требования антидемпингового законодательства; ограничения в отношении заграничного 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 приспосабливают ее к различиям в национальном законодательстве, требованиям налогового регулирования, условиям и требованиям конкретных рынков, стратегии и управленческой политике своих заграничных 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 заграничным 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 заграничным дочерним компаниям; на поставляемое материнской компанией оборудование (в основном электронно-вычислительная техника); на патенты и лицензии, передаваемые материнской компанией заграничным 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 компаний 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 родственным 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 завышенных 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. Так, 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. В случае, если будет установлен факт чрезмерного занижения или завышения цен в целях избежания уплаты налогов в США, можно потребовать от материнской компании произвести переоценку доходов с целью 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 с целью 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 компанией или изменяется структура издержек производства (занижается доля постоянных затрат).

Методология определения уровня трансфертных цен в ТНК обычно не только не предается гласности, но и тщательно скрывается, чтобы не привлекать внимания налоговых властей.

Таким образом, трансфертные цены, применяемые в рамках внутрифирменного хозяйственного расчета, являются 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. В связи с этим разработка и осуществление единой финансовой политики занимают существенное место в общем механизме централизованного управления.

14.3. Ценовая политика

Разработка *ценовой политики* в производственном отделении крупной промышленной фирмы – ТНК представляет значительную сложность и предполагает:

- ориентацию на стратегию единой (глобальной) 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 издержки 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 заграничные 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, производятся манипуляции с трансфертными ценами в целях получения устойчивых прибылей, осуществляется раздел рынков и сфер влияния между родственными предприятиями.

Гибкость проводимой ТНК политики цен определяется во многом 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 (разница 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, заграничным 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 рыночной цены товара. Так, 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 завоевания доминирующего положения 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, величина 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:

- 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;
- скидка за достижение цели дается, когда достигнут согласованный объем рыночных продаж. Обычно такая скидка составляет 1– 3% объема продаж;
- скидка за большие объемы продаж и сотрудничество с производителем обычно составляет 0,5– 2%;
- скидка за ликвидность, когда устанавливаются 1,5% -ные скидки на месячные объемы продаж при оплате поставленного товара в течение 40 или 60 дней;

- специальные скидки за продвижение товара (0,5– 1%) во время особых кампаний распродаж;
- сезонные скидки за раннее получение сезонных товаров (чем раньше торговец возьмет товар, тем больший процент скидки он получит);
- скидка 2% при оплате товара в течение 10 дней при сроке платежа 30 дней.

Первая, четвертая и шестая 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 руководство 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 долговременном 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 заграничным дочерним компаниям самостоятельности в установлении трансфертных цен, которые обычно приравниваются к уровню рыночных цен, ана-

логичных 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 "Конференс Боард" 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 является 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 определенного планового периода, он слабо стимулирует деятельность управляющих заграничными 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 поставленную 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 заграничных 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 заграничных 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);

собственные средства плюс долгосрочный долг;

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 заграничные дочерние компании должны стремиться к достижению его верхнего предела. В высоко 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. Однако в том и в другом случае высшее звено управления разрабатывает цели по прибыли для всей фирмы.

Литература

1. *Васильева Н.Э., Козлова Л.И.* Формирование цены в рыночных условиях. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. Гл. 10, 11.
3. *Основы* предпринимательского дела / Под ред. Ю.М. Осипова. – М.: Бек, 1996. Гл. 9.
4. *Хатунцев В.М. и др.* Экономическое регулирование: формы и методы (финансово-кредитный аспект). – С.Пб., 1992.
5. *Хейне П.* Экономический образ мышления. – М.: Новости, 1991.
6. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. – М.: Международные отношения, 1993. – §10.
7. *Цены* и ценообразование в рыночной экономике. – С.Пб., 1992.

Раздел IV

Управление производством

- **Методологические основы управления производством** *310—322*
- **Производственная система** *323—339*
- **Организация производства** *340—346*
- **Оперативное управление развитием производства** *347—361*
- **Эффективность производства** *362—382*
- **Инновационный менеджмент** *383—399*
- **Система регулирования и обеспечения процесса производства** *400—434*
- **Организационные структуры управления развитием производства** *435—448*

ГЛАВА 15

Методологические основы управления производством

- *Системный подход к управлению производством*
- *Управление операциями*
- *Производство как система*

15.1. 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 является 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, разработка 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 структуру.

Понятие "*система*" предполагает, что все входящие в нее подсистемы тесно между собой взаимоувязаны 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, то есть 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.

Принятие управленческих решений

Принятие управленческих решений (managerial decision making) – это выбор одного курса действия из альтернативных вариантов. Под *управленческим решением* понимаются действия руководителя с целью выбора оптимального действия при наличии по крайней мере двух вариантов. Сложность выбора решений повышается по мере увеличения количества вариантов. Потребность в принятии решений определяется наличием проблем в производственной и коммерческой деятельности фирмы.

Процесс принятия управленческих решений включает следующие этапы:

- анализ вариантов;
- оценка достижений и потерь по каждому варианту;
- оценка фактических результатов осуществляемых решений.

Принятию любого управленческого решения предшествует *экономический анализ*, направленный на изучение вариантов. Критерием принятия решения является выбор наиболее экономичного варианта.

Повышение роли экономического анализа в принятии решений привело к использованию *системного анализа*, что было обусловлено коренными изменениями в управлении производством, а именно:

- 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.

Важнейшим требованием к управлению стала 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 для 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 компаниях и 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 предполагает возможность включения одного подразделения (элемента) 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).

Системный анализ

Системный анализ в управлении имеет целью 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, является попыткой 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, какие последствия 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 выполнить поставленные цели;
- *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 являются новыми. Они и раньше использовались управляющими при планировании производства. Новым является то, что системный анализ представляет собой попытку рассматривать проблему в целом с акцентом на ясность анализа, на количественные методы и на выявление неопределенности. Новыми являются 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 вынуждают 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, 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.

Важнейшей задачей системного анализа является 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 является 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 являются планомерный подход, представление функциональных отношений в виде математических моделей с целью получения количественной основы для принятия решений.

Исследование операций имеет конечным результатом выбор оптимального решения из заранее определенного круга альтернативных решений.

Таким образом, для исследования операций наиболее типичной является задача эффективного распределения ограниченных ресурсов при известных критериях эффективности, однозначно соответствующих поставленным целям. Модели исследования операций позволяют совершенствовать управленческие решения главным об-

разом 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 является 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 является 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. При этом речь идет главным образом об ограничениях не технического, а социально-экономического порядка. Дело в том, что 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 потребности 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 понятия[1]:

- *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 привносит 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.

---

[1] Здесь и далее толкование понятий приводится в трактовке Руководства, разработанного Комитетом стандартизации Американского общества инженеров-механиков (A S M E) по унификации терминов и их определений.

15.2. 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 потребителем.

Операция (operation) *в производственном процессе* имеет своим содержанием:

- целенаправленное изменение физических и химических свойств предметов труда;
- сборку или разъединение деталей или других предметов;
- подготовку предмета к другой технологической, транспортной или контрольной операции или хранению;
- планирование, калькуляцию, сообщение или получение 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.

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 продсистема (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 с целью 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, применяемая 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).

Эффективность операций Эффективность операций оценивается путем деления рыночной стоимости произведенных системой выходов (output) на общую величину 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.

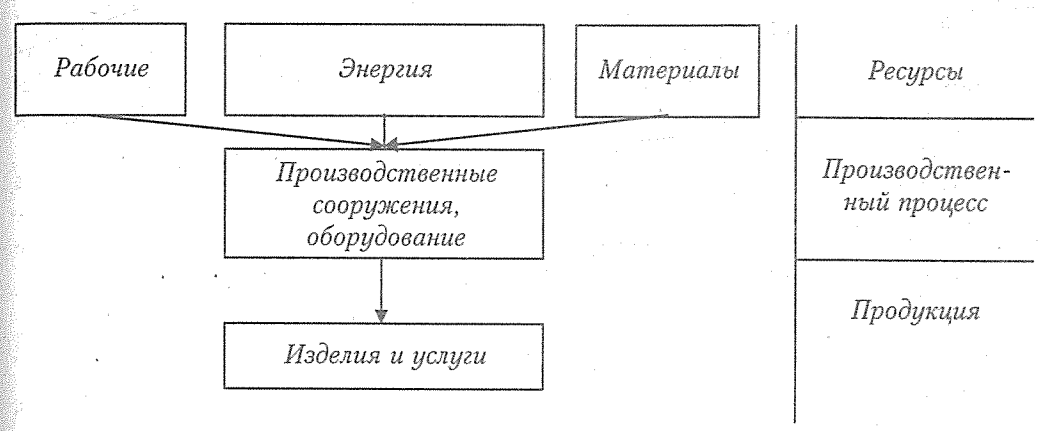
Эффективность операций достигается также обеспечением высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, для достижения которого используются следующие способы:

- 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.

15.3. Производство как система

Производство – это любой процесс (или процедура), предназначенный, 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).



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 о 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 перекомпановки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

Литература

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. 5, п. 20.

ГЛАВА 16

Производственная система

- *Структура производственной системы*
- *Производственная структура предприятия*
- *Типы производственных систем*
- *Проектирование производственных систем*

16.1. 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, диспетчирование 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.

16.2. 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.

В состав предприятия входят также научно-исследовательские лаборатории.

В структуре предприятия имеются следующие службы: техническая, экономическая, снабженческо-сбытовая, оперативного управления, обслуживания производства, обслуживания работников.

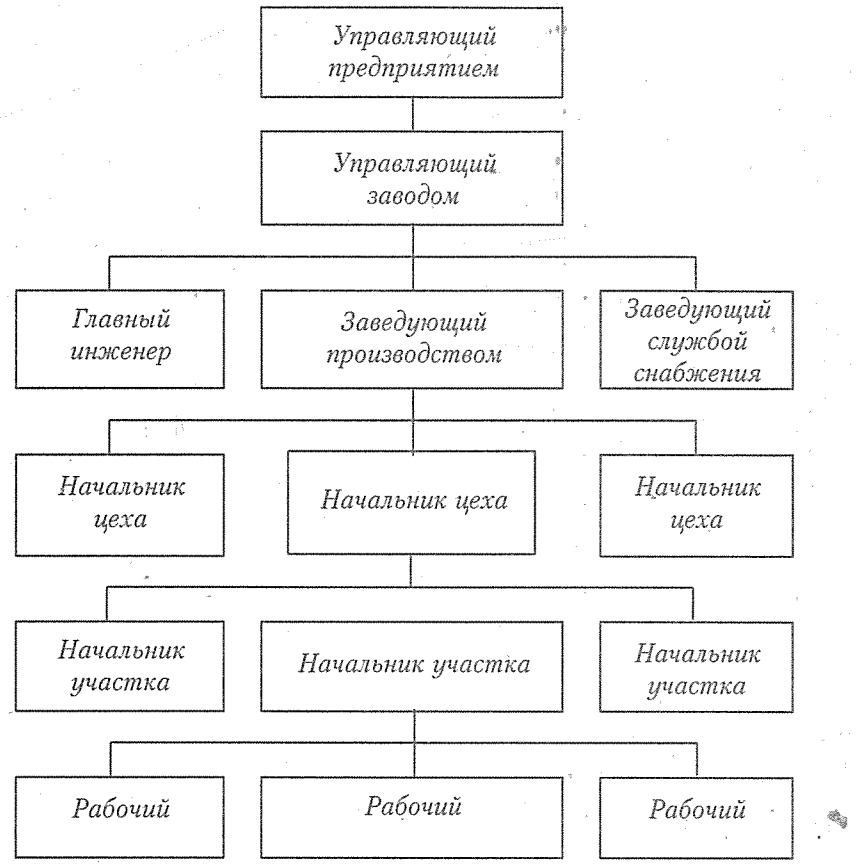


Схема производственной структуры предприятия

Производственные подразделения предприятия – заводы, цеха, участки, лаборатории – обеспечивают процесс изготовления продукции и услуг. В процесс изготовления продукции входит 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, запасных частей для обслуживания выпускаемых изделий и их ремонта в процессе эксплуатации. Сюда относятся также подразделения по выработке энергии для технологических целей.

Основной структурной производственной единицей предприятия (завода) является ***цех*** – обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть общего производственного процесса (стадию производства).

Возглавляет цех начальник, который руководит им, 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 кованых заготовок на молотах и прессах, производству термической обработки; в механическом цехе – участки: токарный, револьверный, фрезерный; в сборочном – участки: узловой 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 производственные участки. К вспомогательным относятся участки по текущему ремонту и обслуживанию металлообрабатывающего и энергетического оборудования; инструментально-раздаточный участок; участок 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 процводственной 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, прессовые), построенные по технологическому принципу, и сборочные цехи, построенные по предметному принципу.

16.3. 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 изготовляемой номенклатуры изделий, обусловленной размерами и повторяемостью выпуска.

По типу производственной системы выделяют:

- единичное (проектное) производство;
- серийное производство;
- массовое производство;
- производство 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.

Разновидностью единичного производства является 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 станов, 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 на 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 изготовляемой продукции и применение статистических методов управления качеством продукции;

В зависимости от количества одновременно изготовляемых 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 изготовляет 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 стандартизованной 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 или 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.

16.4. Проектирование производственных систем

Проектирование производственных (операционных) систем включает следующие этапы:

- проектирование продукция и производственного процесса;
- проектирование производственных мощностей;
- проектирование работ и нормирование труда.

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 исходит из принципа удовлетворения потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к продукту производится оценка изделия по следующим критериям:

- стоимость;
- экономичность эксплуатации;
- качество;
- элементы роскоши;
- размер, мощность или прочность;
- срок службы;
- надежность в эксплуатации;
- требования к обслуживанию, его простота;
- универсальность использования;
- безопасность эксплуатации.

При принятии решения о характеристике изделия, о ходе проектирования производится выбор вариантов по следующим критериям:

- размеры и формы изделия;
- материалы;
- соотношение стандартных и уникальных элементов;
- модульные компоненты;
- избыточные компоненты для повышения надежности;
- элементы безопасности.

Между оценкой изделия и его характеристикой существует непосредственная взаимозависимость: использование различных характеристик приводит к удорожанию или удешевлению изделия. Например, установка кондиционера в автомашине сделает 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 предполагает оценку проекта по следующим критериям:

- производственная мощность;
- экономическая эффективность;
- гибкость;
- производительность;
- надежность;

- ремонтопригодность;
- стандартизация;
- безопасность и экология;
- удовлетворение жизненных потребностей работников.

Для обеспечения нужных характеристик производственного процесса производится выбор вариантов по следующим критериям:

- тип 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;
- выполнение отдельных видов работ своими силами или передача их субподрядчикам;
- методы выполнения отдельных видов работ;
- степень механизации и автоматизации;
- уровень специализации работников.

При проектировании производственного процесса учитываются следующие расходы:

- стоимость земельного участка;
- стоимость аренды, затраты на приобретение или строительство;
- расходы на перевозки сырья и горючего;
- расходы на перевозки 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 количество 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 стандартизованной, объемы реализации возрастут. Важнейшее значение на стадии зрелости продукта приобретут экономическая эффективность и стабиль-

ность 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.

Проектирование производственных мощностей и предприятий

Этот этап предполагает принятие решений по размеру 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;
- экология;
- 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 удаление 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 изготовленное 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 является важнейшей проблемой 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.

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: в виде времени, затрачиваемого на единицу продукции; в виде количества 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 рабочих; разработать все технические и организационные условия для снижения трудоемкости процессов труда.

На стадии проектирования производственного процесса решаются следующие вопросы.

Продукция

- 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.

Ресурсы

- 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.

Производственный процесс

- 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 в отношении стоимости, наличия 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 услуг: канализация, водоснабжение, бензозаправочные станции, газ, отопление, электроэнергия;
- 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:

расходы на действующую систему;
качество выпускаемой продукции;
темп производства и производственная мощность;
гибкость системы в случае необходимости приспособить ее к изменившимся обстоятельствам.

Эти показатели между собой тесно взаимосвязаны. Например, снижение расходов зачастую можно достигнуть за счет ухудшения качества продукции. Увеличение производственной мощности и объема производства могут привести к снижению расходов, но уменьшить 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 удается 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 вследствие 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, то есть (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.

Литература

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. 5, п. 20.
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.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. Гл. 1, 2.

ГЛАВА 17

Организация производства

- *Организация производства: суть и формы*
- *Организация производства в современных условиях*

17.1. Организация производства: суть и формы

Под *организацией производства* понимается организация использования и сочетания в процессе производства трудовых и материальных ресурсов (оборудования и материалов) с целью 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:

- организация труда, включая изучение затрат времени, движений, разработку наилучших, рациональных методов и приемов работы, нормирование, разработку нормативов и систем оплаты труда;
- организация вещественных элементов производства – планировка производственных площадей и оборудования на производственных участках и в цехах, включая стадии анализа, проектирования и внедрения, а также организацию предметных участков, поточных линий и т.п.;
- организация межцеховой, внутрицеховой, межоперационной и внутриоперационной транспортировки (перемещения) предметов труда, продуктов труда и людей;
- стандартизация, нормализация и унификация;
- сочетание труда людей с вещественными элементами производства;
- проведение расчетов экономической эффективности капиталовложений, новой техники и технологии и участие с этой целью в работе конструкторской и технологической служб;
- участие в проведении мероприятий по снижению издержек производства как на стадии их проектирования, так и на стадиях учета и анализа результатов в работах производственной бухгалтерии;
- исследование операций;
- оказание 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 (A S M E), 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, необходимым 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 относятся 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, также 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;
- исследование 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.

17.2. 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 использованию техники, но и обусловливает 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 значение 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, обусловливая 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 ремонтом;
- 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 изготовляемой 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 изготовляемой 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 оборудовании 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; планировке площадей производственных предприятий, цехов, участков; установлению режимов и методов ведения операций и процессов производства;
- определение потребностей в персонале по различным категориям работников и их квалификации; расстановка работников в зависимости от организации технологического процесса и выпускаемой продукции; разработка систем и ставок заработной платы, нормирование труда; разработка рациональных методов и приемов работы;
- обеспечение календарного (текущего) планирования производства;
- разработка мероприятий и осуществление децентрализации производственной деятельности по специализированным подразделениям в зависимости от видов выпускаемой конечной продукции; организация поставок специализированной промежуточной продукции;
- разработка стандартов качества на унифицированную продукцию;
- разработка мероприятий по снижению издержек производства;
- разработка и использование систем контроля качества и методов проверки количества произведенных товаров и услуг.

Отдел (служба) организации производства осуществляет свои предложения через линейный аппарат, то есть 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.

Литература

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. 5.

ГЛАВА 18

Оперативное управление развитием производства

- *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*

18.1. 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 размера 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 его отдельных хозяйственных подразделений с целью выявления имеющихся ресурсов и потребностей 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 накопляемую 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 повышение 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 переналаживаемого 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.

18.2. 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 изготовляемой 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 приня-

той технологией, производственными нормативами и календарным планом.

Важнейшими принципами оперативного управления производством являются:

- *Определение типа производства схемой управления производством, а не видом изготовляемой продукции.* Например, изготовляющему в большом количестве небольшие электродвигатели мощностью до 1 л. с., требуется одна система оперативного управления, а выпускающему крупные электродвигатели для прокатных станов – 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, изготовляющему 10 тыс. поршней в час, – очень простая. Количество деталей изготовляемого изделия больше всего влияет на затраты, связанные с осуществлением оперативного управления производством.
- *Сложность системы оперативного управления производством прямо пропорциональна количеству 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, изготовляющему 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 регистрацию свершившихся фактов.*

18.3. 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 секторы:

- 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 входит:

- 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),
- договор № (S– 2301),
- номер чертежа заказчика (716875),
- условие договора (2/10),
- деталь (№ 7168),
- указания по упаковке:
  - смазка,
  - обертка,
  - упаковка (навалом по 2000 деталей в деревянный ящик; паковать плотно),
  - размер картонной коробки (28 × 24 × 24),
  - количество 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 разнарядки 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 предполагает осуществление связи между заказчиком, отделом оперативного управления производством и производственными предприятиями в лице мастеров и диспетчеров.

Главный диспетчер в составе отдела оперативного управления производством

- ведет учет номеров изготовляемых 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 неспущенных в производство заказов и направляется работнику, обслуживающему основную контрольную картотеку.

Оперативный контроль за ходом выполнения заказов разбивается на несколько этапов: подготовка чертежей, спецификаций, технологической документации; обеспечение материалами, инструментом; сроки выполнения заказа по плану.

Учет загрузки рабочих мест ведется каждым мастером, которому передается график, показывающий загрузку рабочих мест по спущенным и неспущенным 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.

18.4. 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 долговременных 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 цифрами и добивается их утверждения. План меняется под влиянием изменения условий;
- менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телетайп, телефакс и т.д.;
- в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;
- границы между различными подразделениями все более уменьшаются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;
- расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;
- создание на предприятиях рабочих бригад-групп, на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но 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 по сравнению со специалистами 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 является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом.

Литература

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: – М.: Дело, 1992. Ч. 5, п. 21.

ГЛАВА 19

Эффективность производства

- *Оценка и факторы повышения эффективности производства*
- *Рационализация методов управления производством и методов работы*
- *Методы оценки эффективности производственной деятельности*
- *Оценка эффективности инвестиционного проекта*

19.1. 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 – важнейшая 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 продукции[1].

[1] См.: *Riggs J., Felix G.* Productivity by Objectives. N.J.Prentice – Hall, 1983, p. 4.

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.

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, энергия, материалы, информация):
- 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 "Ханиуэлл" 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 методы:

- нормативный,
- многокритериальный,
- многофакторный.

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:

- по фирме (производственному подразделению) в целом,
- труда отдельного работника.

При оценке производительности оперируют следующим 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 производится 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 корректив в производственную программу. Для оптимизации издержек фирмы:

- уменьшают расход материалов и снижают затраты, применяют более дешевые материалы, заменители, рационализируют использование материалов;
- проводят организационные изменения с целью 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 с целью 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 или 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 из распределения.
- *издержки на рабочую силу* (1abor 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.

19.2. 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 вести непрерывно 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 операций (логистики) 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 (установка, поворот, съем, 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 транспортно-перемещающие задачи (операции логистики).

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 величину прибыли (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 решения вопроса о том, какими методами и приемами можно наиболее эффективно выполнять уже заданные технологические операции.

Основная задача 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 с целью устранения излишних элементов (операций, движений) и обеспечения быстрейшего 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, целая 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 scope) – 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 производится 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, работающим установленным методом при нормальной утомляемости и перерывах, в темпе, обычном при хорошем управлении;
- *нормо-час* (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* (piecework, 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 нормо-часам* (standard – hour plan) – система сдельной заработной платы, при которой выполненная работа выражается в нормо-часах 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 нормо-часов;
- *система заработной платы с поощрительными доплатами* (efficiency plan) – поощрительная система заработной платы, в которой применяются гарантированная тарифная ставка и прогрессивно возрастающие поощрительные доплаты. Максимальная величина доплат при производительности 100% и более в первоначальном варианте системы равна 20% гарантированной тарифной ставки. В модифицированных вариантах этой системы размер поощрительных доплат не лимитируется, а возрастает с дальнейшим увеличением производительности.

19.3. 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 (см. подробно 13.2).

Эффективность производственной деятельности фирмы рассчитывают различными способами. Важнейший из них – расчет показателя *эффективности* (результативности) как соотношения стоимости реализованной продукции (услуг) с затратами на производство.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Стоимость реализованной продукции}}{\text{Реальные издержки производства}}.$$

Стоимость реализованной продукции определяется как произведение цены за единицу на количество произведенной продукции:

$$\begin{array}{c}\text{Стоимость}\\ \text{реализованной про-}\\ \text{дукции}\end{array} = \begin{array}{c}\text{Количество}\\ \text{произведенной про-}\\ \text{дукции (сбыт)}\end{array} \times \begin{array}{c}\text{Цена единицы}\\ \text{продукции}\end{array}.$$

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 за-

висит 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.

$$\text{Издержки производства} = \text{Издержки на единицу продукта} \times \text{Количество произведенного продукта}.$$

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 американ-

ским исследователем-аналитиком Д. Синком[1]. Он предполагает использование количественных и качественных индикаторов "параметров состояния", отражающих соответствие организационно-хозяйственной системы ее целям.

Д. Синк подходит к оценке организационно-хозяйственной системы фирмы по результатам семи подсистем, элементы которых отражают в совокупности различные критерии оценки.

Метод Д. Синка можно определить как метод оценки по результатам (performance)[2].

В качестве подсистем (критериев) Д. 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 Д. 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 Д. 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) Д. Синк определяет следующим образом:

- эффективность – это способность достижения намеченных целей, прежде всего по следующим параметрам: выпуск 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;

---

[1] *Синк Д.* Управление производительностью: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.

[2] В русском переводе книги Д. Синка этот термин дан как "результативность".

- качество – степень соответствия выпускаемой продукции требованиям, спецификациям, стандартам;
- 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) определяют способность системы успешно функционировать;
- обновление – степень обновления ассортимента продукции, уровень конкурентоспособности выпускаемых изделий.

При оценке по результатам методом Д. Синка определяются:

- значимость и относительные веса каждого критерия;
- измеритель критерия;
- 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 организаций;
- *показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы* (operating performance ratios) включают: 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 величины валового дохода и затрат при различных уровнях производства и реализации, позволяющее определить границы рентабельной и убыточной работы предприятия.

19.4. 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

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Сумма инвестиций}}{\text{Амортизация за год + Чистая прибыль за год}}.$$

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 среднюю величину инвестиций, которая определяется делением исходной величины инвестиций на два. Если по истечении срока инвестиционного проекта предполагается наличие остаточной стоимости, то она должна быть исключена из расчета. Остаточная стоимость образуется, когда срок проекта меньше срока амортизации оборудования, т.е. когда вся стоимость оборудования списывается в течение срока проекта.

$$\text{Коэффициент эффективности инвестиций} = \frac{\text{Среднегодовая чистая прибыль}}{\frac{1}{2} \times (\text{Сумма инвестиций} - \text{Остаточная стоимость основных средств})}.$$

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 величины 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 временнóй оценке настоящего

периода, так как величина инвестиций имеет оценку настоящего времени. Поэтому при оценке величину инвестиций сравнивают не просто с будущими доходами, но с накопленной величиной дисконтированных доходов, т.е. 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:

$$\text{Будущая стоимость} = \text{Настоящая стоимость (количество денежных средств в настоящий момент)} \times (1+i)^n.$$

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 общей накопленной величиной дисконтированных доходов и первоначальными инвестициями, которая составляет чистую текущую стоимость (чистый приведенный эффект)

$$\text{Чистая текущая стоимость инвестиций} = \text{Общая величина дисконтированных доходов} - \text{Объем (величина) первоначальных инвестиций}.$$

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

$$\text{Рентабельность инвестиций} = \frac{\text{Общая накопленная величина дисконтированных доходов}}{\text{Величина инвестиций}}.$$

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, вручную невыполним. Такие расчеты осуществляются с помощью ЭВМ с использованием специальных статистических таблиц, в которых приводятся значения сложных процентов, дисконтирующих множителей, дисконтированного значения денежной единицы и др. в зависимости от временного интервала и значения коэффициента дисконтирования.

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.

Американские фирмы при оценке эффективности инвестиций 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 среднегодовую величину 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 превышение показателя прибыли до вычета налогов и платежей по кредитам над прибылью при минимальном уровне показателя ROI – 15% (т.е. заранее установленному 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. Среднегодовая величина 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. $\left(\frac{0{,}15\%}{\text{стр. 1}}\right)$	15
5. Остаточный доход, тыс. долл. стр. (стр. 2 – стр. 4)	5

Обычно эффективность управления фирмой или производственным отделением оценивается по величине остаточного дохода, 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.

Расчет показателя эффективности инвестиций при расширении производства.

	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. долл. 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 в 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 по размерам производственное отделение получает больший остаточный доход в силу бóльших масштабов деятельности, а не более эффективного управления инвестиционной деятельностью.

В США используется и такой метод расчета показателя эффективности инвестиций, как расчет капиталоемкости.

Капиталоемкость – это показатель удельного веса капиталовложений в общем объеме продаж. По 100 крупнейшим радиоэлектронным компаниям США он составлял в 1991г. в среднем 5,0%. Однако по отдельным компаниям этой отрасли он колебался от 2,8% (Xerox) 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%.

Т а б л и ц а 19.1 Фирмы США с наиболее высокой капиталоемкостью в 1991г

Место фирмы, по капиталоемкости	*Наименование фирмы*	*Капиталовложения, млн.долл.*	*Капиталоемкость, %*
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

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).

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 следующими показателями:

- срок окупаемости
- фондоотдача

Эти показатели отражают тот факт, что японские компании осуществляют инвестиции в основном за счет банковских кредитов, что обусловливает 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 от объема продаж, на одного занятого и на один доллар заработной платы. Последние два показателя свидетельствуют об эффективности использования трудовых ресурсов.

Литература

1. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. V. § 22.
2. *Экономика предприятия*/Под ред. В.Я. Горфинкеля – М.: ЮНИТИ, 1996. Гл. 3.

ГЛАВА 20

Инновационный менеджмент

- *Инновационный менеджмент и научно-техническая политика*
- *Разработка и внедрение новой продукции*
- *Организационные формы инновационного менеджмента*
- *Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США*

20.1. Инновационный менеджмент и научно-техническая политика

Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компанией. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие 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 целостных 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 выражалась 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 (радиоэлектронная техника, особенно ЭВМ и микропроцессоры, средства связи, авиакосмическая техника, энергетическое оборудование, средства 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, во-первых, как средство реализации общей хозяйственной политики фирмы и, во-вторых, как средство реализации 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.

Научно-техническая политика решает следующие основные задачи:

- быстрая и четкая адаптация производства к постоянно меняющимся условиям конкретных рынков;
- внесение соответствующих корректив в текущие и среднесрочные планы;
- минимизация затрат в связи с изменением планов.

Обычно научно-техническая политика разрабатывается по трем важнейшим направлениям: ориентация производства на выпуск новых товаров; ориентация производства на быстрое техническое обновление выпускаемой продукции и ориентация производства 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. Характерной особенностью современного этапа является то, что 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 с целью 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 изделия 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 аналогов. Иначе говоря, производится модификация выпускаемых изделий 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.

20.2. 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 НИОК 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 с целью 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 сбору информации и выработке предложений, что приводит к настойчивому поиску новых возможностей и создает мотивацию для исследовательских групп.

Охарактеризуем каждый этап.

Основные этапы процесса инновации

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 идей 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.

Этап 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.

Этап 5. *Тестирование на рынке*:

тестирование на ограниченном рынке в течение не менее трех месяцев по цене и другим коммерческим условиям (предоставление скидок с цены, кредита и др.);

выбор оптимальных каналов реализации;

выбор средств и методов рекламы;

организация технического обслуживания.

Этап 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.

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 реализа-

ции 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 определяется в значительной мере 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. В значительной степени это связано, с одной стороны, со стремлением производителей обеспечить устойчивый рынок сбыта, иметь постоянных заказчиков и, 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 характери-

стик 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 контактов 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 «ИБМ», «Дженерал электрик», «Дженерал моторс», «Проктер энд Гэмбл»; японские – «Мацусита», «Сони», «Тоёта», которые создали хорошо организованную систему связи с потребителями в качестве канала информации.

Вводя пионерную технологию и новую продукцию, «ИБМ» 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, проводившиеся 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 производится 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 большое количество отраслей, полностью основанных на новых технологиях, появились принципиально новые виды продукции, резко возросла технологическая вооруженность фирм.

20.3. 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 80-е годы новым стало возникновение и развитие *интегрированных систем управления процессом инновации*, выделившихся 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 («ИБМ», «Дженерал электрик», «Мацусита», «Мицубиси», «Сони» и др.). Их задача – обособление подразделений, занимающихся нововведениями и перспективными направлениями развития фирмы, с целью 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 70-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 на предыдущих стадиях создания продукта. И, 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 80-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 («Дженерал моторс», «АТТ», «Ниссан», «Тосиба») такие задачи выполняют инженерные службы или технические центры и службы по связям с региональными отделениями («Доу кемикл», «Дженерал электрик», «Форд мотор»).

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 2–3 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 в составе 10–15 человек (например, у фирм «ИБМ», «Сони», «Мацусита»), 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 «ИБМ» насчитывается 11 подразделений, которые сами выбирают стратегию производства и маркетинга, без согласования с высшим руководством. Наряду с ними у «ИБМ» 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 «Дженерал электрик» 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, «Мицубиси») 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.

20.4. 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. Так, компания «Сейко» первой разработала часы на жидких кристаллах и в результате этого захватила крупнейшую часть мирового рынка. Компания «Хонда» создала высококачественную модель небольшого мотоцикла, которая вскоре стала доминирующей на мировом рынке в своем классе. Это относится и к компании «Кэнон», и к судостроительной фирме «Мацусита».

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. В японских успешно функционирующих компаниях, по данным опроса, 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 случае малотоксичного двигателя «Хонда», кварцевых часов «Сейко», камеры с автоматической фокусировкой «Кониси», копировальной машины «Кэнон», оптических волокон для передачи информации «Сумитомо», синтетической кожи «Ультрасьюд» компании «Торей».

Источники информации для разработки новых продуктов

Вид информации	*Результаты японских фирм по приоритетности ответов*
Потребность рынка	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

Продолжение

Вид информации	*Результаты японских фирм по приоритетности ответов*
Конкурентные изделия	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	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	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:

Разработка новой продукции	*Процент сметных затрат*
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 «Дженерал моторс» 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.

«Дженерал моторс» осуществила кардинальную перестройку своей сложной и малоэффективной структуры управления. Из пяти производственных отделений были образованы две группы: по выпуску крупных автомобилей 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 «Электроник Дейта системз». В 1985 г. в структуре «Дженерал моторс» была создана проектно-целевая группа по разработке новой модели малолитражного автомобиля «Сатурн». Начало было положено в 1982 г. инженерным проектом такого автомобиля. Проводя реорганизацию структуры управления, «Дженерал моторс» 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.

Проект «Сатурн» фирмы «Дженерал моторс» предусматривал, что завод «Сатурн» получает оперативную самостоятельность, его работники переводятся на оклад, составляющий 80% суммы, обычно получаемой членами профсоюза автомобилестроителей на других предприятиях «Дженерал моторс». Кроме того, они могут получить оставшиеся 20% и более в зависимости от прибыли завода, распределяемой по прогрессивной системе.

Сам автомобиль и система его производства были сконструированы совместно «Дженерал моторс» и профсоюзом автомобилестроителей. Около 100 специалистов из «Дженерал моторс» и профсоюза собрались летом 1983 г., чтобы разработать новую американскую систему производства, основанную на лучшем мировом опыте. Создатели «Сатурна» 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.

Литература

1. *Друкер П.Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992. – Гл. 1. Практика нововведений.

2. *Иванов М.М., Колупаева С.Р., Кочетков Г.В.* США: управление наукой и нововведениями. – М.: Наука, 1990.

3. *Инновационный* менеджмент/Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990, Гл. 8,9.

5. *Кутейников А.А.* Технологические нововведения в экономике США. – М.: Наука, 1990.

6. *Новая* технология и организационные структуры / Под ред. И. Пиннингса, А. Бьюитандама. – М.: Экономика, 1990.

7. *Уткин Э.А. Морозова Н.И., Морозова Г.И.* Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996.

8. *Экономика* предприятия/Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова, – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1996, Гл. 8– 11.

ГЛАВА 21

Система регулирования и обеспечения процесса производства

- *Планирование процесса производства*
- *Разработка ассортиментной политики*
- *Технологическое обеспечение*
- *Обеспечение материально-техническими ресурсами и кадрами*
- *Управление качеством продукции*
- *Обеспечение конкурентоспособности фирм*
- *Сбытовая политика в организации сбыта*

21.1. 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. Долговременные стратегические планы увязываются с краткосрочными планами, 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.

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 планирование.

Для ***сводного*** (*агрегированного*) ***планирования*** требуется принятие решения о том, как эксплуатировать систему в зависимости от изменения спроса на выпускаемый производственный 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:

- стратегия постоянного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- стратегия переменного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- стратегия 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, помесячно) в течение всего

планового периода продолжительностью не менее года. Для каждого планового периода определяются объем производства и количество 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 человеко-часах 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;
- найм 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.

Вариант 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 путем увеличения или уменьшения 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.

Вариант 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.

Вариант 3 предусматривает переменный объем выпуска продукции при переменной численности рабочей силы, т. е. в соответствии с изменениями объема производства происходит найм 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 от нормального выпуска продукции; процента от 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 (материалы, оборудование, рабочая сила) 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).

Бюджет предприятия

Бюджет – это финансовый план, помогающий выполнить задачу финансирования предприятия. Он служит также основой контроля расходов. Бюджет предоставляет управляющему предприятием право расходования средств в пределах бюджета; служит мерилом 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:

- смета доходов от реализации;
- смета затрат на приобретение материалов, комплектующих изделий и товаров;
- смета текущих расходов;
- смета капиталовложений;
- кассовый план.

Смета доходов от реализации – прогноз объема реализации, т. е. оценка объема продаж, которые предполагается достичь в бюджетном году. Это первый и основной этап разработки бюджета. Остальные являются производными. 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 (изменение рождаемости и потребление детского питания, торговля мебелью и жилищное строительство);
- 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.

Понятия, используемые в системе планирования

В системе планирования используются следующие понятия.

Планирование производственное (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, диспетчирования 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 requirments plannig): 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 предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку 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 slaviation and review Technique) – система управления работами по проектам, основная цель которой обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков.

Метод экспертных оценок (delphitechnique) – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

21.2. 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: внедрение, развитие, зрелость, насыщение, падение спроса, уход с рынка.

Различные товары имеют разные жизненные циклы, например, пишущая 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, с целью 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 разработку новой продукции; инжиниринговые фирмы занимаются разработкой оригинальных модификаций уже известных изделий; машиностроительные узкоспециализированные фирмы выступают в качестве субпоставщиков несложных изделий или деталей массового производства.

21.3. 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) предполагает:

- проектирование технологии изготовления изделия;
- определение необходимого оборудования, количества рабочих;
- определение 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 80-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.

Механизация и автоматизация производства

В современных условиях механизация и автоматизация производства носит комплексный характер и предполагает 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 числа занятых, снижать брак и повышать гибкость производственных процессов. Такая автоматизированная система 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 (flexible– manufacturing systems) – это процессы 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 Desing – 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 в 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 вышеназванных технологий в одной системе, работающей под управлением интегрированной управляющей системы, называется *интегрированной автоматизированной системой управления производством* (*ИАСУП*), или *компьютеризированным интегрированным производством* (Computer-Integrated Manufacturing CIM). Оно предполагает применение гибких производственных систем, управляющих интегрированной системой управления производством. Начавшийся со второй половины 70-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 основным путем повышения эффективности производства на базе гибкой автоматизации являются 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 80-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 контор-

ских 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.

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 (Германия, Япония, Англия 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.

21.4. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами

Материально-техническое обеспечение предполагает разработку политики, предусматривающей решение вопросов по следующим направлениям:

- обеспечение бесперебойного функционирования предприятий;
- организация связей с поставщиками и субпоставщиками продукции;
- обеспечение оптимального уровня вариантности продукции;
- обеспечение необходимого финансирования всех видов деятельности: научно-технической, производственной, сбытовой;
- обеспечение производственного процесса необходимым количеством персонала соответствующего уровня квалификации.

Обеспечение бесперебойного функционирования предприятия Достигается оно путем эффективного управления материально-техническими ресурсами и, в частности, регулирования запасов.

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 является ведущим звеном, обеспечивающим 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, величину затрат, связанных с оформлением заказов, переналадкой оборудования, на величину расходов на хранение запасов и размер 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 координация 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 размера заказов на ресурсы, а также размера 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 уровень материально-технических запасов, который является фиксированным. 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, один 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 бы исключил 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 продукция, составляющие буферный заказ 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 заказа; 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, различаемые по виду спроса: с зависимым и 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 Resourses Planning – MRP). Ее цель – иметь запасы в той номенклатуре, количествах и сроках 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 удовлетворилась 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.

Важнейшие инструменты оперативного управления производством

К важнейшим инструментам управления запасами относится система управления поточным многоэтапным производством. При поточном производстве изготовление изделие 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 «вытягиванием» обрабатываемого изделия.

«Выталкивающая» система (push off) предполагает, что 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 планиро-

вание, 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, т. е. до конечного этапа производства. 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.

Система поточного производства «с вытягиванием» обрабатываемых изделий (pull up) («тянущая» система) предусматривает получение промежуточных изделий 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), заключающийся 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 гибких производственных систем (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 операции логистики (транспортирование, складирование, доставка 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, прохождение через все связующие цепочки поставок. Эти меры осуществимы лишь на основе использования внутрифирменной компьютерной сети.

Организация связей с поставщиками и субпоставщиками продукции

Значительное усложнение продукции, поступающей в международный оборот, использование в ней сотен и тысяч различных деталей и компонентов остро ставит вопрос об отношениях с субпоставщиками по вопросам качества поставляемой ими продукции, сроков и ритмичности поставок, соответствия поставляемой продукции требованиям производителя.

Ни одна крупная машиностроительная компания, располагающая значительными производственными мощностями, тем не менее 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 относительно выпускаемых готовых изделий. В то же время технические специалисты производственного отделения систематически посещают предприятия фирм-субпоставщиков с целью 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 сертификации указывается соответствие фирмы-субпоставщика следующим основным требованиям: наличие передовой технологии; использование системы управления качеством продукции, одобренной техническим и сбытовым отделами фирмы-заказчика; возможность использования собственных источников финансирования работ по повышению качества изделий; анализ причин, вызвавших производство некачественной продукции, и их устранение; предполагаемые изменения 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 своим 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 1 000 – 2 500 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 «Ниссан» 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;
- наличие развитых систем связи, в частности использование системы электронного обмена данных 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.

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 количество моделей легковых автомобилей и кузовов ограничено по сравнению с количеством 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. С целью повышения эффективности системы управления материально-техническим снабжением фирмы используют ситуационные модели, позволяющие рассчитывать влияние уменьшения количества источников комплектующих изделий или сокращение 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 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.

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. Причем общая сумма необходимых отделению финансовых средств определяется при составлении годового бюджета. Одновременно решается вопрос о том, где их наиболее выгодно получить.

Обеспечение квалифицированными кадрами

В современных условиях вызывает определенные трудности 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*), 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.

21.5. Управление качеством продукции

Качество продукции, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому в современных условиях фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции путем разработки и осуществления *системы управления качеством продукции* (quality conntrol).

Оценка качества продукции основана на следующих концепциях:

- качество конструкции (quality of design) – отражает уровень качества самой конструкции,
- качество исполнения (quality of performance) – отражает ту степень, в которой товары фактически удовлетворяют нужды клиентов;
- качество соответствия (quality of conformance) – отражает ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям.

Обеспечение качества предусматривает 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. При этом контролируется выборочное, но достаточно 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 устранение причин брака проводится путем совершенствования 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. Корректирующие меры принимаются сразу же при обнаружении отклонений.

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 на совещания для того, 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 входит 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 производить проверку качества продукции, уже прошедшей технический контроль. Одной из важнейших функций центральной службы контроля являются 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 выступать обязательной составной частью стратегии фирмы.

Процесс повышения качества осуществляется на основе разработки конкретных программ. Например, фирма «Ксерокс» проводит в жизнь специально разработанную стратегическую программу всеобщего обеспечения качества под девизом «Лидерство через качество». Для реализации этой цели была перестроена вся деятельность 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 «Ксерокс» 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, обнаруживать дефекты в ходе

производства и устранять 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. С целью 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.

Новым во взаимоотношениях американских фирм со своими субпоставщиками является: 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, «Форд» и «Ксерокс» примерно в два-три раза сократили число своих субпоставщиков и с оставшимися заключили долгосрочные контакты 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 «Вестингауз» организовала специальный «колледж качества», где проходят подготовку в области управления качеством продукции 20 тыс. работников, объединенных в 2 тыс. кружков качества. Это помогло фирме увеличивать ежегодно на протяжении трех последних лет производительность труда на 7% в год, а за 10 лет– удвоить объем производства без привлечения дополнительных ресурсов.

21.6. 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 потребительского 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 (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 «паблик рилейшнз»;

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 численными показателями, которые свидетельст-

вуют 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 величину прибыли, 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, производимый путем отнесения величины сбытовых расходов к размерам 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.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности фирмы, можно свести к следующим:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции фирмы на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров с целью 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 (дизайна);
- 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 (каменистых, песчаных, болотистых);
- 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 путем искусственного ограничения поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров, проведения активной рекламной деятельности, предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путем 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 предпринять 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 накладывает существенный отпечаток на конкурентоспособность японских компаний:

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 Кодак, 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 промышленности, нефтехимической, целлюлозно-бумажной, алюминиевой, производство фанеры, авиастроение ориентированы практически полностью на потребности внутреннего рынка. На мировом рынке они неконкурентоспособны из-за высоких издержек производства, в которых преобладающими статьями являются 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 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, автомобильная, металлургическая, мотоциклетная. Эти отрасли характеризуются передовой технологией и сборкой трудоемких изделий, требующих высококвалифицированной рабочей силы.

Конкурентные преимущества японских компаний можно оценить следующим образом:

- 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 обусловлен 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.

21.7. 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 целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых 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. Анализу подвергаются 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 с целью обнаружения необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе товародвижения, 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, является 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 решение вопроса о совершенствовании 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 по объему торговых операций, 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 реноме 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 на рынке как на внешнем, так и на внутреннем. 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 – лидеры за границей и в своей стране; заграничные 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. Финансовая 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 размеров необходимых финансовых затрат, их целесообразности и эффективности, которая определяется сопоставлением альтернативных вариантов и проведением соответствующих расчетов.

Заграничные 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 заграничной 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 предполагает решение вопроса о том, каким путем наиболее целесообразно установить контакт с потребителем.

При сбыте товаров производственного назначения возможны направление потенциальному покупателю письменного предложения вступить в переговоры или рассмотреть конкретное предложение продавца (оферту), а также установление личных контактов 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 следующих факторов: наличие опыта работы на целевом рынке; наличие деловых связей с контрагентами на рынке; наличие подходящих посредников или других торговых партнеров на рынке; известность и реноме фирмы на целевом рынке; наличие инфраструктуры на целевом рынке и ее особенности.

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, закреплен тот или иной сегмент рынка.

Выбор времени выхода на целевой рынок во многом определяется правильностью 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 значение сезонных факторов.

Решающую роль в отдельных случаях 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.

В тех случаях, когда 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: расходы на рекламу на тысячу потенциальных покупателей о каждому средству и виду рекламы; процент покупателей, обративших внимание на рекламу и купивших изделие; популярность продукции фирмы как результат 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 обслуживания

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 заграничный 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.

Литература

1. *Болт Ј. Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом: Пер с англ. – М.: Экономика, 1991.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. Гл. 12 – 16.
3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. Ч. V, n 21, 22.
4. *Основы* предпринимательского дела. Под ред. Осипова Ю.М. – М:, Бек, 1996, гл.4, 7.
5. *Хисрик Р.Д., Джексон Р.В.* Торговля и менеджмент продаж., – М.: Филинъ. – 1996. Экономика для практиков.
6. *Фатхутдинов Р.А.* Менеджмент конкурентоспособности товара. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995.

ГЛАВА 22

Организационные структуры управления развитием производства

- *Основные факторы, определяющие структуру управления производством*
- *Классификация организационных структур управления развитием производства*

22.1. 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.

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 обусловливают 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. 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 ориентироваться на удовлетворение запросов потребителя в качестве первоочередной задачи.

Рис. 22.1. Структура управления производством в американских фирмах

Основными направлениями совершенствования организационных структур управления, форм и методов руководства производственно-сбытовым циклом являются:

- 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.

22.2. Классификация организационных структур управления развитием производства

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы (формы) организационных структур управления производством: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проблемно-целевое управление, отделенческая.

Линейная структура управления

Во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и 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 указаний или инструкций управляемому объекту не дают.

Достоинства 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 своего подразделения.

Недостатки 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.

Функциональная структура управления

Предполагает, что 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. Функциональная 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.

Достоинства 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 недостатков 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.

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 слова 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 остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания 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 с л а б ы е стороны:

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали – подчинение по иерархии управления.

Матричная структура управления (функционально-временно-целевая)

Это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

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).

При 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.

При 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.

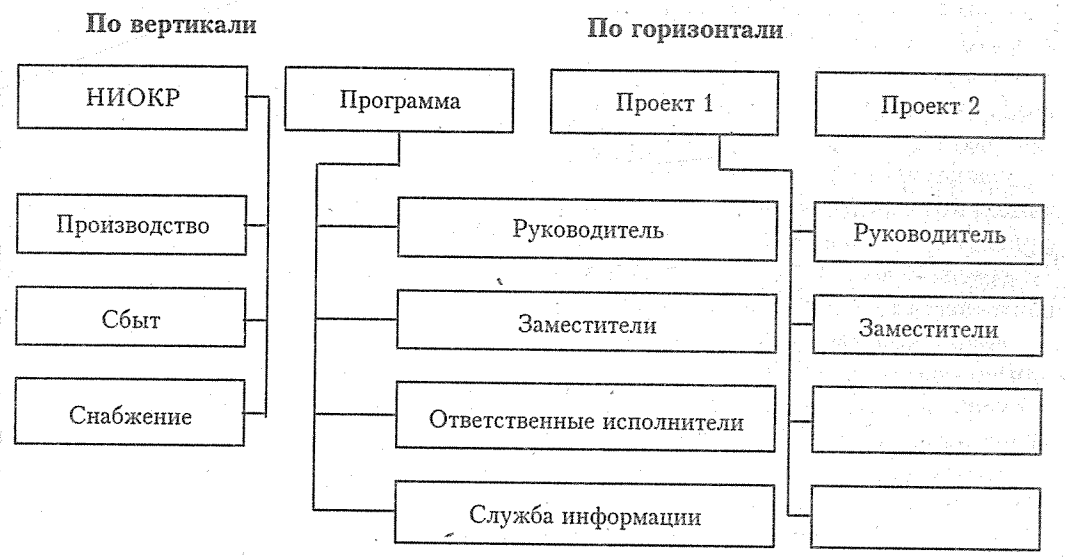


Схема матричной структуры управления

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;

усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за ее элементы;

организовать 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 структуру управления и проблемно-целевую структуру управления.

Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру 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 80-х годов матричные формы управления внедрили такие фирмы США, как ИБМ, «Дженерал электрик», «Ханиуэлл», «Американ цианамид», «Тексас инструментс», «Катерпиллар трэктор», ИТТ, «3М», «Монсанто кемикл», «Нэшнл кэш реджистер», англо-голландская фирма «Юнилевер».

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 п р о е к т а м. 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), масштабов производства, направлений специализации производства (предметная, подетальная), числа и характера осуществляемых программ. Поэтому каждая промышленная фирма разрабатывает свою проблемно-целевую структуру управления применительно к специфике производства.

Постоянные 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.

Временные 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 группами развития, 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 «Тексас инструментс» 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 новаторскими. 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, сцх 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 «Форд» 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 числа 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 много эффективнее, чем американские системы, ориентированные на полную автоматизацию производства. Это обусловлено в значительной степени тем, что сложное и гибкое оборудование используется в американских фирмах часто 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 «Гудиир тайр энд раббер» 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 производится 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 человек[1].

[1] *Грейсон Дж. младший, О Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М., Экономика, 1991.

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 «Дженерал моторс» имеет свои особенности.

1. Производственные отделения «Шевроле», «Понтиак», «Бюик», «Олдсмобил» и «Кадиллак», 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 «Дженерал моторс» 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 «Дженерал моторс» 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», 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.

Структура управления по производственным отделениям, 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, совершенствование системы сбыта; 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).

Отделенческая структура управления

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.

Литература

1. *Амрин Г., Ритчи Дж., Мода К.* Организация производства и управления в американских корпорациях: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

2. *Новая* технология и организационные структуры: Пер с англ./ Под ред. И.М. Пиннингса – М.: Экономика. 1991.

3. *Основы* предпринимательского дела./Под ред. Ю.М. Осипова. – М.: Бек, 1996. Гл. 2.

Раздел V

Управление международной деятельностью фирм

- **Международная деятельность фирм в современных условиях** *451—457*
- **Аппарат управления международной деятельностью фирм** *458—474*

ГЛАВА 23

Международная деятельность фирм в современных условиях

- *Формы и методы международной деятельности фирм*
- *Организация зарубежной 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 проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной 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.

Формы и методы международной деятельности фирм

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, определяют во многом 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 возрастания в деятельности ТНК роли внешнеэкономической сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании международной 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 60-х годов, производственное сотрудничество и тесно связанная с ним торговля научно-техническими знаниями превратились в наиболее интенсивно растущие сферы международных экономических связей между странами 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 заграничных 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 ТНК. 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 с целью приспособления к условиям и потребностям мирового рынка.

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 заграничных 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 роста 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 заграничными 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 заграничные 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, изготовляющих 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 импортного происхождения, но и местного 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 заграничном 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 заграничные 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 заграничных 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, изготовляемых 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). Молодые государства, вставшие на путь самостоятельного экономического развития, 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, отменяют полностью или частично 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 заграничным операциям компании и производится как через свои 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 заграничных дочерних компаний по разработке промышленного сырья, обеспечивают значительную часть своих потребностей за счет внутрикорпорационных поставок этого сырья. На долю заграничных 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 боардз» (закупочных управлений) по закупкам продукции фермеров, осуществляемые 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 заграничных капиталовложений ТНК в создание собственных производственных предприятий.

Следствием этого процесса явилось заметное изменение соотношения между продажами продукции, выпускаемой заграничными дочерними компаниями (далее «заграничные продажи»), и стоимостью товарного экспорта, осуществляемого материнской компанией.

У большинства компаний США и стран Западной Европы заметно преобладает заграничная 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 заграничных дочерних производственных компаний стало важной организационной формой содействия установлению господства ТНК на рынках многих стран. Это достигается путем организации производственными дочерними ком-

паниями 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 заграничные 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 транснационализации, 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 заграничные сбытовые и производственные дочерние компании ТНК, составляющие элемент ее собственности, вступают в непосредственные контакты с конечным потребителем, как промышленным, 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 заграничные 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 тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Это проникновение вместе 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.

ГЛАВА 24

Аппарат управления международной деятельностью фирм

- *Аппарат управления международной деятельностью в крупных промышленных фирмах*
- *Организационные формы экспортно-импортных операций малых и средних промышленных фирм*
- *Управление заграничными филиалами и дочерними компаниями в японских ТНК*

Изменения характера и содержания международной деятельности ТНК обусловили сдвиги в организационных формах и методах управления этой деятельностью, которые в последние два десятилетия оказали решающее влияние на изменение организационной структуры и методов управления ТНК в целом.

Аппарат управления международной деятельностью в крупных промышленных фирмах

Как уже отмечалось, внешнеэкономическая деятельность ТНК не только охватывает экспортные операции и реализацию продукции через сбытовые дочерние компании за границей, но и *направлена на развитие заграничного зарубежного производства*. Это обстоятельство вызывает необходимость усиления и усложнения контроля за производственно-сбытовой деятельностью в масштабах фирмы в целом. Вместе с тем развитие заграничного производства обусловливает потребность взаимоувязки деятельности отдельных заграничных 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 заграничных производственных дочерних компаний, предоставления им лицензий, технической помощи и услуг. В то же время создание за границей производственных предприятий ставит перед ТНК 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 внешнеэкономической деятельности с деятельностью всех других подразделений международной фирмы – как линейных, так и функциональных. В результате международная деятельность становится важной составной частью управления ТНК. При этом 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 общей стратегии ТНК, направленной на получение устойчивой прибыли.

Важной стороной управления международной деятельностью ТНК стало *использование национальных кадров на руководящих постах в заграничных 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 также сочетание в управлении принципов централизации и децентрализации, предполагающее предоставление заграничным 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 ТНК.

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 заграничной деятельности; степень диверсификации и сложности выпускаемой продукции; характер экспортируемой и производимой на заграничных предприятиях продукции, ориентированной на конечного потребителя; специфика рынков принимающих стран и уровень конкуренции на них.

Принципиальные отличия в организационных формах управления международной деятельностью у различных ТНК состоят 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 заграничной деятельностью у различных ТНК во многом индивидуализированы и поэтому, выделяя общие черты, важно не упустить из виду специфические, присущие конкретной ТНК.

В зависимости от характера международной деятельности ТНК и ее масштабов, а также от организационной структуры в разных фирмах создаются различные спе-

циализированные 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 ТНК.

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 заграничной деятельностью в масштабах компании в целом. Местоположение и функции специализированных органов управления заграничными 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 заграничной деятельностью.

Отдел сбыта или *международный отдел* выполняет функции по координации деятельности различных подразделений компании, осуществляющих заграничные операции. Передача всей ответственности за управление международной деятельностью на уровень центральных служб практикуется компаниями, предоставляющими большую самостоятельность своим заграничным 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 (экспортным) отделом.

Отдел сбыта отвечает за управление международной деятельностью и операциями на внутреннем рынке, как правило, в тех случаях, когда масштабы внешнеэкономической 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 (секторы, 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. Секторы, построенные по территориальному принципу, могут разбиваться по странам или группам стран, каждый из которых занимается всеми вопросами осуществления и координации заграничной деятельности с определенной страной или группой стран независимо от номенклатуры товара.

Международное отделение (отделение заграничных операций) как орган специализированного управления международной деятельностью призвано осуществлять координацию и контроль за деятельностью всех заграничных 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 заграничных дочерних компаний, причем не только на местных рынках, но и на рынках других стран. Через отделение заграничных операций осуществляется связь заграничных 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 заграничных 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 заграничными предприятиями, которые и выступают центрами прибыли.

Управление заграничными 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 противоположную 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 заграничных 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, например, «Дженерал моторс», «Крайслер», «Дженерал электрик», «Истмэн Кодак», «Пфайзер», «Ксерокс» и др.

Другое направление, характеризующее изменения в структуре международных отделений американских компаний, – выделение среди региональных подразделений Европейского региона со штаб-квартирой в одной из западноевропейских стран и передача ему линейной ответственности за дочерние компании, расположенные в странах Западной Европы.

В некоторых компаниях, например «Форд мотор», 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, как, например, у «Форд мотор», «Истмэн Кодак», «Армко стил», либо выделение Канады в самостоятельное подразделение, как в «Дженерал моторс», «Крайслер».

Одним из важнейших направлений, характеризующих изменения в структуре международных отделений американских компаний, является передача ответственности за прибыли региональным отделениям заграничных 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 заграничных 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 заграничными компаниями, устанавливать трансфертные цены на отдельные виды продуктов, поставляемых по внутрифирменным каналам, между отдельными заграничными 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 заграничными 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 заграничной 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 ТНК в целом.

Особенности организации управления международной деятельностью в американской компании *«ИБМ»* обусловлены в значительной степени спецификой выпускаемой продукции и методами ее реализации, что определяет характер и масштабы заграничной производственной деятельности. «ИБМ» – 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 заграничной 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 «ИБМ Уорлд трейд», выступающая специализированным органом управления внешнеэкономической деятельностью компании «ИБМ», осуществляет широкий комплекс функций, направленных на координацию всех аспектов работы заграничных филиалов и дочерних компаний.

Важнейшими функциями «ИБМ Уорлд трейд» являются: координация деятельности заграничных 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 «ИБМ Уорлд трейд» согласовывает свои действия с соответствующими центральными штабными службами научных исследований и развития, технологии и конструирования. Одновременно «ИБМ Уорлд трейд» осуществляет контроль за ходом исследований и разработок во всех заграничных 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 «ИБМ Уорлд трейд» – 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 заграничными предприятиями, а также между ними и предприятиями в США. Все заграничные предприятия включены в общую для «ИБМ» систему управления и функционируют как составные части единого механизма.

Важной стороной деятельности «ИБМ Уорлд трейд» является координация всей заграничной деятельности, связанной с реализацией ЭВМ, выпускаемых как на предприятиях материнской компании, так и заграничных 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, «ИБМ» продолжает сохранять собственность примерно на 80% выпускаемой продукции. Заграничные дочерние компании, сдающие ЭВМ в аренду, заинтересованы в обеспечении их правильной эксплуатации, квалифицированном обслуживании и целесообразном использовании. А это предполагает наличие в составе «ИБМ Уорлд трейд» специальных подразделений, координирующих в этой области деятельность всех заграничных 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 заграничных операций для обслуживания двух производственных отделений – отделения по изготовлению центральных процессоров и отделения по производству носителей информации. Отделение заграничных операций действует как промежуточное звено между материнской компанией и «ИБМ Уорлд трейд», обеспечивая координацию деятельности между материнской компанией и заграничными компаниями по малым ЭВМ и оборудованию по обработке данных.

Оперативное руководство деятельностью заграничных дочерних компаний (все принадлежат полностью «ИБМ») осуществляется двумя подконтрольными «ИБМ Уорлд трейд» региональными дочерними компаниями «ИБМ Уорлд трейд Америка/Дальний Восток Корп» и «ИБМ Уорлд трейд Европа/Средний восток/Африка Корп». Через эти компании «ИБМ Уорлд трейд» осуществляет централизованное стратегическое, функциональное и оперативное руководство деятельностью заграничных 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 заграничной деятельностью позволила компании «ИБМ» 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 заграничной деятельности, планирования и принятия оперативных решений в управлении.

Использование таких органов управления заграничной деятельностью имеет и 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 заграничных 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 заграничное 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.

Организационные формы экспортно-импортных операций малых и средних промышленных фирм

Организационные формы непосредственного ***экспорта*** промышленными фирмами довольно разнообразны. Выбор формы зависит от размеров фирмы; ее организационной структуры и формы управления; характера выпускаемой продукции и уровня специализации фирмы; объема экспортных операций и масштабов заграничной деятельности; характера экспортируемой продукции, специфики рынка страны-импортера; уровня конкуренции на нем и многих других факторов.

Промышленные фирмы, использующие *функциональную* структуру управления, обычно имеют собственный экспортный отдел.

Экспортные отделы в компаниях создаются для проведения операций по экспорту товаров, производимых на предприятиях фирмы в стране производства. Функции экспортных отделов и их местоположение в фирме 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 компаниях, имеющих сравнительно небольшой объем экспортных операций. Этот отдел встроен в коммерческий аппарат фирмы. 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 др.), осуществляются соответствующими отделами коммерческого аппарата фирмы. Поэтому экспортный отдел такого типа не имеет своих служащих, занимающихся вопросами упаковки, рекламы, кредита, транспорта, бухгалтерией. Всем этим занимаются отделы, ведающие соответствующими вопросами при сбыте товаров на внутреннем рынке.

Встроенный экспортный отдел возглавляется управляющим по экспорту, который подчиняется непосредственно одному из вице-президентов компании. Вице-президент наблюдает за работой экспортного отдела и контролирует работу по организации экспорта во всех конторах и отделах компании. Контроль над экспортными операциями может быть сосредоточен также в экспортном комитете, куда входят президент компании, управляющий по экспорту (председатель комитета), управляющий по сбыту на внутреннем рынке, директор рекламной конторы, казначей. Этот комитет определяет всю внешнеэкономическую политику компании. Непосредственное проведение экспортных операций возлагается на управляющего по экспорту, которой поддерживает связь со всеми другими отделами, следит за исполнением экспортных заказов и соответствием поставляемого товара требованиям рынка.

Местоположение встроенного экспортного отдела в фирме зависит от формы управления фирмой. При централизованной форме управления встроенный экспортный отдел входит в сбытовой отдел фирмы.

Экспортный отдел, входящий в коммерческий аппарат фирмы, обычно осуществляет только сбыт продукции материнской компании; заграничным дочерним и ассоциированным компаниям может быть предоставлено право самостоятельного сбыта продукции на тех рынках, где они находятся. В этом случае они непосредственно подчиняются высшей администрации материнской компании, которая 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 несколько отделений фирмы. Специальный отдел иногда называют отделом международной торговли или международным отделом.

Специальный экспортный отдел находится в непосредственном подчинении вице-президента компании и занимается только экспортными операциями. Он возглавляется управляющим по экспорту, который наблюдает за всеми экспортными операциями и осуществляет контроль за заграничными 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. Предоставление экспортным отделом кредитов контролируется специальным кредитным комитетом, состоящим из управляющего по экспорту, его помощника, казначея, главного управляющего компании и экспортного ревизора (контролера). За исключением предоставления кредитов экспортный отдел является автономным во всех отношениях.

Специальный экспортный отдел обычно имеет секторы, построенные по функциональному, территориальному либо товарному принципу.

Экспортный отдел, построенный по функциональному принципу, может иметь в своем составе секторы заказов, транспорта, счетов, рекламы и др. В каждом секторе выполняются соответствующие операции по всем экспортным сделкам независимо от страны назначения и вида товара. Эти секторы 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 совершению внешнеторговой сделки.

Специальные экспортные отделы, построенные по территориальному принципу, делятся на секторы 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 секторы по отдельным товарам или группам товаров. Они совершают весь круг операций, связанных с экспортом той или иной группы товаров. Территориальные и товарные секторы 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 материнской компании, по согласованным с ней ценам, ведают вопросами экспортной рекламы, организуют транспортировку грузов, пользуются кредитом и ведут расчеты с материнской компанией 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.

В Германии практически все крупнейшие металлургические фирмы осуществляют свои экспортные операции через дочерние экспортные компании. Такая форма организации экспорта характерна и для крупных металлургических концернов Франции.

Промышленные фирмы, у которых объем экспортных операций невелик, а также мелкие и средние фирмы, как правило, не имеют специально выделенного экспортного аппарата. Для осуществления экспортных операций они используют разнообразные формы: коммерческий аппарат своей фирмы, совместные сбытовые компании, сбытовой аппарат других фирм, экспортные ассоциации, аппарат заграничных представителей и др.

Коммерческий аппарат фирмы может быть представлен либо сбытовым отделом фирмы, либо сбытовой (торговой) дочерней компанией, сочетающей экспортные операции с операциями на внутреннем рынке. В функции сбытовой дочерней фирмы обычно входит организация экспорта стандартных видов продукции, вывозимых на основе ранее заключенных контрактов. Сбытовые дочерние компании юридически самостоятельны и осуществляют расчеты за реализуемую продукцию с материнской компанией по согласованным между ними ценам. Сбытовые фирмы выполняют обычно транспортно-экспедиторские операции по доставке экспортных грузов конечному потребителю, а также могут осуществлять рекламу.

Совместные сбытовые компании создают, как правило, небольшие промышленные фирмы с целью снижения издержек обращения и повышения конкурентоспособности реализуемой продукции. Такие компании довольно часто осуществляют экспортные операции наряду со сбытом продукции компаний-членов на внутреннем рынке. Совместные сбытовые компании чаще создаются в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, капитал которого принадлежит его учредителям, которыми, как правило, бывают фирмы, производящие аналогичную продукцию, или фирмы одной отрасли. В функции сбытовых компаний помимо совместного экспорта обычно входят также предоставление технической и коммерческой информации ее участникам, исследование рынков, проведение совместных рекламных мероприятий, назначение и инспектирование агентов на иностранных рынках, организация технического обслуживания.

Совместная сбытовая компания приобретает товары у фирм-учредителей за свой счет и производит с ними расчеты, как с любой другой компанией. В зависимости от степени объединения участников экспортные сделки (включая согласование цен, подписание контрактов, кредитование и транспортировку) могут осуществляться либо от имени совместной сбытовой компании, либо фирмами-участниками от своего имени.

Основное отличие совместной сбытовой компании от объединения экспортеров (экспортной ассоциации) в том, что цель ее деятельности – извлечение прибыли, которая возникает из разницы между покупной и реализационной ценами, а в отличие от независимого торгового посредника-купца акциями владеют фирмы-учредители и они организуют и контролируют ее деятельность.

Тенденция к созданию совместных экспортных компаний наблюдается в настоящее время также и среди крупных промышленных фирм, стремящихся к более полному использованию ресурсов, координации экспортной деятельности, лучшему обслуживанию покупателей, к коллективному выполнению крупных экспортных заказов.

Сбытовой аппарат других фирм используют в основном мелкие и средние фирмы, производящие экспортную продукцию, но не имеющие возможности содержать собственную сбытовую организацию. В этом случае так называемые «приемные фирмы» реализуют экспортную продукцию на комиссионных началах, но от имени экспортирующей фирмы. «Приемные фирмы» могут находиться как в стране экспортера, так и на заграничном рынке.

Экспортные ассоциации создаются, как правило, мелкими и средними фирмами, выпускающими стандартные виды продукции. Среди функций этих ассоциаций:

осуществление экспорта продукции их членов, изучение рынков, разработка совместной экспортной политики, раздел сфер деятельности компаний-членов, определение уровня цен, найм агентов по сбыту, организация рекламы и др. Они осуществляют экспортные операции от своего имени и за свой счет, выступая на рынке с едиными ценами.

Членами ассоциации обычно бывают предприятия приблизительно одного размера. Они могут быть либо конкурирующими между собой, либо производящими смежные изделия. Однако чаще участники ассоциации, производя аналогичную и конкурирующую продукцию для внутреннего рынка, специализируются в производстве экспортной продукции.

Ассоциация строго разграничивает географические рынки сбыта: обычно она получает заказы от покупателей и распределяет их между своими участниками в заранее установленной пропорции, используя коэффициент или квоту продаж, которая находится в прямой зависимости от производственной мощности предприятий-участников. Ассоциация существует на взносы своих членов, исчисляемые либо как определенный месячный взнос (без учета фактической прибыли), либо как процент от суммы продаж на экспорт. В отличие от совместной сбытовой компании цель деятельности ассоциации – не извлечение прибыли для себя, а распределение этой прибыли между участниками.

Заграничные представители – это служащие экспортирующей фирмы, связанные со своей фирмой договорами об оказании услуг и находящиеся от нее в полной зависимости. Они либо постоянно проживают в стране сбыта, либо выезжают туда по специальным поручениям своей фирмы.

Заграничные представители, постоянно проживающие в стране сбыта, как правило, занимаются не только вопросами оптовой и розничной торговли. Через них фирмы обычно получают информацию о строящихся объектах, о планах расширения мощностей отдельных заграничных компаний и о размещении предстоящих заказов. Эту информацию представители собирают через печать, банки, союзы предпринимателей. Постоянные представители принимают участие в торгах от имени своей фирмы, осуществляют контроль за деятельностью агентов, если таковые имеются в стране пребывания представителя, оказывают им помощь техническими знаниями. Представитель, как правило, обладает опытом работы и высокой квалификацией, так как он по существу совмещает в одном лице функции управляющего, специалиста по продаже, технического эксперта, юриста и специалиста по изучению рынка. Размер оплаты представителя, как правило, исчисляется в процентах от суммы реализованной продукции. Обычное число представителей у фирм 48, но ведущие автомобильные компании имеют их свыше 50.

Поскольку содержание одного представителя обходится фирмам довольно дорого, они часто прибегают к совместному представительству, которое осуществляется либо совместно оплачиваемым резидентом, либо совместной конторой. Чаще всего такие объединения носят временный характер и используются при выполнении крупных контрактов на поставку оборудования и строительство объектов. Если фирма не имеет постоянного представителя на рынке, специальный представитель фирмы, как правило, регулярно посещает эту страну.

Малые и средние фирмы, а также сбытовые заграничные филиалы промышленных фирм для продвижения своих товаров на иностранные рынки используют *ин-*

ститут разъездных агентов, или *коммивояжеров.* Коммивояжеры направляются фирмой к возможным покупателям для получения от них заказов по образцам, изучения рынков и инструктажа иностранных посредников, технических консультаций по наладке оборудования.

Коммивояжеры информируют свою фирму о требованиях местного рынка, вкусах и обычаях населения, условиях торговли и расчетов за поставленный товар, таможенных правилах и т.д. Для успешного выполнения своей задачи коммивояжер должен владеть местным языком и знать местные условия. На коммивояжеров могут быть возложены и обязанности инкассации причитающихся с покупателей платежей. Коммивояжеры выступают от имени фирмы и за ее счет. Оплачиваются коммивояжеры по-разному: твердый оклад, сдельная оплата или определенный процент с суммы принятых заказов.

Промышленные фирмы, как правило, не ограничиваются одной из перечисленных форм организации экспорта, а в зависимости от конкретных условий на определенном рынке используют в сочетании различные формы, детально приспосабливая их к собственным потребностям.

Промышленные фирмы все шире осуществляют непосредственные ***импортные операции*** через собственные каналы, минуя посредников. К непосредственному импорту прибегают обычно промышленные фирмы, 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 компанией, наличия собственных источников снабжения, торгово-политических условий, существующих в странах экспортера и импортера.

Собственный импортный аппарат создается в тех случаях, когда компания имеет устойчивые на основе долгосрочных контрактов связи с поставщиками сырья и материалов за границей. Структура импортного аппарата промышленных фирм, 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 промышленных фирм в стране импортера являются в с т р о е н н ы е импортные отделы. Они создаются внутри отделов снабжения или отделов закупок, которые приобретают товары на внутреннем рынке у местных производителей.

Фирмы с большим объемом импортных операций могут иметь в своем составе специальные импортные отделы, которые обычно делятся на два отделения: закупочное и административное. Функции з а к у п о ч н о г о 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. А д м и н и с т р а т и в н о е отделение оформляет товары в таможнях, информирует иностранных поставщиков по вопросам тарифов, упаковки и транспортировки грузов, следит за оформлением финансовых документов, за переводом денег, производит перепродажу импортированного товара с поставкой с причала или таможенного склада. Специальный импортный отдел возглавляет управляющий по импорту, который должен хорошо знать товар, торгово-политические условия своей страны и технику торговли.

Чаще всего импортные отделы фирмы располагаются в портах, где им удобнее осуществлять транспортно-экспедиторские и таможенные операции.

Заграничное представительство. В крупных центрах, где закупки товаров носят регулярный характер, промышленные фирмы обычно имеют своих постоянных представителей. В больших промышленных центрах иногда создаются закупочные конторы, организуемые на заграничном рынке для приобретения местных товаров непосредственно у производителя или у торгово-посреднических фирм. Иногда фирмы командируют своих служащих за границу для приобретения необходимых товаров. Это так называемые в о я ж е р ы п о з а к у п к а м. Особенно часто закупки через вояжеров практикуют предприятия, приобретающие товары, которые носят сезонный характер (чай, кофе, каучук, шерсть, специи). Вояжеры по закупкам устанавливают личные контакты с иностранными поставщиками или посредниками, осматривают товар и заключают контракты или направляют предложения своим фирмам. Нередко для заключения контрактов по закупке фирмы направляют за границу одного из своих директоров.

Импортные ассоциации. В ряде случаев предприятия розничной торговли и импортеры сырья объединяются между собой для осуществления централизованных закупок и организуют общую импортную контору – ассоциацию. Через такие ассоциации американские фирмы импортируют часы, каучук, шкуры, кожи, меха, джут, белье, алкогольные напитки, оливковое масло, чай и прочие товары. Такими закупочными ассоциациями в США являются «Ассошиэйтед мерчендайзинг корп.», «Ассошиэйтед импортез оф фуд продактс», «Американ спайс трейд ассошиэйшн». Широкое распространение импортные ассоциации получили во Франции (в особенности это касается импорта промышленного сырья, потребителями которого выступают крупные промышленные фирмы). Например, асбест ввозится во Францию только через ассоциацию «Сосьете групман франсэ д'Амьянт», созданную четырьмя крупнейшими потребителями асбеста; марганцевая руда – через импортную ассоциацию «Сосьете де манганез», созданную семью ее потребителями – крупнейшими металлургическими компаниями Франции. Импорт чугуна во Францию осуществляется через импортную ассоциацию «Сосьетэ контуар де фонт», фосфатов – через «Контуар де фосфат», хромовой руды – через «Сосьетэ де хром э де феррохром».

Ассоциации позволяют их участникам получать выгоды от закупки товаров крупными партиями, отказываться от услуг торговых посредников. Такие ассоциации действуют на коммерческой основе, причем члены этих ассоциаций платят одинаковые ежегодные взносы в оплату предоставляемых им услуг. Иногда импортные ассоциации создаются для устранения конкуренции между импортерами своей страны.

Управление заграничными филиалами и дочерними компаниями в японских ТНК

Японские ТНК большое внимание уделяют вопросам управления своими заграничными 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 заграничные 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 приспосабливаются 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 первоклассных 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 один 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 заграничных дочерних компаниях японских ТНК, где материнской компании принадлежит 50% капитала, в совет директоров может входить

до 40% местных представителей-управляющих. Например, в заграничной компании «Мацусита» в Малайзии в совет директоров, состоящий из 10 человек, входили четыре малайзийца и шесть японцев, четверо из которых жители Токио. В тех дочерних компаниях, где 100% капитала принадлежит японской материнской компании, число местных представителей намного меньше. Например, в филиале компании «Сони», находящейся в Англии, – четыре директора, из которых три японца, два из них живут в Токио, и один англичанин. Все они служащие «Сони».

Японские управляющие, как правило, монополизировали 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.

Литература

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. *Глобальная* стратегия международных монополий США. Экономический аспект. – М.: Наука, 1988.

4. *Дэниелс Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. Ч. 6, 7.

5. *Зубарев И.В., Ключников И.К.* Механизм экономического роста транснациональных корпораций. – М.: Высшая школа, 1990.

6. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. Гл. 18.

7. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988.

8. *Марата А.* Сделано в Японии. История фирмы «Сони»: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.

9. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. – Международные отношения, 1993. Гл. 11.

Раздел VI

Управление персоналом

- **Разработка и проведение кадровой политики в фирме** *476—482*
- **Оплата и стимулирование труда** *483—485*
- **Социально-психологические аспекты управления** *486—495*

ГЛАВА 25

Разработка и проведение кадровой политики в фирме

- *Подбор и расстановка персонала*
- *Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии*

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, главной целью которых является 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 функции[1].

Менеджер о б я з а н:

- в случае неудачи 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 общими являются:

- 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;

---

[1] *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1990.

- 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 знакомиться с текущим состоянием дел и незамедлительно вносить коррективы в хозяйственную деятельность фирмы.

Менеджеры, в свою очередь, отчитываются перед вышестоящими управленческими уровнями. Например, фирма «Ксерокс» 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 проблемы 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. Для того чтобы улучшить контакты между менеджерами и рядовыми работниками, была упрощена финансовая отчетность фирм, которая стала доступна работникам, в результате чего 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, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает 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, писать грамотные записки и умение 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, прав и ответственности, которые он будет иметь;

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 с целью 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 (воровство, мошенничество, очевидное нарушение 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 «Форд» и «Крайслер» сократили примерно 40% работников функциональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и принятия решений.

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:

замена 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 найм работников или найм 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.

Литература

1. *Волгин Н.А.* Кейсы как эффективная форма обучения экономистов и менеджеров: феномен, методика составления и использования. – М.: РАУ, 1994.
2. *Все о казначействе.* Зарубежный опыт. – М.: НТК «Трек», 1993– 1994. В 3-х вып.
3. *Грачев М.В.* Управление трудом: теория и практика капиталистического хозяйствования. – М.: Наука, 1990.
4. *Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.
5. *Мэйтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: ЮНИТИ, 1996. (Руководство Барклайз-банка по малому бизнесу).
6. *Основы* предпринимательского дела./Под ред. Ю.М. Осипова, – М.: Бек, 1996. Гл.5.
7. *Супян В.Б.* Наемный труд в США на новом этапе НТР: качественная эволюция и проблемы использования. – М.: Наука, 1990.
8. *Татарников А.А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: ИНЭ, 1992.

9. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело Лтд., 1995.
10. *Управление персоналом.* Ежемесячный деловой журнал. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996.
11. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.
12. *Файфер Б.* Удвойте ваши прибыли. – М.: ЮНИТИ, 1996.
13. *Харрингтон Д.* Управление качеством в американских корпорациях: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990.
14. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента. – М.: Инфра-М, 1996, гл. 10, 11.
15. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. – М.: Международные отношения, 1993. – § 15–21.

ГЛАВА 26

Оплата и стимулирование труда

- *Формы и уровень оплаты труда*
- *Поощрительные системы оплаты труда*

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;
- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;
- размеры заработков 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 70–80-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 70–80-е годы уровень заработной платы в Японии повысился с 50 до 80% от 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% от уровня заработной платы в США при довольно высоком уровне производительности труда и качества продукции. Это делает их товары высококонкурентоспособными на мировом рынке.

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 неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины 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% величины 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, величина 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 уровень их зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, СЦХ). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной 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.

Литература

1. *Грейсон Дж. младший, О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – Ч. IV.

2. *Основы* предпринимательского дела./Под ред. Ю.М. Осипова. – М.: Бек, 1996. Гл. 6.

ГЛАВА 27

Социально-психологические аспекты управления

- *Руководство персоналом и мотивация труда*
- *Социальная система управления и групповой подход к организации работ*
- *Социально-экономическая политика: разработка и принципы*
- *Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США*

Комплексный подход к управлению как единству всех функций позволил выделить новое в характере управления – ***функцию руководства персоналом.***

Руководство персоналом и мотивация труда

Руководство персоналом как функция управления призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Функция руководства – это мозг всего управления, его центральная нервная система. 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 обосабливается специфическая функция совершенствования управления в качестве самостоятельной функции.

Важнейшими *принципами руководства персоналом* являются:

- ответственность каждого работника за его работу;
- 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 над административными; 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 следующие методы:

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 необходи-

мого 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 к повышению эффективности своей работы, не опасаясь увольнений, которые проводятся в период ухудшения хозяйственной конъюнктуры. Но некоторые фирмы, как например американская фирма «ИБМ», не увольняют работников по экономическим причинам. Такой практики она 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.

Социальная система управления и групповой подход к организации работ

Социальная система управления призвана обеспечить эффективную работу технической системы. 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 следующим критериям:

высокой технической квалификации и способности к обучению;

опыту общения и готовности к сотрудничеству для эффективной работы в команде как самоуправляющемся коллективе.

При ***групповом подходе к организации и управлению производством*** оплата труда производится 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 «Дженерал моторс» и японская фирма «Тоёта» создали в 1984 г. фирму «НУММИ» 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.

«Дженерал моторс» направила более двух тысяч своих управляющих во Фремонт для изучения организации труда на этом предприятии. В свою очередь «НУММИ» направляла американцев – руководителей этого предприятия и руководителей профсоюзов в Японию.

В фирме «НУММИ» отошли от традиционного для профсоюза автомобильных рабочих принципа приема на работу по старшинству. Потенциальные кандидаты проходили четырехдневную проверку способности работать в полуавтономных коллективах. «Дженерал моторс» стала практиковать метод создания рабочих бригад и на своих собственных предприятиях. Так, на заводе двигателей «Кадиллак» 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 «Эль Ти Ви» 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 голо-

са при принятии важнейших решений, в том числе 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 «Эль Ти Ви» совместно с профсоюзами в течение трех лет.

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 60-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 государственного 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 заработков 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 по следующим направлениям:

- выработка соглашений о распределении прибыли, об определении степени самостоятельности для местных отделений в ведении переговоров о специальных вопросах заработной платы и условиях премирования;
- разработка стратегии развития фирмы, которая предусматривала бы меры, предупреждающие сокращение производства или его приостановку;
- решение проблем сверхурочной работы и ее оплаты, использование субподрядов, временной и частичной занятости;
- работа по повышению квалификации и расширению профессиональной подготовки работников путем постоянного обучения;
- разработка новых систем оплаты труда, таких, как участие в прибыли;
- создание новых производственных систем и осуществление контроля качества продукции в рамках фирмы в целом;
- разработка 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 «Форд» и «Дженерал моторс» и объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности было достигнуто соглашение о замене ежегодного 3%-ного повышения величины заработной платы компенсационным механизмом, предполагающим выплату премий в зависимости от уровня получаемой фирмой прибыли.

«Дженерал моторс» и «Форд» объединились с профсоюзом автомобилестроителей для создания мелких нововведенческих компаний, которые могли бы предоставить рабочие места автомобилестроителям.

По соглашению между профсоюзом сталеплавильщиков и металлургическими корпорациями США представители профсоюзов теперь входят в советы директоров крупнейших компаний.

Лидеры профсоюзов являются членами советов директоров «Крайслера» и «Пан-Американ»[1].

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.

«Дженерал моторс» и профсоюз автомобилестроителей организовали самый большой в мире частный учебный центр, в котором проходит обучение 400 тыс. че-

[1] В США на отраслевом уровне существуют три профсоюза: автомобилестроителей, сталеплавильщиков, связистов.

ловек – повременных рабочих фирмы. «Форд» 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% от 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 от 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 было 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. И 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.

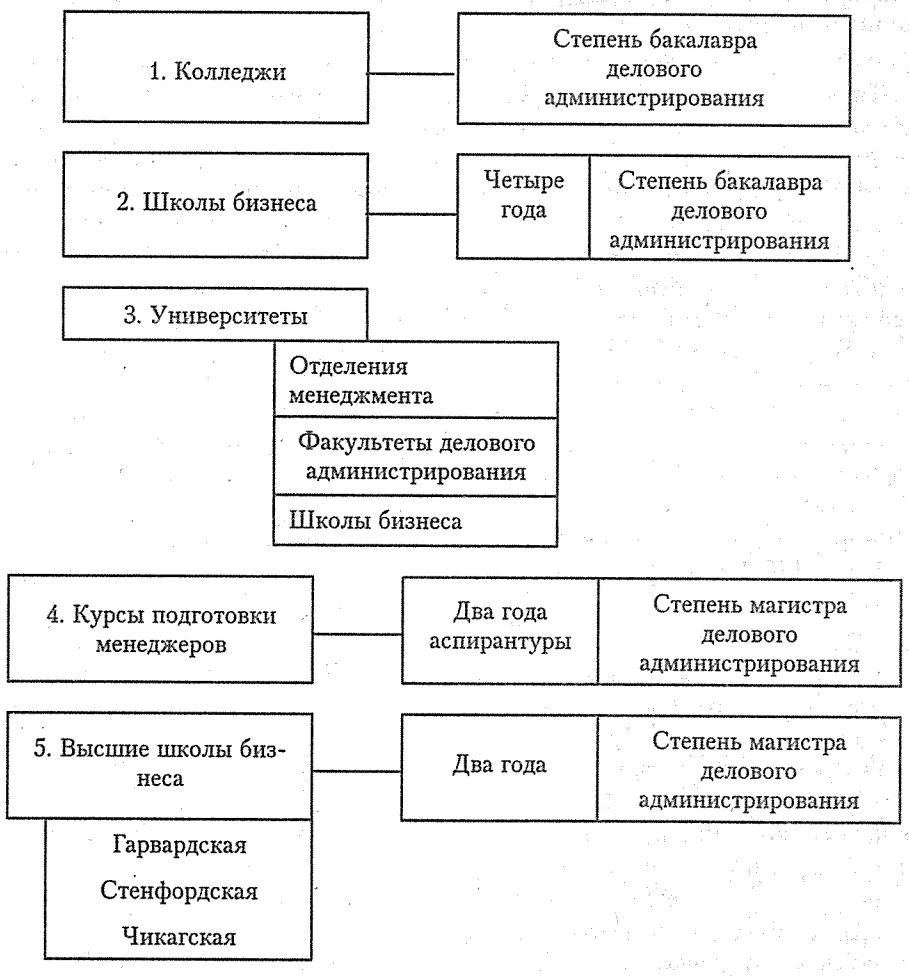
Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США

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 может быть представлена следующей схемой.

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.



Система подготовки кадров менеджеров в США

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 «ИБМ» в 1986 г. затратила на обучение и подготовку своих работников 750 млн. долл.

В американской компании «Вестингауз» 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 три– четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа – за счет личного.

Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью являются 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.

Большим недостатком программ обучения является отсутствие 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, обучающих 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 500 человек 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 «Ксерокс» обучается 12 тыс. человек в год. Крупные комплексы и свои программы обучения имеют фирмы «ИБМ», «Вестерн электрик», «Дженерал моторс».

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

Переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами используется фирмами «ИБМ», «Дженерал моторс».

Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций. Такую форму используют фирмы «ИБМ», «Дженерал моторс», «Хьюллет-Паккард», «Боинг».

Вечерняя школа Американского института мировой торговли предлагает до 45 курсов в своих трех центрах. Занятия проводятся один-два раза в неделю, всего от 3 до 15 занятий. Стоимость обучения от 80 до 490 долл. за курс.

Литература

1. *Айви А.* Лицом к Лицу. Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск.: ЭКОР, 1995.
2. *Бизнес и менеджер/* Сост. И.С. Дараховский и др. – М.: Азимут-Центр, 1992.
3. *Венедиктова В.И.* О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1996. Ч. III. П. 11, 12.
5. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
6. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. – М.: Ось-89, 1996.
7. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. Ч. IV.
8. *Опалев А.В.* Умение обращаться с людьми ... Этикет делового человека. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.
9. *Основы* предпринимательского дела/Под ред. Ю.М. Осипова – М.: Бек, 1996. гл. 21, 22.
10. *Стивен Р. Кови* Семь навыков лидера: Пер. с англ. В.А. Ноздриной – Минск.: ПАРАДОКС, 1996. («Поле чудес: бизнес»).
11. *Холопова Т.И., Лебедева М.М.* Протокол и этикет для деловых людей. – М.: ИНФРА-М, 1995.
12. *Шейнов В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера) – 2-е изд., доп. – Минск.: Амалфея, 1996.

Оглавление

Предисловие 5

Раздел I. Основы менеджмента 9—104

Глава 1. Методологические основы менеджмента 10

1.1. Сущность менеджмента 10

1.2. Содержание понятия "менеджмент" 14

1.3. Цели и задачи менеджмента 21

1.4. Характерные черты и стадии менеджмента 22

1.5. Менеджер и его функции 23

1.6. Содержание понятий "предпринимательство", "бизнес", "предпринимательская структура" 25

Глава 2. Классификация фирм и методика их изучения 36

2.1. Классификация фирм 36

2.2. Методика изучения фирм 58

Глава 3. Правовое регулирование образования и деятельности фирм 63

3.1. Порядок учреждения и регистрации фирмы 63

3.2. Образование и принадлежность капитала фирмы 67

3.3. Органы управления и порядок ликвидации фирмы 76

Глава 4. Управление в крупных промышленных фирмах 78

4.1. Организационная структура фирмы 78

4.2. Материнская компания как организационно-экономический центр управления 82

4.3. Важнейшие уровни аппарата управления 88

4.4. Организация управления в американских, западноевропейских и японских фирмах 100

Раздел II. Технология менеджмента 105—142

Глава 5. Выработка целей и стратегии развития фирмы 106

5.1. Формирование и ранжирование целей 106

5.2. Выработка стратегий 110

5.3. Системы стратегического управления в фирмах США, Японии и Финляндии 115

Глава 6. Принятие и реализация управленческих решений 123

6.1. Процесс принятия управленческих решений 123

6.2. Требования к технологии менеджмента 125

6.3. Механизм принятия управленческих решений 128

Глава 7. Информационное обеспечение менеджмента 132

7.1. Внутрифирменная система информации 132

7.2. Технология информационной деятельности 135

7.3. Аппарат управления внутрифирменной системой информации 141

Раздел III. Внутрифирменное управление 143—308

Глава 8. Общие принципы управления промышленными фирмами 144

8.1. Основные принципы менеджмента 144

8.2. Демократизация управления 149

Глава 9. Важнейшие функции внутрифирменного управления 154

9.1. Содержание функций управления 154

9.2. Назначение основных функций управления 155

Глава 10. Маркетинг как функция управления 158

10.1. Содержание маркетинговой деятельности 158

10.2. Маркетинг как специфическая функция управления 164

10.3. Структура и функции аппарата управления маркетинговой деятельностью 169

10.4. Технология маркетинговой деятельности 171

10.5. Маркетинг как предплановая деятельность производственного отделения 174

Глава 11. Внутрифирменное планирование 177

11.1. Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов 177

11.2. Перспективное внутрифирменное планирование 180

11.3. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование 182

11.4. Организационные формы внутрифирменного планирования 184

11.5. Планирование деятельности производственного отделения 187

11.6. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах 188

Глава 12. Функция организации 191

12.1. Содержание функции организации 191

12.2. Организационные структуры управления фирмами на современном этапе 192

12.3. Классификация организационных структур во внутрифирменном управлении 194

Глава 13. Функция контроля в экономическом механизме менеджмента 204

13.1. Управленческий контроль: формы и средства реализации 204

13.2. Финансовый менеджмент 210

13.3. Информационное обеспечение финансового менеджмента 218

13.4. Анализ финансовой отчетности фирм 258

Глава 14. Экономические методы управления в менеджменте 289

14.1. Коммерческий и внутрифирменный расчет 289

14.2. Цены и механизм ценообразования 293

14.3. Ценовая политика 301

Раздел IV. Управление производством 309—448

Глава 15. Методологические основы управления производством 310

15.1. Системный подход к управлению производством 310

15.2. Управление операциями 318

15.3. Производство как система 321

Глава 16. Производственная система 323

16.1. Структура производственной системы 323

16.2. Производственная структура предприятия 324

16.3. Типы производственных систем 328

16.4. Проектирование производственных систем 331

Глава 17. Организация производства 340
17.1. Организация производства: суть и форма 340
17.2. Организация производства в современных условиях 343

Глава 18. Оперативное управление развитием производства 347
18.1. Управление развитием производства: цели и задачи 347
18.2. Основные функции и принципы оперативного управления производством 353
18.3. Организация оперативного управления производством 354
18.4. Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии 358

Глава 19. Эффективность производства 362
19.1. Оценка и факторы повышения эффективности производства 362
19.2. Рационализация методов управления производством и методов работы 366
19.3. Методы оценки эффективности производственной деятельности 371
19.4. Оценка эффективности инвестиционного проекта 375

Глава 20. Инновационный менеджмент 383
20.1. Инновационный менеджмент и научно-техническая политика 383
20.2. Разработка и внедрение новой продукции 386
20.3. Организационные формы инновационного менеджмента 391
20.4. Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США 395

Глава 21. Система регулирования и обеспечения процесса производства 400
21.1. Планирование процесса производства 400
21.2. Разработка ассортиментной политики 405
21.3. Технологическое обеспечение процесса производства 407
21.4. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами 411
21.5. Управление качеством продукции 419
21.6. Обеспечение конкурентоспособности фирмы 422
21.7. Сбытовая политика и организация сбыта 427

Глава 22. Организационные структуры управления развитием производства 435
22.1. Основные факторы, определяющие структуру управления производством 435
22.2. Классификация организационных структур управления развитием производства 438

Раздел V. Управление международной деятельностью фирм 449—474
Глава 23. Международная деятельность фирм в современных условиях 450
Глава 24. Аппарат управления международной деятельностью фирм 458

Раздел VI. Управление персоналом 475—495
Глава 25. Разработка и проведение кадровой политики в фирме 476
Глава 26. Оплата и стимулирование труда 483
Глава 27. Социально-психологические аспекты управления 486

Учебник

Ирина Никоновна Герчикова

МЕНЕДЖМЕНТ

Редакторы *Л.Н. Вылегжанина, Г.А. Клебче*
Корректор Л.И. Ганина, В.Г. Коржилова
Оформление художника *А.В. Лебедева*

Оригинал-макет выполнен в
издательском объединении "ЮНИТИ"
О.В. Белынской, Н.В. Спасской

Лицензия № 061068 от 17.04.92
Лицензия № 071252 от 04.01.96
Подписано в печать 04.08.97. Формат 70x100 1/16
Усл. печ. л. 40,95. Доп. тираж 5000 экз. Заказ 2289

Издательство "Банки и биржи"
Издательское объединение "ЮНИТИ"
Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, Тепличный пер., 6
Тел. (095) 194-00-15. Тел./факс (095) 194-00-14

Отпечатано в ГУП ИПК "Ульяновский Дом печати"
432601, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ЮНИТИ/UNITY

И.Н. Герчикова

ПРАКТИКУМ ПО МЕНДЖМЕНТУ

Учебное пособие для вузов
30 л.

Практикум дополняет *учебник "Менеджмент" (авт. И.Н. Герчикова)*

Цель Практикума — приобретение обучающимися практических знаний и навыков в области менеджмента.

Практикум включает разделы:

- Основы изучения и анализ экономических показателей хозяйственной деятельности крупнейших в мире фирм и банков.
- Порядок образования и деятельности фирм
- Организационные структуры управления фирмами
- Технология маркетинговой деятельности
- Анализ финансовой отчетности фирм
- Управление производством

КНИЖНЫЙ САЛОН "ЮНИТИ"
123298, Москва, Тепличный пер., 6
Тел.: (095) 194-00-15
Тел./Факс: (095) 194-00-14