**Методические указания для заочников по дисциплине Государственное и муниципальное управление**

**Задания для заочников по дисциплине Государственное и муниципальное управление**

Задание на выполнение контрольной работы

студенту (тке) заочного отделения ГУАП, группы №

Ф.и.о.

**Порядок выполнения контрольной работы:**

1. Ознакомиться с содержанием Учебно-медодического пособия О.Е.Лысова **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ПРИ НАПИСАНИИ КОНТРОЛЬНЫХ И КУРСОВЫХ РАБОТ ГУАП, СПБ.2010.**

Текст Литературы №1. Приводится в файле вместе с заданием и посылается каждому студенту.

1. Ознакомиться с Методами сбора информации для ситуации и источниками информации для составления ситуации.
2. В соответствии с Правилами составления ситуации и собранной доступной информации для составления ситуации написать ситуацию объёмом от 0,5стр. и более, можно с приложениями.
3. Руководствуясь структурой контрольной работы выполнить краткий анализ ситуации, сделать основные выводы, и дать рекомендации. Для оформления контрольной работы можно пользоваться приведенными в пособии примерами.

В процессе работы на основании проведенного анализа ситуации в выбранной организации, находящейся в определенном регионе Р.Ф., необходимо ответить на следующие вопросы:

1) Цели и основные положения региональной политики;

2) Местное самоуправление в структуре органов власти;

3) Роль аппарата управления и государственных служащих в реализации государственной политики;

4) Задачи государственного регулирования экономики на современном этапе;

5) Характеристика государственного управления частными предприятиями;

6) Приоритеты современной промышленной политики;

7) Задачи социального управления;

8) Демографические особенности региона;

9) Социальная региональная политика;

10) Госзаказ в условиях экономической реформы:

11) Основные виды налогов и отчислений в регионе.

1. При невозможности или сложности формирования своей ситуации в любой выбранной организации можно взять материалы или готовую ситуацию из книг, журналов или иного литературного источника.
2. Объем оформленной контрольной работы должен быть не менее 3-5 страниц, включая саму ситуацию и возможные приложения.

**При выполнении задания нужно использовать пример выполнения контрольной работы в пособии №1.куда в разделы Анализа, Выводов и Рекомендации Вы вставляете некоторые компетенции из нижеприведенного перечня, которые могут формироваться, по вашему мнению, в данном разделе.**

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

* знать –
* основные этапы становления государственного управления в Российской Федерации;
* современные концепции государственного и муниципального управления для понимания их влияния на деятельность организации;
* цели, области применения и возможности государственного и муниципального управления в организации;
* принципы и методы построения процесса государственного и муниципального управления для реализации долгосрочных целей организации;
* особенности влияния государственной политики на деловую активность компаний;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* уметь –
* формулировать миссию и цели компании с учетом требований государственного и муниципального управления;
* определять направления государственной научной и промышленной политики и формулировать стратегические вопросы;
* оценивать экономические и социальные последствия принимаемых решений;
* находить и оценивать новые рыночные возможности в связи с выходом новых законодательных актов, предложений местных органов власти и пр.;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* владеть навыками –
* принятия хозяйственных решений с учетом государственного регулирования экономики;
* разработки
* рекомендаций по совершенствованию направлений развития организации с учетом особенностей государственного и муниципального управления в данном регионе;
* применять современные технологии управления конфликтами в организации в чрезвычайных ситуациях;
* собственного видения роли менеджеров в конкретной организации при формировании и реализации государственной политики в регионе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

иметь опыт деятельности –

-по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса

государственного и муниципального управления.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

ПК-9 «способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли»:

знать –

* особенности стратегического управления организацией с учетом требований государственных органов власти;
* особенности применения рыночного и административного подходов к управлению в организации;
* инструменты анализа внешней среды, с учетом факторов, определяемых особенностями государственного и муниципального управления;
* источники информации о новых законодательных инициативах государственных органов власти;
* особенности формирования стратегии организации, учитывая влияние методов государственного регулирования экономики.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* уметь –
* оценивать состояние внешней среды конкретной организации (подразделения) и выделять наиболее существенные факторы, определяющие эффективность ее деятельности с учетом особенностей государственного и муниципального управления;
* определить подходы к управлению, уместные в деятельности конкретной организации на примере реальной ситуации;
* формировать уместную стратегию взаимодействия с органами государственной власти на основе результатов анализа и интересов заинтересованных сторон в деятельности организации;
* разрабатывать предложения по совершенствованию развития организации с учетом особенностей государственного и муниципального управления;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* владеть навыками –
* оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений и действий с позиции социальной политики государства;
* развития государственного мышления, социальной ответственности необходимого для выполнения стратегического анализа, выбора и применения стратегии, посредством анализа реальных ситуаций;
* критического осмысления концепций и теоретических инструментов государственного и муниципального управления;
* выявления и анализа вопросов в деятельности конкретной компании, как элемента народно-хозяйственного комплекса;

иметь опыт деятельности –

по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях с учетом макроэкономической среды, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса государственного и муниципального управления.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

ПК-12 «умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)»:

* знать -
* основные этапы установления с деловыми партнерами;
* современные концепции деловой коммуникации для понимания их влияния на деятельность организации;
* цели, области применения и возможности государственного и муниципального управления в связях организации;
* принципы и методы построения процесса коммуникаций для реализации долгосрочных целей организации;
* особенности влияния государственной политики на деловую активность компаний;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* уметь –
* оценивать состояние внешней среды конкретной организации (подразделения) и выделять наиболее существенные факторы, определяющие эффективность коммуникаций с учетом особенностей государственного и муниципального управления;
* определить подходы к управлению, уместные в деятельности конкретной организации на примере реальной ситуации;
* формировать уместную стратегию взаимодействия с деловыми партнерами на основе результатов анализа и интересов заинтересованных сторон в деятельности организации;
* разрабатывать предложения по совершенствованию развития организации с учетом особенностей государственного и муниципального управления;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

владеть навыками –

* оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений и действий с позиции системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей;
* развития государственного мышления, социальной ответственности необходимого для выполнения стратегического анализа, выбора и применения стратегии, посредством анализа реальных ситуаций;
* критического осмысления концепций и теоретических инструментов государственного и муниципального управления для реализации проектов, направленных на развитие организации;
* выявления и анализа вопросов в деятельности конкретной компании, как элемента народно-хозяйственного комплекса для расширения внешних связей и обмена опытом;

иметь опыт деятельности –

по анализу хозяйственных ситуаций в конкретных организациях с учетом системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, формированию проблем и разработке методов их разрешения с использованием знания основных положений курса государственного и муниципального управления.

Дополнительно можно использовать следующую литературу:

2.Лысов О. Е. Государственное и муниципальное управление: учеб. посо­бие / О. Е. Лысов. - СПб.: ГУАП, 2008. - 80 с.

3. Лысов О. Е., Козлова, Ю. А. Государственное и муниципальное управление: учеб. посо­бие/ О. Е. Лысов, Ю. А. Козлова. - СПб.: ГУАП, 2010. - 100 с..

4. Лысов О. Е. Государственное и муниципальное управление: Учеб.-метод, посо­бие / ГУАП. СПб., 2004. 131 с

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
санкт-петербургский государственный УНИВЕРСИТЕТ  
аэрокосмического приборостроения

О. Е. Лысов

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
СИТУАЦИЙ ПРИ НАПИСАНИИ  
КОНТРОЛЬНЫХ И КУРСОВЫХ РАБОТ

Учебно-методическое пособие



Санкт-Петербург

2010

УДК 378.14 ББК 74.58 Л88

Рецензенты:

доктор технических наук А. К. Медведев;  
кандидат экономических наук Н. А. Богородская

Утверждено

редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебно-методического пособия

Лысов, О. Е.

Л88 Использование управленческих ситуаций при написании кон­трольных и курсовых работ: учеб.-метод. пособие / О. Е. Лысов. - СПб.: ГУАП, 2010. - 83 с.

Цель пособия заключается в формировании у студентов комплек­са знаний и умений в области современных способов управления. Учебное пособие поможет студентам, менеджерам, предпринимате­лям, потенциальным управленцам профессионально разбираться в ситуациях, связанных с необходимостью принятия и реализации управленческих решений. Все это может потребоваться как для прак­тикующих управленцев, так и для тех, кто готовит себя к этой дея­тельности.

УДК 378.14 ББК 74.58

© Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП), 2010 © О. Е. Лысов, 2010

Введение

Сегодня признается, что концептуальной основой обучения ста­ло практикующее научение (experiential learning), исходящее из предположения, что навыки, умения и адекватное поведение в це­лом наиболее эффективно формируются в ходе приобретения опы­та с последующим его осмыслением, теоретизацией и проверкой на практике. Более чем понятным является то, что обучение управле­нию в рамках практикующего научения лучше всего проводить, непосредственно вовлекая обучающегося в практическую деятель­ность на рабочем месте в должности менеджера.

Учебный процесс предполагает использование готовых и написа­ние собственных конкретных ситуаций, составляющих метод кон­кретных ситуаций (МКС ).

Нельзя говорить о МКС, не говоря о самой конкретной ситуации (case, КС). И в действительности определение понятия МКС обыч­но начинается с определения, что такое конкретная ситуация? В са­мом общем виде КС представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, циф­рах и образах. Это как бы «срез» этого процесса, фиксация его ди­намики в определенных временных границах, ставящая обучаю­щегося перед выбором путей решения проблем и курса последую­щих действий. При этом ожидается, что после изучения ситуации слушатель придет к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внесет в нее необходимые изме­нения. По своей природе КС тем лучше, чем в более реальную си­туацию попадает изучающий ее слушатель. КС как метод обучения строится на воссоздании реальной деловой ситуации.

Обучение управлению с помощью метода конкретных ситуаций занимает основное место в методике преподавания менеджмента в образцовых западных вузах. Ситуации, включенные в учебно­методическое пособие, подготовлены автором в течение последних пяти лет и активно использовались в учебном процессе.

Предлагаемое пособие может быть использовано преподавателя­ми для формирования ситуаций, применяемых в учебном процессе при обучении в таких дисциплинах, как менеджмент, маркетинг, управленческие решения, теория организаций, организационное поведение, исследование систем управления и др.

Студенты могут использовать пособие в процессе прохождения различных практик, самостоятельной практической работы и ис­

3

пользовании разнообразной практической информации в учебном процессе. Все это способствует развитию аналитических навыков, тренировке умения самостоятельно формировать кейсы, анализи­ровать их, выявлять проблемы и принимать обоснованные управ­ленческие решения.

Учебно-методическое пособие содержит в себе примеры выпол­нения контрольной работы и курсовой работы, а также материалы, необходимые для формирования собственной управленческой си­туации, лично составленной студентом на основании изучения де­ятельности конкретной организации. данное пособие может быть использовано для написания контрольных и курсовых работ по раз­личным дисциплинам, где требуются данные по конкретным орга­низациям, которые в дальнейшем должны быть использованы для дипломных работ, а также в системе повышения квалификации управленческих кадров.

4

1. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ СБОРА ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ СИТУАЦИЙ

Сбор фактов представляет собою чрезвычайно важный момент для ситуационного подхода. В некоторых исследованиях информа­ционного характера этот этап часто является наиболее существен­ной частью всей работы.

В каждом исследовании сбор фактов для формирования ситуа­ции является делом крайне ответственным, так как каждый даль­нейший шаг зависит от достоверности, полноты и точности инфор­мации, представляющей собою тот сырой исходный материал, на основании которого путем анализа и синтеза составляются оконча­тельные суждения и выводы, а также принимаются практические решения.

Методы сбора материала могут быть классифицированы по при­знаку способа полученния информации на следующие группы. Это информация, полученная путем:

1. личных наблюдений;
2. изучения библиографии с целью установить, какой материал по данному вопросу уже опубликован;
3. использования интервью и личного опроса лиц, у которых имеются конфиденциальные сведения по данному вопросу;
4. использования анкет, целью которых является получение по данному вопросу сведений от лиц, с которыми нет возможности контактировать другими способами;
5. проведения специальных экспериментов;
6. использование различных электронных систем и сетей.

При анализе и предварительном обсуждении плана обследова­ния желательно самым тщательным образом разделять эти мето­ды, но в процессе ситуационного обследования редко приходится ограничиваться каким-либо одним из них. Названные методы как бы составляют части единого целого, и анализ может быть признан полным лишь настолько, насколько им использованы все возмож­ные источники информации.

Это утверждение не должно никоим образом умалять значения некоторых исследований, цель которых сводится к простой реги­страции данных по частному вопросу. Работы такого рода в боль­шинстве случаев сводятся к изучению какой-либо одной стороны вопроса.

Рассматриваемые методы сбора информации для формирова­ния ситуаций применимы большей частью к хозяйственной дея­

5

тельности. Недостаток времени и средств может, конечно, ограни­чить объем и характер доступной информации, тем не менее для получения точных и надежных выводов следует считаться со вся­кими факторами, имеющими отношение к исследуемой ситуации и проблеме.

В связи с этим необходимо остановиться на последовательности сбора фактического материала. В приведенной классификации они расположены от простого метода к наиболее сложному, хотя в ре­альной действительности последовательность может определяться многими факторами. Преимущество такой очередности заключает­ся в ее логической обоснованности. Однако не следует думать, что это расположение соответствует той последовательности, в какой названные методы должны обязательно применяться в каждом от­дельном случае, так как рыночная хозяйственная деятельность ха­рактеризуется неограниченным многообразием ситуаций.

Менеджер-практик при сборе фактов руководствуется часто только соображениями легкости доступа к ним и удобства далее оперировать ими. Он может избрать метод личного наблюдения или начать с консультации у лица, весьма осведомленного в данной об­ласти, или же с изучения опубликованных материалов. Развивая исследование по намеченному плану, менеджер, в зависимости от цели исследования, может попеременно пользоваться различными методами сбора материала, пока не исчерпает всех доступных ему источников или не найдет имеющиеся сведения достаточным для данного анализа ситуации.

При составлении плана анализа хозяйственной ситуации следу­ет предусмотреть экстенсивный и интенсивный подходы к изуче­нию имеющихся проблем.

Каким бы из перечисленных ранее методов сбора фактического материала не пользовался менеджер, изучение всегда производится с одной из двух следующих точек зрения:

1. исследователь производит обследование значительного коли­чества фактов и на основании собранного материала устанавливает общие принципы или законы, действующие в данной хозяйствен­ной области (экстенсивный подход);
2. или же он может сосредоточиться на углубленном изучении отдельных случаев, а из полученных результатов построить логиче­скую цепочку выводов и рекомендаций (интенсивный подход).

Исследователь ситуации не вправе пользоваться сведениями из непроверенного источника и должен убедиться в их пригодности.

6

Оценка и проверка собранных фактов представляют собой од­ну из труднейших и наиболее ответственных задач, стоящих перед аналитиком. При этом возникают вопросы об истинности получен­ных данных. Это вопросы первостепенной важности и дать на них ответы можно лишь после того, как будут подвергнуты тщательно­му рассмотрению и проверке все факты: как точно установленные, так и сомнительные.

Проверка эта частично должна производиться еще в процессе сбора фактов. данные, соответствующие целям исследования, реги­стрируются для дальнейшей работы, а данные, не выдерживающие критики, окончательно отбрасываются.

Практическая проверка фактов должна по необходимости про­исходить быстро и непрерывно, так как на этой стадии внимание исследователя главным образом направлено на то, чтобы собрать ис­черпывающий материал. Возможность тщательной оценки данных открывается только тогда, когда уже имеется налицо их значитель­ное количество, формирующее основу ситуационных переменных.

В процессе сбора фактов обычно не остается времени для всесто­ронней их проверки. Но исследователь должен неизменно иметь в виду некоторые требования, которым должны удовлетворять фак­ты для того, чтобы с ними можно было считаться. Характер этой предварительной проверки варьируется в зависимости от того, до­быты ли факты путем личных наблюдений или же почерпнуты из других источников; однако, в основном в обоих случаях приходится применять одни и те же критерии.

Проверка фактов, получаемых косвенным путем, требует реше­ния вопроса о приемлемости фактов, почерпнутых из вторичных источников информации, как-то: из книг, бесед и переписки, жела­тельно пользоваться дополнительными приемами проверки. Один из таких приемов можно свести к ряду тестов:

* является ли данная информация важной для формируемой си­туации и целей исследования?
* кажется ли то или иное утверждение возможным само по се­бе?
* вероятно ли оно?
* какие обстоятельства подтверждают его, кроме данного свиде­теля?
* есть ли определенная ссылка на авторитет?
* компетентно ли в данном вопросе лицо, на которое ссылают­ся?

7

* не сказывается ли на данном свидетельстве влияние предрас­судков или предубеждений?
* могло ли данное лицо достаточно хорошо знать эти факты?
* является ли рассматриваемая информация результатом чужих личных наблюдений или повторением услышанного?
* сознает ли данное лицо все значение своего утверждения?
* в случае, если имеется более, чем один авторитет, то существу­ет ли между ними единодушие?
* не преувеличено ли доверие к одному из авторитетов?

Ценность информации в значительной степени обусловлена на­дежностью того источника, из которого она почерпнута. Однако об­условленность эта не абсолютна: тот факт, что какая-либо идея или система признавалась правильной в течение многих лет, отнюдь не доказывает, что и мы обязаны считать ее таковой. Точно так же и свидетельство ряда авторитетов в пользу истины или ценности какого-либо положения еще ничего не значит, если мы можем нео­провержимым образом доказать ложность их точки зрения.

Опыт убеждает нас в необходимости лично проверять факты, прежде чем на них опираться. В связи с этим могут быть полезны приведенные выше вопросы, которые в каждом отдельном случае можно будет пополнять в зависимости от требований изучаемой си­туации и содержащейся в ней проблемы.

1. ЛИЧНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ КАК ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Выбор наилучшего источника информации до некоторой степе­ни зависит от целей исследования, располагаемых ресурсов, харак­тера ситуации и специфики решаемой проблемы. Для большей ча­сти вопросов хозяйственной деятельности основные данные заим­ствуются из опыта других лиц, передаваемого устно или письменно; но все же наиболее существенные сведения могут быть получены из первоисточника путем личного наблюдения и осуществления экс­перимента. Впрочем, в некоторых очень важных и широко постав­ленных исследованиях, как, например, при маркетинговых иссле­дованиях, требующих материала из различных частей страны, при­ходится опираться на сведения, доставляемые анкетами и сообще­ниями с мест.

Существует ряд правил, облегчающих успешное пользование наблюдением при анализе различных вопросов хозяйственной дея­

8

тельности. Многие из них были названы выше. Здесь же остановим­ся на них подробнее. Основные правила эти таковы.

1. Ясно формулируйте цели исследования и возможные пробле­мы.
2. добейтесь надлежащей установки сознания.
3. В данный отрезок времени производите наблюдение только над одной ситуацией.
4. Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи.
5. Соберите все существенные факты.
6. Исключите маловажные факты.
7. Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины.
8. Фиксируйте результаты наблюдений.
9. Учитывайте человеческий фактор.

Раскроем содержание каждого правила по возможности более подробно.

1. Ясное формулирование проблемы. Прежде всего, необходимо выяснить цель обследования и в результате предварительного ана­лиза сформулировать проблему в целом, а также в применении к отдельным частям работы. Желательно выделить основные ориен­тиры ситуации и отметить вопросы, требующие особенного внима­ния.
2. Надлежащая установка сознания. для обеспечения необ­ходимой точности наблюдения сознание должно быть свободно от всяких предвзятых доводов. Чрезвычайно важно устранить или, по крайней мере, подвергнуть критической проверке имеющие­ся предубеждения. Следует этому уделить внимание, приступая к наблюдению; но не менее существенно контролировать себя в тече­ние всего обследования. для этого необходимо бороться с соблазном преждевременно обобщать фактический материал и высказывать суждения, основанные на интуиции или в результате поверхностно­го взгляда на ситуацию. Аналитик подвержен неизменной опасно­сти делать выводы на основании первых наблюдений. Из-за этого он порой утрачивает непредубежденность суждений и наносит ущерб всей дальнейшей работе. для устранения этого нужно соблюдать следующие ниже правила.
3. В данное время необходимо проводить наблюдение только над одной ситуацией. Выбирать для начала наблюдения целесообразно наиболее выгодные для анализа объект. Кроме того, необходимо вы­брать такой аспект, при котором избранное явление или объект ана­

9

лиза находится в естественных и наиболее благоприятных услови­ях для всестороннего наблюдения над ним.

Выбор подходящего времени и места наблюдения всегда имеет первостепенное значение. Только при обоснованном выборе можно быть уверенным в том, что главные моменты, требующие особого внимания, будут выявлены и верно обобщены.

1. Необходимость рассмотрения явлений и объектов во взаимос­вязи. Очень часто не удается произвести точные наблюдения над фактами лишь потому, что мы не учитываются их взаимосвязи и отношения к проблеме в целом.

Каждый человек в той или иной степени подвержен иллюзиям. К счастью, иллюзия исчезает, как только аналитик прибегает к ре­альным оценкам и измерениям. Однако в хозяйственной деятельно­сти многие явления, которые мы наблюдаем, не поддаются физиче­скому измерению. Поэтому для того, чтобы результат исследования был верен, для принятия обоснованного решения эксперту нужно найти правильный подход к анализу ситуации.

1. Необходимость сбора всех существенных фактов. Наблюде­ние нельзя признать полным, если оставлен без внимания хотя бы один более или менее значительный факт. Нарушение этого прави­ла обычно бывает одной из распространенных причин неудачи всей аналитической работы. Необходимо внимательно изучить каждый факт, имеющий отношение к рассматриваемой ситуации. Очень ча­сто целый ряд наблюдений оказывается бесполезным потому, что аналитик заранее не отметил, например, что применяемое оборудо­вание не было предназначено для выполнения некоторых необходи­мых производственных операций, что качество исходного материа­ла низкое и т.д.

Только путем глубокого анализа любого процесса можно вскрыть существенные его элементы и в результате их правильного измере­ния установить обоснованный стандарт времени.

1. Исключение всех маловажных фактов. Как необходимо отме­чать каждый существенный факт, так же не следует останавливать­ся на фактах, не имеющих прямого отношения к ситуации. Ошибки в выборе данных обыкновенно являются следствием недостаточного практического опыта, неспособности концентрировать внимание на явлении или объекте исследования, низкой квалификации анали­тика и предубеждений.
2. Наличие энтузиазма и заинтересованности в установле­нии истины. Великий английский мыслитель Роджер Бэкон го­

10

ворил: «Тот, кто много спрашивает, многому научится». Разви­вайте в себе любознательность - она одно из наиболее ценных качеств исследователя, ведущее к открытию новых методов в аналитической работе. Если что-либо делается определенным об­разом, то это отнюдь не дает основания считать данный способ, безусловно, верным.

Чтобы избежать заблуждений, целесообразно следовать общему плану работы, но вместе с тем стремиться сохранять за собою пол­ную свободу в выполнении конкретных исследований.

Любое общепринятое положение должно вызывать деловой под­ход, в том числе, критику. Следует непрерывно спрашивать: «Отче­го?», «Зачем?», «Сколько?», «Откуда вы это знаете?».

1. Фиксация результатов наблюдений. Хотя аналитик или экс­перт должен обладать хорошей памятью, но все же не следует всеце­ло на нее полагаться. Прибегать к памяти нужно главным образом для того, чтобы провести аналогию с явлениями, наблюдавшимися ранее, восстановить прежние впечатления и припомнить сведения, не зафиксированные другим способом.

Исследователь должен постоянно иметь при себе записную книжку, в которую можно занести все существенные факты, пока они еще свежи в сознании. Впрочем, отмечать следует не только са­ми факты, но и возникающие в связи с ними соображения. Многие размышления, не относящиеся непосредственно к производимой в данное время аналитической работе, можно будет использовать в дальнейшем и при своевременной записи меньше риска их забыть или упустить из виду.

Наблюдения и соображения, возникшие по их поводу, должны быть систематически сгруппированы и расположены в логическом порядке, соответствующем плану анализа.

Особенно полезно предварительно провести, возможно, более полный общий анализ обследуемого объекта и вести записи соот­ветственно крупным блокам темы.

Сбор фактов и формирование ситуации целесообразно начинать для организации в целом, а лишь затем для интересующих исследо­вателя подразделений. Благодаря этому исключается возможность оставить без внимания что-либо существенное.

Конечно, редко случается, чтобы метод фиксирования наблюде­ний, оказавшийся удачным для одного случая, был столь же прием­лемым и для другого. Каждая хозяйственная ситуация, как пред­приятие в целом, подчиняясь одним и тем же основным законам, об­

11

ладает некоторыми своеобразными чертами и, в силу этого, требует особого подхода в аналитической работе.

1. Учёт человеческого фактора. В изучении каждой проблемы большое значение имеет человеческий фактор. Его игнорирование при исследовании деловых ситуаций пагубно отражается на итогах аналитической работы.

Пренебрежение человеческим фактором способно в корне испо­ртить результаты аналитической работы, которые могли бы быть очень ценными, но, в то же время, опыт автора показывает, что до­статочно часто исследователи уделяют большое, а часто и основное внимание человеческому фактору, человеческим отношениям, сво­дя основную деятельность организации к выяснению отношений, конфликтам, столкновению интересов и т.п..

Нарушение изложенных выше правил сбора информации для анализа хозяйственных ситуаций влечет за собою неточность на­блюдений. Как бы логично ни выглядели рассуждения, но если ис­ходные предпосылки неосновательны, заключения по результатам анализа неизбежно будут ошибочны. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы сведения, полученные в результате проведенной работы, по­ступающие на обработку и обсуждение, были точны.

Ошибки наблюдения подразделяются на два основных класса. К первому классу относятся ошибки, которые являются следствием неправильного восприятия хозяйственной ситуации, их можно на­звать неверным наблюдением. Ко второму классу могут быть отне­сены ошибки, которые состоят в неполноте наблюдений. Они обыч­но вытекают из невнимания или неумения охватить ситуацию во всех деталях.

Менеджер может избежать ошибок обоих видов, если он непре­рывно будет контролировать себя такими вопросами:

* возможно ли при данных условиях правильное наблюдение?
* хорошо ли я владею всеми своими чувствами?
* не слишком ли я утомлен для того, чтобы внимательно наблюдать?
* как могут сказаться мои привычки при наблюдении данного явления?
* какое влияние на наблюдение оказывает предубеждение или предвзятость?
* не был ли я во время наблюдения недостаточно внимателен или же внимателен не к тому, что надо?
* обладаю ли я достаточной подготовкой и профессионализмом для правильного и точного наблюдения?

12

1. ЗНАЧЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ В АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ

Все знания и опыт, заимствуемые у других лиц, должны быть от­несены к общему классу «сведений второго порядка», отнюдь не по­тому, что они менее существенны, а просто оттого, что они добыты исследователем не в результате личного опыта, своих наблюдений или расчетов. В большинстве случаев исследование значительно проиграло бы, если бы менеджер полагался только на собственную способность наблюдения и не старался использовать опыт своих предшественников. Из вторичных источников информации мож­но почерпнуть сведения и опыт различного рода и качества. Эти ис­точники могут представлять собой опубликованные издания, све­дения, хранимые памятью других, описания аналогичных ситуа­ций, аудио- и видеоматериалы, записи на электронных носителях информации и др.

Как указывалось ранее, есть пять основных способов приобщить­ся к источникам информации для анализа ситуации:

1. личные наблюдения и эксперименты;
2. библиографические обозрения, содержащие материал, имею­щийся по данному вопросу;
3. беседа с лицами, обладающими нужными сведениями;
4. анкеты, содержащие информацию, которую нельзя добыть никаким иным способом;
5. интернет и другие электронные источники.

В этой связи актуален вопрос, когда и где следует прибегать к би­блиографическим исследованиям в целях анализа хозяйственной ситуации?

Прежде чем приступить к написанию или анализу хозяйствен­ной ситуации, следует определить, когда и как всего удобнее озна­комиться с имеющейся литературой по данному вопросу. На этот вопрос нельзя дать единого для всех ответа.

В этом отношении каждое исследование автономно. Единствен­ное общее правило сводится к тому, что с литературой, помогающей исследовать ситуацию, целесообразно знакомиться прежде, чем бу­дут сделаны окончательные выводы. Вопрос же о методике работы с библиографией должен быть предоставлен на усмотрение исследо­вателя.

Значительное количество информации можно найти в деловой литературе. Библиография представляет собой орудие исследова­ния. Знакомство аналитика с построением указателей или с распре­

13

делением материала в специальных справочниках позволяет найти в них сведения о литературе по интересующему его вопросу и от­крывает доступ к другим ссылкам, помещенным в смежных, полез­ных ему каталогах.

Следует, впрочем, помнить, что в любом библиографическом ука­зателе распределение материала является более или менее произ­вольным и порой зависит от квалификации и пристрастий состави­телей. Большая часть статей и книг может быть отнесена к различ­ным отделам. Кроме того, даже в технических журналах заглавия статей часто рассчитаны на рекламный эффект и не соответствуют их действительному содержанию. Все это затрудняет составление систематической библиографии; нарушения в системе распределе­ния названий книг и статей по каталогам следует считать обычным явлением.

Составление исчерпывающей библиографии по какому-либо во­просу требует, главным образом, времени и систематической рабо­ты. Одна позиция в каталоге ведет к другой или наводит на мысль просмотреть следующий раздел указателя. Таким образом, создает­ся непрерывная цепь, и исследователь, если у него хватит времени и терпения, не рискует пропустить какую-либо серьезную публика­цию по данному вопросу.

до сих пор мы исходили из предположения, что менеджеру при­ходится самому проделывать работу по составлению библиографии; но было бы существенным упущением не упомянуть библиографа и не порекомендовать по возможности пользоваться его знанием о книгах, журналах и справочниках по самым разнообразным вопро­сам. Библиографы, благодаря большому опыту работы с научной литературой, могут оказать исследователю существенные услуги.

Но часто из-за нехватки времени исследователь не имеет возмож­ности составить полную библиографию. В силу каких-либо обсто­ятельств иногда приходится ограничиться информацией, которую можно получить немедленно, иначе говоря, из своих заметок, лич­ной библиотеки или библиотеки предприятия.

1. БЕСЕДА КАК ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА ДЕЛОВОЙ СИТУАЦИИ

Большие возможности для получения конкретной информации могут дать различные формы делового общения. По любому вопро­су существует неизмеримое количество данных, которые никогда

14

не были опубликованы или просто записаны. Аналитик может по­лучить подробную информацию только посредством бесед и анкет. Если желательные сведения имеются у лиц, с которыми возможен непосредственный контакт, то их можно получить в результате де­лового разговора или личной беседы.

Если же со сведущими лицами встретиться не представляет­ся возможным, то аналитику приходится прибегнуть к переписке, причем самым распространенным способом является в этом случае рассылка анкет.

главное различие между беседой и анкетой заключается в том, что при беседе решающим фактором, обусловливающим ее успех или неудачу, оказывается личность участников. Опрос же при по­мощи письменных сообщений приносит успех всецело в зависимо­сти от того, насколько умело составлена анкета.

Беседа является одним из самых существенных способов получе­ния сведений и всюду находит широкое применение. Из разговоров с руководителями, потребителями, продавцами, рабочими и слу­жащими менеджер предприятия получает данные, оказывающие влияние на его видение ситуации и заставляющие его порою изме­нить направление аналитической работы. Причины, заставляющие его следить за тем, что ранее было напечатано по данному вопросу, вынуждают его с такой же тщательностью исследовать источники незаписанных сведений.

Поэтому деловая беседа представляет собой один из главнейших приемов сбора материала. Конечно, прием этот имеет и преимуще­ства, и слабые стороны.

главные преимущества деловой беседы могут быть сформулиро­ваны следующим образом:

1. она дает непосредственные сведения и обычно требует мини­мальных затрат;
2. является единственным способом получения некоторых сведе­ний;
3. гибкость позиций участников позволяет ежеминутно изме­нять характер разговора;
4. позволяет исследователю занимать активную позицию и в зна­чительной степени управлять ходом беседы, получая необходимые для формирования ситуации сведения.

Во многих случаях беседа почти так же непосредственна, как личное наблюдение, а при условии тщательного и удачного выбора интервьюируемого лица представляет довольно надежный и досто­

15

верный источник сведений. С этим считается каждый аналитик, сталкиваясь с особенно сложным вопросом, по которому у него нет достаточных сведений. Он обращается к специалистам, обладаю­щим нужными знаниями, и советуется с ними, прежде чем принять окончательное решение.

Опытный эксперт придает большое значение беседе. Приступая к обследованию, следует обсудить проблему с лицами, хорошо осве­домленными в данной области. Полученные таким образом сведе­ния вместе с собственным мнением помогают разработать план под­хода к исследуемой проблеме. Этим можно сберечь время и силы, которые иначе тратились бы бесплодно.

По мере работы исследователь должен регулярно пользоваться беседой, чтобы дополнить собственные наблюдения и подвергнуть проверке свой опыт и догадки. Иными словами, он должен пользо­ваться этим приемом для анализа ситуации так же, как врач, рас­спрашивающий больного о его самочувствии и о предполагаемых причинах недомогания. Конечно, не следует безоговорочно верить всему тому, что говорит пациент, но можно комбинировать полу­ченные сведения с собственными наблюдениями и ставить свой ди­агноз.

Однако доступность информации, которую можно получить этим путем, часто оказывает исследователю, особенно малоопыт­ному, весьма плохие услуги. Из-за недостаточного знания предме­та или неумения делать различие между предположением и фак­том можно попасть впросак, если слишком полагаться на то, что сообщают.

При обследовании организации производства в цехах или в от­делах менеджеры часто обнаруживают готовность указать ему на недочеты в другом структурном подразделении. Аналитику при­ходится выслушивать различные мнения, теории, измышления и догадки. При недостаточно критическом чутье аналитик всег­да рискует придать этим сведениям преувеличенное значение и тем нанести непоправимый ущерб своей работе. Между тем эти же самые мнения оказались бы для него очень ценными, если бы он учитывал их удельный вес и подвергал тщательной проверке и пересмотру. Многие проблемы обязаны своим разрешением слу­чайному замечанию, подсказавшему новый подход к решению вопроса.

главное преимущество беседы состоит в том, что она дает такие сведения, которые невозможно добыть никаким другим путем; в бе­

16

седе выясняются такие подробности, которые, не представляя до­статочного интереса для широкой публики, как раз чрезвычайно ценны для данного исследования. Ограниченность места обыкно­венно не позволяет помещать в статье или в книге подробности того, каким путем был достигнут определенный вывод, а между тем ис­следователю иногда чрезвычайно важно знать именно эти подроб­ности.

Кроме того, из бесед почти всегда удается познакомиться с новы­ми предположениями и приемами, прежде чем изложение их появ­ляется в печати.

Огромное количество ценных сведений никогда не попадает в пе­чать. На предприятиях имеется много умных, талантливых специ­алистов, но не достаточно уверенных в себе, беспечных или же не умеющих излагать свои мысли в письменном виде, а между тем они охотно делятся своим опытом с теми, кому доверяют, и часто этим путем распространяются ценные идеи, которые иначе остались бы никому неизвестными. Такие специалисты могут принести боль­шую пользу организации, реализующей систему управления зна­ниями.

В этом отношении беседа имеет большое преимущество перед ан­кетой. Лица, которые не утруждают себя заполнением даже крат­кой анкеты, в беседе охотно сообщают все желаемые сведения. Кро­ме того, большинство людей в частном неофициальном разговоре приводят такие данные, которых они никогда не доверили бы бу­маге.

Слабая сторона беседы как метода сбора информации состоит в том, что многие сведения, почерпнутые из разговора, неточны и случайны. Мало кто взвешивает свои слова так тщательно, как это сделал бы, давая материал для печати. Поэтому менеджер должен всегда при беседе учитывать возможность преувеличений или иных неточностей и неизменно проверять полученные в устной форме све­дения, прежде чем ссылаться на них в своей работе.

Беседа обладает почти той же гибкостью, как личное наблюде­ние; она предопределена только характером участников и, искусно направляя ее течение, исследователь может непрерывно изменять его в желательном ему направлении. Не так обстоит дело с библи­ографическим или анкетным материалом, где в обоих случаях пе­чатное слово устанавливает русло, не допускающее никакого откло­нения.

17

1. ИНТЕРНЕТ КАК ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Практика использования Интернета как источника информа­ции для формирования ситуаций показала, что эффективность его зависит, прежде всего, от уровня квалификации пользователя как специалиста в конкретной области, так и электронного пользовате­ля. Большинство лиц, обращающихся в Интернет, ограничивается только заходом на Web-сайт компании и, таким образом, его содер­жание и качество определяет состав, полноту и направленность ин­формации. Все эти показатели существенно различаются у разных компаний, но большинство сайтов имеет следующие особенности:

1. большая часть информации посвящена маркетинговой дея­тельности;
2. информация зачастую носит чисто рекламный характер;
3. почти во всех сайтах представлена история организации;
4. как правило, имеется информация об основных рубежах раз­вития, ключевых событиях компании, её характерных особенно­стях;
5. информация в основном носит официальный характер;
6. практически отсутствует информация критического, негатив­ного характера о деятельности фирмы;
7. информация в интернете носит достаточно общий характер, это часто не позволяет делать прямых и определенных выводов о деятельности компании и требует дополнительной информации из других источников.
8. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ О СИТУАЦИИ И ЕЕ КЛАССИФИКАЦИЯ

Когда собрано достаточное количество материалов для форми­рования изучаемой ситуации, наступает следующий этап анализа - систематизация имеющихся данных. Систематизация и класси­фикация, проверка и составление таблиц образуют тесно между со­бой связанные, но самостоятельные этапы процесса формирования ситуации.

Многие суждения возникают уже в процессе формирования кон­кретной ситуации, но следует учесть, что они подлежат проверке, допускают корректировку, а иногда в дальнейшем и вовсе отверга­ются. Истинное решение может быть сформулировано лишь после того, как наблюдения и факты обобщены и тем самым стали ясны их смысл, значение и взаимообусловленность.

18

Чтобы описать или понять наблюдаемые факты, необходимо, прежде всего, их определить и классифицировать. Это является первым этапом формирования ситуации.

Проверка фактов, суждений, определений и классификации яв­ляется вторым этапом формирования ситуации о предмете, явле­нии или хозяйственном процессе. далее многие факты по самому своему характеру требуют оформления в таблицах или диаграм­мах. Накопленные статистические данные целесообразно предста­вить в форме таблиц или сводок.

Составление таблиц и наглядное изображение - третий этап в процессе формирования ситуаций.

Таковы три стадии формирования ситуации. Все они тесно меж­ду собой связаны и взаимно обусловлены. Но по своей функции все эти акты различны и при более внимательном рассмотрении можно обнаружить специфические особенности каждого из них.

Следует помнить, что на всех стадиях формирования ситуации - при идентификации, классификации, проверке необходимо следить за тем, чтобы не делать преждевременных заключений. Иногда по­сле того, как произведена классификация фактов, формируемая си­туация (анализируемая проблема) сводится к столь знакомым эле­ментам, что решение ее представляется очевидным, и можно вос­пользоваться сделанными ранее выводами или прежними реше­ниями. Однако в большинстве случаев некоторые новые элементы изучаемой ситуации делают эти выводы сомнительными и решение необоснованным.

для возможно более точного отражения реальных событий необ­ходима идентификация фактов формируемой ситуации.

Идентифицировать - значит поставить пределы или грани­цы явления или процесса. В результате идентификации точно определяются групповые признаки фактов, к которым относит­ся данный факт. Для аналитика чрезвычайно существенно, что­бы имеющиеся факты, относящиеся к исследуемому явлению или ситуации, были отчетливо определены. Часто нет необхо­димости в письменных определениях, но исследователь должен быть в состоянии, в случае надобности, дать четкое определение любого из понятий, с которыми он имеет дело; без этого он не сумеет впоследствии представить свое заключение в доступной другим форме.

Чтобы в дальнейшем при анализе ситуаций ясно формулиро­вать мысли и соображения по поводу наблюдаемых фактов, полез­

19

но придерживаться следующих правил идентификации собирае­мых фактов.

1. Идентификация должна указывать все признаки, действи­тельно присущие определяемому понятию, и исключать все призна­ки, ему не присущие. Правило это кажется самоочевидным, а меж­ду тем оно часто нарушается.
2. Идентификация должна быть, по возможности, выражена яс­но. Иногда этого трудно достигнуть, особенно при формулировании технических понятий, требующих для отчетливого установления их смысла применения научной или непривычной терминологии. Однако практический опыт показывает, что при глубоком понима­нии того, что предстоит определить, и при настойчивом стремлении выразить смысл процесса или предмета простыми наименованиями можно дать ясное определение даже очень сложным и специальным понятиям.
3. Идентификация не должна производиться с использованием определяемого термина.
4. Формулировки должны быть настолько кратки, насколько это отвечает основной характеристике явления.

Когда аналитик встречается с новой ситуацией или наталкива­ется на новые факты, которые трудно определить ввиду невыяснен­ности класса или области знаний, к которым их следует отнести, полезно составлять определения описательным путем.

В большинстве случаев лучшим является определение, указыва­ющее на основные факторы, наиболее полно представляющие дан­ное явление.

Цель классификации - определить место, занимаемое каждым фактом в ряду других фактов. Классификацию можно проводить двумя методами - аналитическим и синтетическим. При первом ме­тоде классификации от общего к частному происходит распределе­ние фактов по крупным разделам, которые подвергаются дальней­шему дроблению, пока не будет определено соответствующее место для каждого факта.

При втором методе процесс классификации идет в обратном по­рядке. Исходной точкой служит ряд отдельных фактов, который восходит к крупным общим разделам, согласно строгой логиче­ской системе. Оба метода приводят к одинаковым результатам и различаются только подходом к решению задачи. подчинены од­ним и тем же правилам и могут применяться к одним и тем же си­туациям.

20

Классификацию можно разделить на два вида: на искусственную и естественную. Искусственной называется классификация, осно­ванная на внешних или случайных признаках. Например, класси­фикация книг в библиотеке по признаку начальной буквы имени автора представляет собой пример искусственной классификации. Естественная классификация основана на существенных призна­ках рассматриваемых фактов или явлений. Распределение книг в библиотеке по признаку их содержания представляет собою есте­ственную классификацию. Ценность представляют и искусствен­ная и естественная классификации. Конечно, естественная клас­сификация научна и, вероятно, более точна, однако для практиче­ских целей полезнее применять искусственную классификацию. Проверкой ценности классификации служит ее полезность, а не ее привлекательность или стройность. Так, например, при формиро­вании ситуации, целесообразно классифицировать факты, прежде всего, по степени полезности их для характеристики ситуации, а не по каким-то другим формальным признакам.

Успех всей последующей работы зависит от того, насколько тщательно будет произведена группировка и систематизация фак­тов. Классификация неизменно сопровождает каждый шаг иссле­дователя и практика. Успех исследования, ценность выводов пря­мо пропорциональны соблюдению принципа научной системати­зации.

Как только оказывается налицо некоторое количество фактов, исследователь, как правило, невольно группирует их по признаку внешнего сходства и различия. Конечно, он отдает себе отчет в том, что эта группировка чисто временная и предварительная и что поз­же, когда будут собраны дополнительные факты, она может подвер­гнуться исправлениям или изменениям. Но все же это - единствен­ный способ сопоставить наблюдения с имеющимися уже знаниями и составить суждение об их значении.

Такая предварительная классификация данных связана с пред­ыдущими этапами процесса анализа ситуации. Классификация какой-либо совокупности хозяйственных явлений или фактов со­стоит из четырех отдельных шагов:

1. выбор основания или признака для классификации;
2. регистрация фактов, подлежащих классификации;
3. образование широких общих классов явлений, основанных на их наиболее характерных признаках;
4. распределение фактов по классам.

21

Из этих четырех шагов первые два являются предварительными и относятся к сбору фактов и к их последовательной регистрации и проверке. Сам акт классификации начинается с образования групп и заканчивается распределением фактов по сформированным груп­пам. Последовательность шагов может быть представлена в следую­щем виде.

1. Выбор основания или признака для классификации. Любую совокупность хозяйственных явлений или фактов можно класси­фицировать разными способами в зависимости от цели, преследу­емой классификатором. В большинстве случаев в результате пред­варительного анализа окончательно устанавливается общий план работы, который, в свою очередь, определяет наиболее желатель­ную классификацию или группировку фактов. Иногда, однако, хо­тя цель анализа совершенно очевидна могут быть сомнения отно­сительно наиболее желательной группировки известных фактов в интересах достижения намеченной цели.

Например, инженеру, анализирующему наблюдения, часто при­ходится выбирать между классификацией их по тем отделам, где они были произведены, и классификацией непосредственно по са­мому содержанию. В других случаях, когда сведения исключитель­ной важности получены из бесед или анкет, может возникнуть во­прос о том, следует ли их классифицировать по лицам, от которых они получены, или же по признакам содержащейся в них информа­ции. Если лица, предоставившие эти сведения, обладают большим авторитетом, то, как раз первый способ классификации обеспечива­ет использование этих сведений наиболее удачным образом.

В нашем случае более логична классификация хозяйственных ситуаций и фактов по их содержанию. На практике пользуются как искусственным, так и естественным методами. Единственное пра­вило, которым можно руководствоваться при выборе между ними, состоит в том, чтобы группировать факты наиболее соответствую­щим для цели исследования образом.

1. Полная регистрация ситуаций и фактов. К самой классифи­кации не следует приступать, пока нет полного количества собран­ного и тщательно зарегистрированного материала. Такая регистра­ция должна быть, возможно, более полной, так как пропуск хотя бы одного существенного факта может свести на нет ценность всей классификации. Если почему-либо немыслимо зарегистрировать абсолютно все факты, следует обратить особое внимание на то, что­бы были хотя бы наиболее характерные из них.

22

1. Формирование общих классов классификации. Если анали­тик имеет точное представление о фактах, то он может приступить к их группировке в общие классы или крупные разделы на основа­нии присущих им признаков. При этом первом распределении при­нимаются во внимание только основные признаки, а более мелкие отличия временно не учитываются.

Когда установлены главные разделы, то факты, характеризую­щие каждый из них, подвергаются просмотру и подразделяются в свою очередь на более мелкие группы на основании присущих им признаков. Процесс этот продолжается до тех пор, пока классифи­кация не оказывается достаточно подробной для целей данного ис­следования. Чтобы производить точное подразделение на классы и на виды, аналитику полезно соблюдать шесть правил классифика­ции:

* классификация должна иметь определенную цель;
* необходимо придерживаться единой базы для всей классифи­кации;
* классификация должна охватить все рассматриваемые явле­ния и факты;
* простые и естественные группировки классификации следует предпочитать сложным;
* порядок распределения по классам должен быть естествен и логичен;
* классификация должна быть гибкой.

Классификация является средством для достижения определен­ной цели, а не самоцелью.

Надо стремиться к тому, чтобы классификация обладала воз­можной гибкостью. Если обнаруживаются дополнительные факты, а классификация недостаточно гибка, чтобы их включить, то при­ходится заново проделывать деление на классы.

Необходимо стремиться свести к минимуму количество явле­ний, не поддающихся точной классификации, изобилие их обычно свидетельствует о неправильно выбранном основании для класси­фикации или о том, что собраны факты, не имеющие существенного значения.

Труднее всего классифицировать в ситуациях мнения, мотивы некоторых поступков, опыт, ощущения людей и т. д. Одним из воз­можных способов в этой области является, например, группировка мнений и классификация их в номерном порядке. Однако, в таких случаях надо следить за тем, чтобы мнения различных групп - экс­

23

пертов, потребителей, представителей торговых предприятий и т. д. распределялись по различным классам.

Ценность какой-либо классификации явлений или предметов можно установить, проверив, соответствует ли она правилам клас­сификации.

1. группировка фактов в процессе формирования ситуации. Практическое значение классификации заключается в группиров­ке фактов по ранее установленным классам. При исследовании ор­динарных, часто повторяющихся хозяйственных ситуаций (стан­дартных) и проблем это не представляет особых затруднений. В процессе анализа чаше всего факты сами собою распадаются на не­сколько легко различимых групп, их сравнение удается произво­дить мысленно.

Однако при многочисленности и разнородности фактов, харак­теризующих ситуацию, приходится пользоваться компьютерными средствами группировки, выбор которых зависит от природы и от характера фактов.

Нельзя рекомендовать для всех ситуаций никакого стандартно­го, застывшего приема классификации. Каждый аналитик должен самостоятельно установить классификацию применительно к тре­бованиям поставленной перед ним задачи и сообразно ей группиро­вать собранные факты.

7. ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ СИТУАЦИИ

Написание собственного кейса и его анализ позволяют развивать навыки менеджмента и способствуют повышению эффективности работы. для написания кейса по своей работе необходимо собрать информацию из различных источников: личные наблюдения, отче­ты, статистическая информация, Интернет и др.

для проведения эффективного и всестороннего анализа описа­ние ситуации должно содержать информацию, на основании кото­рой можно обосновано вывести суждения относительно следующих факторов:

1. когда создана организация;
2. кто ее основатель;
3. типология организации;
4. основные виды деятельности и конечный продукт (товары или услуги);
5. провозглашаемые и реализуемые фактически направления и планы развития организации;

24

1. состав и структура организации;
2. особенности технологий, используемых в производстве и управлении;
3. реализуемые конкурентные преимущества;
4. особенности расстановки, продвижения, мотивации персонала;
5. основные источники доходов и направления расходов органи­зации,
6. проявление характерных особенностей управления ( стили управления, взаимоотношения в коллективе, типовые конфликты, культура организации, лидерство);
7. психологический климат, имидж, престиж организации;
8. доступные статистические данные, количественно отражаю­щие динамику показателей, по вышеприведенным пунктам.

Написанная самостоятельно ситуация является предметом ис­следования в каждом разделе программы конкретной дисциплины и применительно к ней ставятся аналогичные вопросы и проводят­ся исследования в соответствии с рассматриваемой в данный мо­мент темой. Если в описании ситуации не хватает информации, по­зволяющей ответить на новые вопросы, то следует дополнить описа­ние новыми данными или попробовать оценить косвенно проявле­ния рассматриваемых вопросов. В любом случае целесообразно по­размышлять на данную тему для вашей организации и попробовать хотя бы поставить себе задачи.

8. СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ И КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Контрольная и курсовая работа имеет общую структуру, но отли­чаются степенью разработки элементов и объемом. В работах долж­ны быть следующие разделы.

1. Написание ситуации.

Структура ситуации должна соответствовать целям исследова­ния. Так, если ситуация будет использоваться для анализа систе­мы управления организации, то описание ситуации в своем составе должно содержать информацию, на основании которой можно обо­сновано вывести суждения относительно основных факторов.

1. Анализ ситуации.

для наиболее полного учета динамики изменения ситуации она разбивается на так называемые ситуационные периоды.

Ситуационные периоды - это отрезки времени, в течение кото­рых основные ситуационные переменные существенно не меняют­

25

ся, состав участников относительно стабилен, не наблюдается кри­зисных и критических явлений. Переход от одного ситуационного периода к другому, как правило, сопровождается необходимостью принятия управленческого решения. При анализе ситуаций иссле­дуются изменения по ситуационным периодам основных факторов.

1. Основные выводы.

На основании проведенного в предыдущем разделе анализа уста­навливаются причинно-следственные связи, действующие в ситуа­ции; формулируются возникающие проблемы, определяются ситуа­ционные периоды, где зарождались проблемы, принимаемые или не принимаемые участниками ситуации решения. далее производит­ся ранжирование проблем по важности для целей исследования.

1. Рекомендации по повышению эффективности управления.

В этом пункте на основании проведенного анализа и выявленных проблем формулируются основные рекомендации по совершенство­ванию системы управления в организации, возможные мероприя­тия и их участники, сроки проведения мероприятий и т.п.

В приложении приведены примеры выполнения контрольной и курсовой работ, сделанных в соответствии с вышеизложенной ме­тодикой. Предлагаемые объемы работ: контрольная работа - 5-20 стр., курсовая работа - 20-60 стр. При этом объем самой написан­ной ситуации не лимитируется.

26

Заключение

В пособии изложены современные методы обучения студентов, направленные на формирование самостоятельности и творческого отношения к работе. В нем последовательно рассмотрены вопросы формирования и реализации практической части программы кур­са, цели и задачи дисциплины, требования к уровню освоения со­держания дисциплины, перечислены практические занятия и пред­ставлены контрольные вопросы.

Подробно изложены методические указания к выполнению кон­трольных заданий, с примерами выполнения заданий и методиче­скими рекомендациями. Особое внимание при этом уделяется фор­мированию у студентов навыков работы с большими массивами ста­тистической информации, законодательными актами, литератур­ными источниками и

периодическими изданиями, информационными базами данных и пр.

В условиях формирующейся рыночной экономики России зна­ние практических вопросов управления необходимо при разработ­ке бизнес-планов, оценке факторов внешней среды предприятий и организаций с целью принятия различных управленческих реше­ний, выявлении резервов повышения эффективности хозяйствен­ной деятельности.

Пособие имеет практическую значимость для менеджеров раз­личного уровня, инвесторов, кредиторов, различных специалистов, которым по роду своей деятельности приходится заниматься управ­лением, работать в коллективах или руководить ими, принимать управленческие решения, использовать статистические материалы и взаимодействовать по работе с органами государственной власти.

27

Библиографический список

1. Лысов О. Е. Формирование и исследование управленческих си- туаций.СПб., 2008.
2. Лысов О. Е. Ситуационный подход в управлении организация­ми. СПб., 2009.
3. Лысов О. Е. Ситуационный подход в управлении знаниями. СПб., 2009.
4. Лысов О. Е. Основы менеджмента: учеб. пособие, СПб., 2001 .
5. Лысов О. Е. Менеджмент: программа, методические указания и контрольные задания. СПб., 2004.
6. Лысов О. Е. Менеджмент: учеб. пособие. СПб., 2004.
7. Менеджмент: учебник / Под ред. Ф. М. Русинова и М, Л, Разу. М., 2007.
8. Менеджмент: учебник для вузов /М М. Максимцов и др.; Под ред. М. М. Максимцова. М., 2005.
9. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: учебник. М., 2005.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. М., 2006.
11. Виханский О. С., Наумов Л. И. Менеджмент: учебник. М., 2005.
12. Иванов А. П. Менеджмент: учебник. СПб., 2006.
13. Ципкин Ю. А. и др. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. ю. А. Ципкина. М., 2006.
14. Друкёр, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. по­собие: Пер. с англ. М., 2000.
15. Бабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. Минск, 2004.
16. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие. М., 2005.
17. Психология менеджмента: учебник / Под ред. проф. г. С. Ники форова. СПб., 2005.
18. Мескон М. X. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 2007.
19. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. ю. Н. Кайтуревского. СПб., 2006.
20. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2007.

28

ПРИЛОЖЕНИЕ

Пример выполнения контрольной работы

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования  
«санкт-петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения»

КАФЕДРА № 87

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ЗАЩИЩЕНА С ОЦЕНКОЙ Руководитель

доц., канд. экон. наук

Лысов О.Е

должность, уч. степень, звание подпись, дата инициалы, фамилия

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: МЕНЕДЖМЕНТ

СТУДЕНТ ГР.

подпись, дата инициалы, фамилия

Санкт-Петербург

2010

29

Содержание

1. [Описание ситуации 31](#bookmark4)
2. [Ситуационные периоды 35](#bookmark5)
3. Анализ 36
   1. Внешняя среда организации (косвенного

воздействия) 36

Технология 36

Состояние экономики 36

Социально-культурные 36

Отношения с местным населением 37

Международное окружение 37

* 1. Внешняя среда организации (прямого воздействия) 37

Поставщики 37

Потребители 37

Конкуренты 37

* 1. Внутренняя среда организации 38

Цели 38

Структура 38

Задачи 38

Технологии 38

Люди 39

* 1. Стратегия компании 39

Стратегия роста 39

Стратегия экономии на издержках 39

* 1. Функции управления 39

Организация 39

Контроль 40

Мотивация 40

* 1. Стиль управления 41
  2. Конфликты 41
  3. Лидерство 42
  4. Культура 42

1. Выводы 43
2. [Рекомендации 44](#bookmark6)

[Список источников 45](#bookmark7)

30

1. Описание ситуации

Компания «Орифлэйм»

Международная косметическая компания «Орифлэйм» была основана в 1967 году в Швеции братьями Робертом и Йонасом Аф Йокник. С самого начала работы фирмы ее основной целью было создание высококачественных косметических средств, простых в употреблении, экологически чистых, основанных на натуральных растительных ингредиентах. Именно непреложное следование дан­ному принципу и обеспечило компании «Орифлэйм» небывалый успех на мировом рынке.

Уже к началу 70-х годов «Орифлэйм» становится одной из круп­нейших в Швеции косметических компаний. В 1972 году фирма вы­ходит на международный косметический рынок, открывает офис го­ловного правления в Брюсселе. В 1982 году «Орифлэйм» попадает в реестр крупнейших мировых косметических компаний Лондонской фондовой биржи. В этом же году компания открывает центральный научно-производственный комплекс в одном из самых экологиче­ски чистых районов мира - Уиклоу Хиллз в Ирландии. Начиная с 1990 года «Орифлэйм» создает сеть своих представительств в стра­нах восточной Европы и бывшего Советского Союза (Чехии, Слова­кии, Венгрии, Польше, Латвии, России, Украине, Азербайджане и т.д.).

В 1996 году компания открывает современный производствен­ный комплекс в Польше, оборудованный в соответствии со шведски­ми стандартами по последнему слову науки и техники. В настоящее время компания работает более чем в 60 странах мира и насчитыва­ет более миллиона независимых консультантов-дистрибьюторов.

Главные принципы фирмы:

1. Приверженность «скандинавскому идеалу красоты»

«Чистота из Швеции» - так стали называть в мире косметику «Орифлэйм», особо выделяя приверженность фирмы так называе­мым «скандинавским идеалам красоты, где более всего ценятся естественность, простота и практичность». Ассортимент продукции «Орифлэйм» сегодня очень широк и включает более 1000 наимено­ваний продукции для женщин, мужчин и детей. Это средства по уходу за кожей лица и тела, парфюмерия, декоративная косметика, средства по уходу за волосами, всевозможные аксессуары. Каждый 21-й день в своем новом каталоге компания предлагает своим клиен­

31

там новинки, разработанные в собственных лабораториях, с исполь­зованием последних научных достижений в области косметики.

1. Только натуральные ингредиенты

Продукция содержит растительные ингредиенты, тщательно по­добранные и известные своим положительным воздействием на ко­жу, например вытяжки из ростков пшеницы, богатые витамином Е, экстракты календулы, алоэ, гамамелиса, ромашки, окопника и многих других лекарственных трав и растений. Особое внимание заслуживает то обстоятельство, что растительные добавки и вита­мины содержат не только средства по уходу за кожей, но и декора­тивная косметика. Косметика «Орифлэйм» абсолютно безопасна: она не содержит вредных химических примесей, ингредиентов жи­вотного происхождения, что сводит к минимуму риск появления аллергических реакций.

1. Продукция не тестируется на животных

Еще одним важным принципом работы компании является то, что ни одно косметическое средство «Орифлэйм» не тестируется на животных. Все тесты проводятся на добровольцах, в условиях клиники, под наблюдением опытных специалистов-дерматологов. Любой новый продукт дополнительно проходит специальный ком­плекс проверок, рекомендованных Международной контактной дерматологической группой: микробиологические тесты, тесты на устойчивость к изменению температур, на совместимость с компо­нентами упаковки и т.д.

Выполнение вышеуказанных условий позволяет компании «Орифлэйм» производить и реализовывать продукцию, отвечаю­щую требованиям законодательных актов, относящимся к косме­тической продукции в странах ЕС, США, Скандинавии, Балтии, СНг, что подтверждается соответствующими свидетельствами. На­туральность и экологичность, высокое качество и безопасность, ши­рокий ассортимент наряду с доступностью цен, несомненно, дела­ют косметику «Орифлэйм» привлекательной для огромного коли­чества потребителей.

Еще более доступной продукция компании стала благодаря ме­тоду прямых продаж, введенному в 1997 году, который максималь­но приближает изготовителя продукции к покупателю и сокращает цепочку посредников, в результате значительно снижая конечную цену товара. Кроме того, этот метод позволяет максимально быстро выводить на рынок новые косметические разработки, существенно обновляя ассортимент.

32

Прямые продажи позволяют клиентам получить совет и разъяс­нения от людей, которых они знают и которым они доверяют. Пря­мые продажи сокращают расходы в цепочке производитель - потре­битель, так как между производителем и потребителем есть только один посредник - это дистрибьютор:

Производитель-->Дистрибьютор-->Потребитель В розничной торговле таких посредников больше: Производитель-->Крупный оптовик-->Сильная реклама-- >Мелкий оптовик-->Потребитель Главное в прямых продажах (т.е. 1 на 1, от человека к человеку) - дистрибьютор представляет хороший сервис. Это будущее продаж. Ни один продавец в обычной розничной торговле, как правило, не предоставляет хороший сервис (рис. 1)

Розничные продажи Прямые продажи

Потребитель Потребитель

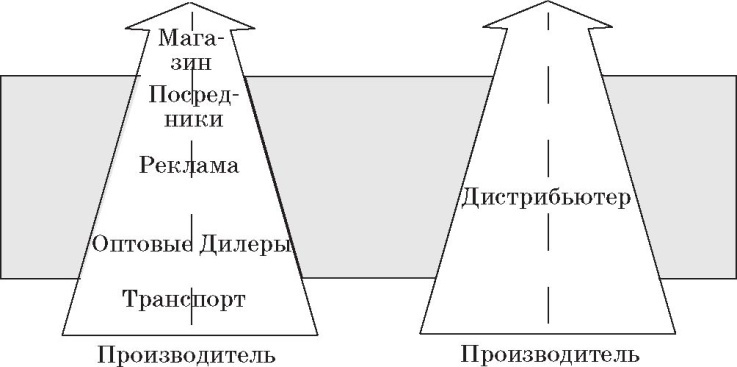


Рис. 1 Различные формы продаж  
История «Орифлэйм» в России

Более 15 лет назад компания «Орифлэйм» начала работу на тер­ритории России и в странах бывшего Союза, и стала второй компа­нией со 100% - иностранным капиталом, официально зарегистри­рованной на территории России.

Прямые продажи всегда были приоритетом для «Орифлэйм». Но первоначально бизнес «Орифлэйм» в России развивался как опто­вые продажи косметической продукции. Косметика «Орифлэйм» продавалась во многих мелких и крупных магазинах, аптеках. В те времена страна была не готова к развитию системы прямых про­даж с точки зрения инфраструктуры: не было банков, через кото-

33

рые можно производить расчеты, да и культуры ведения бизнеса в целом.

Летом 1992 года фирма провела эксперимент: предложила око­ло тридцати добровольцам продать наборы косметики «Орифлэйм» стоимостью около трехсот долларов каждый. Участники экспери­мента должны были попробовать продать нашу продукцию своим знакомым и, в случае успеха, получали за это комиссию. В наборе - средства по уходу за кожей лица и тела. Никаких брошюр с опи­санием продукции не было, лишь короткая аннотация, да и та - не на русском языке. Важно было понять, как люди отнесутся к кон­цепции прямых продаж «от друга к другу», как будут себя чув­ствовать продавцы и покупатели. Результат превзошел ожидания: многие буквально через несколько дней вернулись за новыми на­борами продукции. Осталось подождать, когда изменится «бизнес­атмосфера» в России.

В 1995 году лед тронулся. Розничные продажи «Орифлэйм» бы­ли очень успешными, что позволило основательно подготовиться к переходу на новую систему распространения продукции.

В 1996 году компания «Орифлэйм» перешла на новый метод ведения бизнеса. Этот год стал годом открытия прямых продаж в России. Первый Сервисный Центр для обслуживания консультан­тов компании был открыт в Санкт-Петербурге 18 марта 1996 года, а 22 апреля 1996 года состоялось открытие Сервисного центра в Мо­скве. Новость о том, что в Москве появилась шведская косметиче­ская компания, разнеслась очень быстро. Интерес был огромный: тренинг прошли 28 тысяч человек, а около 27 тысяч стали консуль­тантами «Орифлэйм».

К середине девяностых россияне уже настолько привыкли что- то друг другу продавать, находясь в поисках дополнительного зара­ботка, что предлагать «Орифлэйм» для них было естественно и не­сложно. Более того, это было ново, перспективно и интересно.

В 1997 году фирма открыла филиал в Казани, в 1998: Воронеж и Екатеринбург - в мае, затем Ярославль, первый «эксперименталь­ный» центр немедленного обслуживания за пределами Москвы, и Уфа. Затем грянул кризис. Но особенность «Орифлэйм» - никог­да не сдаваться. Сразу после дефолта были открыты еще два Сер­висных центра - в Самаре и Перми. Это было очень трудное время. Однако фирма не закрыла ни один филиал. Это удалось благодаря грамотной политике: были скорректированы цены на продукцию и

34

План успеха - ввели единовременную выплату 1000 долларов за до­стижение звания директора.

В третье тысячелетие косметическая компания «Орифлэйм» во­шла обновленной - новый имидж, новый логотип, новый ассорти­мент косметики. Неизменной остается философия компании - безу­пречное шведское качество по доступным ценам.

1. Ситуационные периоды

Ситуационные периоды - это отрезки времени, в течение которо­го ситуация носит относительно стабильный характер, сохраняют­ся причинно-следственные связи и состав участников. Точка пере­хода от одного периода к другому называется «точкой бифуркации», характеризует относительно значимое изменение ситуации, кото­рая, как правило, требует управленческих решений.

Ситуационные периоды компании «Орифлейм» показаны на рис. 2.

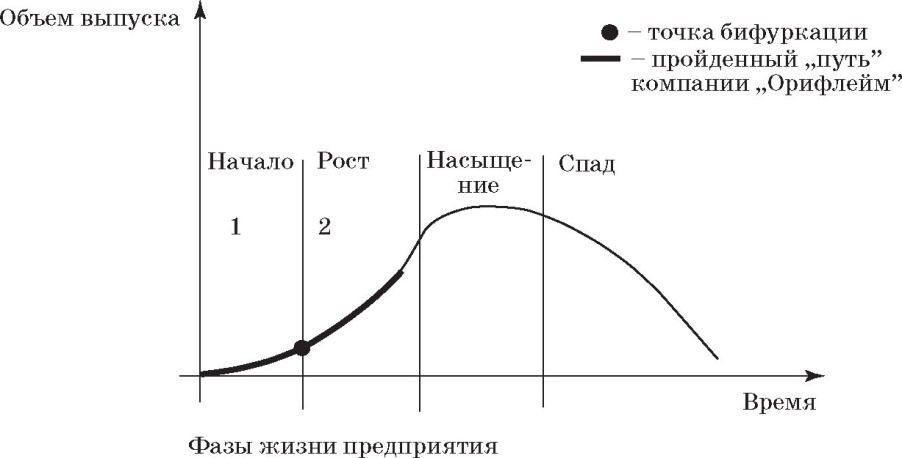


Рис. 2. Ситуационные периоды компании «Орифлейм»

Рисунок выполнен не точно, но наглядно показывает основное в положении компании на данный момент. По рисунку видно, что «Орифлейм» прошла еще только 2 фазы жизни предприятия: на­чало и рост. Начало характеризуется непосредственно основанием компании, выведением и закреплением ее на рынке косметических средств Швеции. Точка бифуркации охарактеризовывается сказан­ным выше: «Уже к началу 70-х годов «Орифлэйм» становится одной из крупнейших в Швеции косметических компаний. В 1972 году фирма выходит на международный косметический рынок, откры-

35

вает офис головного правления в Брюсселе», т.е. «Орифлэйм» окон­чательно закрепляется на рынке Щвеции и принимает управлен­ческое решение о выходе на международный рынок. На данный мо­мент «Орифлэйм» проходит 2-ю фазу жизни предприятия, постоян­но развиваясь, и невозможно предугадать, когда и что будет являть­ся причиной перехода компании на 3-й этап.

1. Анализ
   1. Внешняя среда организации (косвенного воздействия)

Технология

Компания «Орифлэйм» ежегодно тратит десятки миллионов долларов на научно-исследовательские работы. Всемирный Произ­водственный Центр «Орифлэйм», расположенный в дублине, яв­ляется местом, где рождаются новейшие линии косметики «Ориф­лэйм». Здесь проводятся научные исследования, совершенствуются существующие продукты. Все это подтверждает серьезный подход компании к обеспечению своих потребителей качественной и эф­фективной продукцией.

Состояние экономики

Этот фактор уже не имеет сильного воздействия на столь хорошо закрепившуюся на рынке фирму. Конкуренция существует, но, как сказано выше, продукция высокого качества в должной мере опре­деляет ее конкурентоспособность, так же как созданный имидж фирмы и ее принципы. Не влияет на фирму и покупательная спо­собность населения, поскольку фирма за счет метода прямых про­даж, а следовательно, за счет экономии на издержках может себе позволить реализовывать продукцию на рынке по ценам намного ниже цен конкурентов.

Социально-культурные

Это определяющий фактор успеха фирмы. С самого начала рабо­ты фирмы ее основной целью было создание высококачественных косметических средств, простых в употреблении, экологически чи­стых, основанных на натуральных растительных ингредиентах. Основные принципы организации (натуральная красота, натураль­ные ингредиенты, продукция не тестируется на животных), и их строгое соблюдение оказались схожи с культурой и моральными ценностями широкого слоя потребителей.

36

Отношения с местным населением

Компания «Орифлэйм» гордится тем, что является одним из учредителей Международного детского Фонда, возглавляемого Ко­ролевой Швеции Сильвией.

Миссия Фонда - дать возможность каждому ребенку развиться в сильную, уверенную и ответственную личность. Основная деятель­ность Международного детского Фонда направлена на организа­цию мероприятий, способствующих улучшению условий жизни де­тей во всем мире, повышению уровня образования, улучшению ка­чества медицинского обслуживания, а также организации досуга. Цель Фонда - защитить интересы детей и сделать все возможное, чтобы их детство было счастливым.

Международное окружение

Фирма имеет серьезных конкурентов на международном уровне : AVON, Faberlik. Но, как сказано выше, фирма конкурирует впол­не успешно. Еще одна трудность для фирмы это неподготовленность потенциальных потребителей к методу прямых продаж и сетевому маркетингу в целом. Но, как видно на примере России, фирма нау­чилась постепенно и успешно справляться с этой проблемой.

* 1. Внешняя среда организации (прямого воздействия)

Поставщики

Фирма имеет собственный производительный и научно­исследовательский комплекс, следовательно, она не является «предприятием-перекупщиком» и сама разрабатывает и произво­дит товар для продажи.

Потребители

Продукция «Орифлейм» очень качественна и не дорога по цене, а метод прямых продаж укрепляет доверие к фирме, поэтому круг потребителей у нее очень широкий: мужчины и женщины всех воз­растов.

Конкуренты.

Конкуренты компании «Орифлейм» не могут навязать ни цену, ни качество товара, скорее происходит наоборот, так как «Ориф­лейм» достаточно серьезный конкурент для любой крупной косме­тической компании. На международном уровне у компании есть 3-4 главных конкурента, схожих с «Орифлейм» по методам продаж

37

и другим параметрам. Цены у них примерно одинаковые, но «Ориф­лейм» выгодно отличается качеством.

* 1. Внутренняя среда организации

Цели

Цели деятельности компании следующие:

* изготовление и продажа высококачественной натуральной кос­метики;
* продвижение косметики «Орифлэйм» на международном рын­ке;
* открытие новых филиалов в новых странах;
* получение прибыли.

Структура

Структура фирмы такая же, как и у многих других организа­ций. Как и у любой фирмы у нее есть владелец - главный директор. После него во всех странах, где функционирует «Орифлэйм» , стоят директора. Далее - бухгалтера - менеджеры по различным отделам - и непосредственно продавцы-консультанты.

«Орифлейм» отличается высокой исполнительностью и огром­ной энергией, в компании налажена децентрализованная система управления, здесь царит дух молодости и предпринимательства.

Задачи

Перед компанией стоят следующие задачи:

* разработка и внедрение на рынок инновационных технологий в косметической индустрии;
* привлечение большего количества клиентов;
* постоянное обновление и модернизация продукции.

Технологии

Каждый 21-й день в своем новом каталоге компания предлагает своим клиентам новинки, разработанные в собственных лаборато­риях, с использованием последних научных достижений в области косметики.

Любой новый продукт дополнительно проходит специальный комплекс проверок, рекомендованных Международной контактной дерматологической группой: микробиологические тесты, тесты на устойчивость к изменению температур, на совместимость с компо­нентами упаковки и т. д.

38

Еще более доступной продукция компании стала благодаря ме­тоду прямых продаж, введенному в 1997 году, который максималь­но приближает изготовителя продукции к покупателю и сокращает цепочку посредников, в результате значительно снижая конечную цену товара. Кроме того, этот метод позволяет максимально быстро выводить на рынок новые косметические разработки, существенно обновляя ассортимент.

Люди

Как и в любой организации, важнейшим стратегическим факто­ром является кадровый потенциал, который в свою очередь опреде­ляет успех фирмы. Люди, находящиеся на самых высоких должно­стях фирмы, несомненно имеют высшее образование и много опы­та в сферах продаж, маркетинга, управления и т. д. Но интересно то, что в «Орифлейм» может работать любой желающий, поскольку работа несложная. Фирма много обещает своим сотрудникам и, что важно, выполняет обещания.

* 1. Стратегия компании

Стратегия роста

Эта стратегия применяется в быстрорастущих отраслях, где ди­намично изменяется технология, что как раз и относится к компа­нии «Орифлейм», так как фирма выпускает новые каталоги и следо­вательно новую продукцию 17 раз в год, т.е раз в 3 недели компания обновляет свою номенклатуру товара.

Стратегия экономии на издержках

Эта стратегия наравне со стратегией роста может и осуществля­ется посредством метода прямых продаж, т. е. сокращаются расхо­ды путем исключения посредников.

* 1. Функции управления

Организация

Организовать - значить создать некую структуру, чтобы пред­приятие могло выполнить свои планы и тем самым достигать сво­ей цели. На любом предприятии работу выполняют люди, важ­ным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из боль­шого количества таких заданий, существующих в рамках орга­низации, включая работу по управлению. Руководитель подби­

39

рает людей для конкретной работы, делегируя отдельным работ­никам задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчи­ненными по отношению к руководителю. (Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выпол­нение работы с помощью других лиц.) Достижение или реализа­ция планов, целей и задач достигается компанией за счет сотруд­ников и руководителей. Руководитель ставит цели; менеджеры, маркетологи ставят перед собой и нижеподчиненными задачи, которые они должны будут выполнить. Примером является самая распространенная цель - получение большей прибыли, постав­ленная руководством; менеджеры и маркетологи разрабатыва­ют план реализации цели, ставят задачи - например, расширить круг потребителей (что естественно приведет к росту прибыли), а исходя из плана ставятся задачи - например, организация ре­кламы, наем большего количества сотрудников, проведение раз­личных акций для стимулирования сбыта. Задачи достигаются и выполняются основными сотрудниками (например, продавцами- консультантами).

Контроль

На фирму работает более 1,5 миллиона человек и жесткий кон­троль невозможен. Контроль проводится в основном в виде не­сложных и нежестких ограничений и ответственности, которая сводится непосредственно к обязанностям сотрудника, а далее идет мотивация прибылью. Т. е. компания косвенно контролиру­ет своих работников через мотивацию прибылью, тем самым, до­стигая или приближаясь к достижению своих целей и решению задач.

Мотивация

У «Орифлейм» имеется много методов стимулирования и моти­вирования своих сотрудников, главным из них является «чем усер­днее работаешь - тем больше получаешь» - стимулирование прибы­лью, а также проводятся всевозможные акции и вручаются подарки сотрудникам за их достижения. Большинство людей, работающих на «Орифлейм», поправили свое материальное положение и доволь­ны работой на фирму, так она одна из немногих дает почувствовать своим продавцам полную независимость.

40

* 1. Стиль управления

Стили управления по Левину:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. либеральный.

Стиль управления организации - демократический, где решение принимается на основе консультации с подчиненными в виде пред­ложений, ответственность предоставляется в соответствии с полно­мочиями, инициатива поощряется. Это правильно ведь на фирму работает более 1,5 миллиона человек и жесткий контроль невозмо­жен и не нужен.

* 1. Конфликты

Существует четыре основных типа конфликтов: внутриличност­ный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. Межличностный конфликт - это один из самых распространенных типов конфликта и естественно он ни раз и ни два возникал в такой крупной организации, как «Орифлейм», но вряд ли межличност­ные конфликты могут сильно отразится на работе всей организа­ции в целом, на одном работнике - да, но он один из 1,5 миллионов и не оказывает большого влияния на функционирование предпри­ятия. Конфликт между личностью и группой в данной компании встречается еще реже, так как базовые сотрудники работают скорее сами по себе и сталкиваются с 1-2 людьми необходимыми по рабо­те. Межгрупповой конфликт - организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возни­кать конфликты. Например, между руководством и исполнителя­ми, между работниками различных подразделений, между нефор­мальными группами внутри подразделений, между администраци­ей и профсоюзом. Эти конфликты имеют место быть и могут нане­сти уже существенный вред предприятию, но они прослеживают­ся и регулируются руководством достаточно успешно, потому что у компании сложился имидж организации, где сотрудники работают в атмосфере взаимопомощи и дружелюбия. Вся совокупность кон­фликтов, пронизывающих те или иные организации, так или иначе связана с методами управления ею. Ибо управление - не что иное, как деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и за­дач, которые определяют суть организации. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделе­

41

ниями организации, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов во имя более общих интере­сов организации, которые он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

* 1. Лидерство

Работа руководителя связана с отношениями лидерства и власти. В литературе традиционно выделяют формальное и неформальное лидерство. Формальный лидер обладает официальным положени­ем руководителя, имеет власть. Неформальный лидер властью не располагает, его влияние базируется лишь на его личностных ка­чествах.

В компании такого масштаба, как «Орифлэйм» сложно или да­же невозможно выделить одного определенного лидера, ни фор­мального, ни неформального. Владелец компании может вообще не принимать участие в управлении компании, в таком случае формальными лидерами являются директора и представитель­ства в различных странах, т.е. люди, реально имеющие большую власть над своими подчиненными. Но их власть через всю цепоч­ку, состоящую из структурных звеньев организации, не может дойти до самых низов, не теряя и не «распыляя» контроль и саму власть. Следовательно, чтобы организация предприятия была бо­лее или менее четкой от самого верха и до самых низов, должен су­ществовать неформальный лидер и не один, который вдохновляет и ведет за собой людей. Люди, которые добились, начиная с самого низа, высокого положения в компании несомненно обладают ли­дерскими качествами и дают импульс к движению по карьерной лестнице.

* 1. Культура

Этический кодекс Орифлэйм

««Орифлэйм» осознает свою ответственность за деловых партне­ров, поставщиков и компанию в целом» (Принципы действия). С точ­ки зрения этики «Орифлэйм» имеет сильный потенциал, который проявляется в следующих аспектах работы компании. Производство контролируется и отслеживается в соответствии с правилами про­изводства косметики и Сводом правил поставщика «Орифлэйм», что гарантирует выпуск высококачественной продукции. «Орифлэйм» поддерживает открытые и достойные отношения со всеми постав­

42

щиками, гарантируя конфиденциальность их технологий и формул. Основная политика компании - производство косметики без ущерба для окружающей среды. Все поставщики ответственно относятся к защите и охране окружающей среды, соблюдают надлежащие эко­логические нормы и исполняют государственные и местные законы. «Орифлэйм» принимает во внимание этнические и религиозные убеждения в странах, где работает.

«Орифлэйм» гарантирует соблюдение местных и государствен­ных норм сохранения здоровья и безопасности на рабочих местах, учет стандартов при выплате заработной платы и контроль продол­жительности рабочего дня. Кроме того, компания уважительно от­носится к молодым и неопытным сотрудникам. Социальное обе­спечение детей имеет большое значение для компании, так как она является одним из учредителей Международного детского Фонда. Компания «Орифлэйм» не тестирует свою продукцию и ингредиен­ты на животных. Ни один ингредиент не получают путем умерщвле­ния животных или причинения им вреда. Безопасность и действие продукции проверяются квалифицированными специалистами- медиками и тестируются на здоровых добровольцах (старше 18 лет). Местные и международные положения находятся под контролем, гарантируя производство безопасной, эффективной и легальной продукции.

Определенной формы одежды или налаженной и крепкой корпо­ративной культуры у компании нет. Это не удивительно, если при­нять во внимание масштабы деятельности фирмы и количество со­трудников, но руководство старается устраивать конференции и ве­чера для своих сотрудников и пропагандирует взаимоуважение и взаимопомощь.

1. Выводы

«Орифлэйм» - косметическая компания, которая продает высо­кокачественные, натуральные средства по уходу за кожей и декора­тивную косметику через независимых консультантов, без привле­чения розничной торговли.

Прямые продажи позволяют клиентам получить совет и разъяс­нения от людей, которых они знают и которым они доверяют.

Быть консультантом «Орифлэйм» означает иметь постоянно ра­стущие доходы и возможность карьерного роста, развиваться и быть частью огромного, дружного коллектива.

43

«Орифлэйм» отличается высокой исполнительностью и огром­ной энергией, в компании налажена децентрализованная система управления, здесь царит дух молодости и предпринимательства.

Сегодня «Орифлэйм» - одна из самых быстрорастущих космети­ческих компаний в мире. Она работает в 55 странах мира, в 30 из которых лидирует на рынке прямых продаж. «Орифлэйм» предла­гает широкий спектр высококачественных средств по уходу за ко­жей, парфюмерии и декоративной косметики. Продукция компа­нии «Орифлэйм» распространяется методом прямых продаж через консультантов. На данный момент количество консультантов со­ставляет 1 728 000, из них - 870 000 по России, СНГ и Прибалтике.

Несмотря на то, что компания развивалась быстро, она никогда не теряла свою первоначальную концепцию ведения бизнеса - нату­ральная шведская косметика от друзей и для друзей.

Сегодня «Орифлэйм» имеет:

объем продаж приблизительно 750 млн евро в год;

1,77 миллиона независимых консультантов ;

более 5000 работников;

857 наименований продукции;

более 78 млн. каталогов на 35 языках мира.

В компании существуют следующие проблемы:

1. осуществление реализации продукции только путем метода прямых продаж;
2. трудности в проникновении на рынки стран, неготовых к ме­тоду прямых продаж;
3. обостряющаяся конкуренция;
4. планируемая проблема - насыщение рынка продукцией ком­пании.
5. Рекомендации
6. Открытие собственных магазинов, потому что не все люди привыкли к методу прямых продаж, для некоторых это назойли­во и психологически неуютно. Открытие розничных магазинов спо­собствует расширению клиентуры, а следовательно, достижению одной из целей - получение большей прибыли.
7. Налаживание метода прямых продаж на зарубежных рынках параллельно с открытием розничных магазинов на тех же рынках.
8. Поиск путей окончательного закрепления и лидирования на международном рынке, стратегий снижения конкуренции и повы­шения конкурентоспособности товара, но не путем улучшения ка­

44

чества или цены, а созданием или, точнее, закреплением имиджа продукции посредством рекламы.

1. Не прекращать заниматься инноватикой и обновлением про­дукции, большое внимание уделять НТП, в противном случае это грозит насыщением рынка старыми товарами, снижением конку­рентоспособности продукции и шатким положением на междуна­родном рынке.

Список источников

1. Официальный сайт компании «Орифлейм» [www.oriflame.ru](http://www.oriflame.ru) и [www.oriflame.int.ru](http://www.oriflame.int.ru) .
2. Личный опыт работы в компании «Орифлейм».
3. Личные знакомства с сотрудниками компании «Орифлейм».
4. Каталоги компании «Орифлейм».

45

Пример выполнения курсовой работы

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«санкт-петербургский государственный УНИВЕРСИТЕТ  
аэрокосмического приборостроения»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЗАЩИЩЕНА С ОЦЕНКОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Доц., канд. экон. наук Лысов О.Е

должность, уч. степень, звание подпись, дата инициалы, фамилия

КУРСОВАЯ РАБОТА  
по дисциплине: МЕНЕДЖМЕНТ

РАБОТУ ВЫПОЛНИЛ(А)

СТУДЕНТ(КА) ГР.

подпись, дата инициалы, фамилия

Санкт-Петербург

2010

46

Содержание

1. История развития компании и ее этапы 48
2. Внешняя среда организации 50
   1. Экономический фактор 50
   2. Политический фактор 52
   3. Рыночный фактор 53
   4. Технологический фактор 54
   5. Международный фактор 55
   6. Фактор конкуренции 58
3. [Внутренняя организация 62](#bookmark9)
4. [Функции управления 63](#bookmark10)
5. [Стили управления 65](#bookmark11)
6. [Структура организации 76](#bookmark12)
7. [Лидерство 77](#bookmark13)
8. [Конфликты 78](#bookmark14)
9. [Культура организации 79](#bookmark15)

Выводы и рекомендации 81

Библиографический список 81

47

1. История развития компании и ее этапы

Начав свою деятельность в 1900 году, братья Макс и Морис Гра- бовски создали предназначенный для продажи грузовик, оснащен­ный одноцилиндровым горизонтальным двигателем. В 1902 году была основана компания Rapid Motor Vehicle, которая начала вы­пуск грузовиков с одноцилиндровым мотором.

В 1908 году, с появлением Вильяма С. дюрана, создается компа­ния «General Motors», которая поглощает Rapid Motor Vehicle и все прочие мелкие автомобильные компании в Мичигане. В 1909 году выпускается первое поколение грузовиков GMC. А в 1916 году обра­зовалась «General Motors Corporation».

дюранту удалось приобрести права на многообещающий «Бью­ик», в 1909 году он присоединил «Кадиллак» и «Олдсмобил», а так­же начал выпуск скоростных грузовиков. дюрант, стремясь как можно скорее запустить в производство наибольшее число марок, нажил огромные долги и предоставление займа для сохранения компании «на плаву» банковскими кругами было напрямую связа­но с отстранением дюранта. Но упорный бизнесмен не сдался. Удач­но «раскрутив» «Шевроле», он получил обратно управление фирмой и присоединил в 1918 году к своей компании «Шевроле».

В годы первой мировой войны компания GM поставила для нужд армии с 1917 по 1919 год около 10000 грузовых автомобилей и мо­дификаций на их основе. После окончания войны GM приступила к усовершенствованию сборочного конвейера на заводе в Понтиаке, штат Мичиган, и занялась переоборудованием своих автомобилей, меняя их корпуса, в железнодорожные дрезины и мотовагоны само­го различного назначения.

Несмотря на то, что марки автомобилей «GM» пользовались у по­купателей успехом (многие стали престижными), финансовые дела опять пришли в упадок.

В 1920 дюрант вынужден был навсегда оставить свое детище, во главе корпорации становится Альфред Слоун (Sloan; президент в 1923-1937 гг., председатель совета директоров в 1937-1956 гг.). Су­щественная доля капитала принадлежала знаменитой семье дю­пон. Слоун преобразовал «GM» из хаотичного скопления разрознен­ных отделений, подчас конкурировавших между собой, в единый производственный и финансовый организм, сохранив, вместе с тем, некоторую автономию отделений. Убыток от выпуска новых марок перекрывается прибылью от других отделений. Такая модель боль­шой корпорации стала образцом для успешного функционирования

48

других больших фирм Соединенных Штатов. Приведя в порядок фи­нансовые дела, Слоун продолжил скупку компаний. Он приобретает «Воксхолл» (Vauxhall; Британия) в 1925, «Опель Адам» (германия) в 1929, «Холден» (Holden; Австралия) в 1931 году. Отделение грузо­виков было организовано в 1925 году на базе компании Yellow Truck & Coach Manufacturing (ныне это GM Truck & Coach Division).

К концу 1920-х годов «дженерал Моторс» в борьбе за покупате­ля одолевает генри Форда, предлагая потребителям разнообразные марки на всевозможный вкус.

В 1927 году появились машины серии Т, а к 1931 году - один из первых автомобилей категории Класс 8, тяжелый грузовик Т-95. Эта была трехосная машина с пневматическими тормозами и четы­рехступенчатой трансмиссией, автомобиль полезной грузоподъем­ностью до пятнадцати тонн. К 1939 году в эксплуатацию вошли мо­дели серии А, считая модификации AC, ADC, AF, ADF, с номерами от 100 до 850 включительно.

Во время второй мировой войны GMC выполняет военные зака­зы - танки, оборудование для подводных лодок и специальные гру­зовики, многие из которых попали в Россию в рамках рограммы ленд-лиза. Одним из таких транспортных средствних оказалась ам­фибия DUKW, способная передвигаться по воде и по суше, перевоз­ить солдат и снаряжение. Несомненно, этот автомобиль и есть из­вестный «Duck» («Утка»), который выпускался в трех распростра­ненных модификациях: двух-, четырех- и восьмитонной.

Во второй половине 40-х годов GM пользовалась огромной популяр­ностью, - автомобили сбывались с успехом, даже без серьезных изме­нений в дизайне. В послевоенный период корпорация приобрела кон­троль над рядом японских компаний («Исудзу», «Сузуки») и южноко­рейских («Дэу»). Новые марки автомобилей разрабатываются в едином исследовательском центре; конструкторы и дизайнеры отделений до­рабатывают проекты. Все модели корпорации отличает общий стиль.

В Америке «Дженерал Моторс» традиционно отдает предпочте­ние большим машинам, так что проектирование малолитражных автомобилей нередко происходит в Европе. Именно «Дженерал Мо- торс» внедрила первый действительный жесткий верх кузова авто­мобиля в 1949 году. Отделениям корпорации принадлежит ряд ин­тересных нововведений: «Шевроле-корветт» с первым пластмассо­вым несущим кузовом (1953), «Шевроле-корвейр» с задним располо­жением мотора с оппозитным двигателем воздушного охлаждения (1959), переднеприводный «Олдсмобил-торнадо» (1966).

49

Тем не менее из-за конкуренции с японскими автомобилями кор­порация в 1970-80-е годы испытала ряд серьезных трудностей.

В 1984 году «Дженерал Моторс» организовала новое автомобиль­ное отделение, «Сатурн» (Saturn), использующее высоко автомати­зированные заводы для производства компактных автомобилей. Усилия по модернизации оказались только частично успешными и в начале 1990-х годов компания была вынуждена закрывать суще­ственное число заводов в Соединенных Штатах и сокращать десят­ки тысяч рабочих и служащих после нескольких лет беспрецедент­но тяжелых потерь.

К 1997 году положение удалось несколько выправить, а в новое тысячелетие концерн вошёл уверенной поступью, расширив своё влияние на азиатском и восточноевропейском рынках.

В 2002 году GM была поглощена компания «дэу». В настоящее время корпорация активно сотрудничает с российским «АвтоВАЗ»: уже создано СП в Петербурге, а в ближайшее время рассматривает­ся вопрос о партнерстве.

1. Внешняя среда организации
   1. Экономический фактор

Объединение автопроизводителей General Motors создавалось в период кризиса 1907 года. В 1908 году производитель повозок Уи­льям дюран решил перейти с лошадей на двигатели и основал ком­панию General Motors. На момент основания ему уже принадлежа­ла марка Buick. В этом же году компания приобрела статус холдин­га, объединив в себе марки Buick и Oldsmobile. Несмотря на кризис, автомобиль был очень современной и интересной темой. Это стало основой большого успеха корпорации.

В годы первой мировой войны компания GM поставила для нужд армии с 1917 по 1919 год около 10000 грузовых автомобилей и моди­фикаций на их основе.

Основатель General Motors Уильям дюран потерял на фондовом рынке 40 миллионов долларов и оказался нищим. Интересно, что сама GM в годы Великой депрессии сумела сохранить положитель­ный баланс, так как под руководством Альфреда Слоана проводи­ла политику снижения издержек. Хотя,в конце 1937 - начале 1938 года General Motors всего за три месяца уволила четверть работни­ков, а общее количество произведенных в США автомобилей сокра­тилось почти на 50%.

50

Автоконцерн, который пережил две мировые войны и Великую депрессию в кризис 2009 года объявил о банкротстве.

Напомним, что один из крупнейших автопроизводителей мира, на заводах которого выпускались такие всемирно известные модели автомобилей, как Hummer, GMC, Pontiac и другие, не сумел пере­жить разразившийся в мире финансовый кризис и 1 июня 2009 года подал заявление о своем банкротстве. Кратко история падения GM выглядит следующим образом.

На 1 января 2009 года собственностью автоконцерна являлись такие марки автомобилей, как «Buick », Oldsmobile, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn, Saab, Vauxhall, Wuling, Oldsmobile. Кроме того, в свое время компания «Дженерал Моторс» приобрела крупные пакеты таких японских автопроизво­дителей, как Subaru, Isuzu, Suzuki, а также известного итальянско­го концерна Fiat.

Предполагается, что после процедуры банкротства концерн бу­дет разделен на две компании, в первую из которых войдут наибо­лее убыточные подразделения, а во вторую - наиболее прибыльные Chevrolet и Cadillac. В ходе процедуры банкротства будут закрыты 40 % всех дилерских центров в США и остановлены конвейеры на 12-14 американских предприятиях, 20 тыс. человек потеряют ра­боту.

В 2009 году GM планировала продать приносящую убытки автомо­билестроительную компанию Opel. Одним из претендентов на покуп­ку являлся консорциум компании Magna International и российско­го Сбербанка. Однако в начале ноября GM приняла решение оставить Opel себе, мотивируя это наметившимся выходом отрасли из кризиса и нежеланием уходить с рынка малолитражных автомобилей.

Банкротство происходит в рамках плана правительства Обамы, который предложил автоконцерну избавиться от «плохих» акти­вов, сохранив за собой лишь «хорошие». После банкротства на ме­сте прежнего GM правительство создаст новую компанию. Оно же возьмет на себя обязанности по управлению ею. Производство будет сокращено до приемлемых размеров.

Банкротство GM - четвертое по масштабам в истории США и са­мое крупное среди промышленных компаний.

Долг компании - $172,81 млрд, а активы - $82,29 млрд.

При реорганизации компания может рассчитывать на $30 млрд дополнительной помощи от Федеральной Резервной Системы и $9,5 млрд от Канады.

51

Компания так и не смогла в поставленные администрацией пре­зидента США Барака Обамы сроки до 1 июня договориться с кре­диторами о реструктуризации долгов, и теперь ее ждет процедура банкротства, которая, к счастью для обладателей автомобилей кон­церна, не приведет к полной остановке всех производственных кон­вейеров компании. В то же время часть марок, таких как Pontiac, будут ликвидированы, а такие бренды, как Hummer и Saturn, будут проданы новому собственнику.

В рамках концерна будет лишь три марки - Chevrolet, Cadillac и Buick.

Процедура реорганизации автогиганта приведет к сокращению дилеров с 6000 до 3600 и предполагает сокращения персонала на де­сятки тысяч рабочих по всему миру, одиннадцать заводов GM будут закрыты, три приостановлены, а один перепрофилирован на про­изводство малолитражных авто. Правительство США предоставит GM кредит в размере $ 30,1 млрд на время прохождения процедуры банкротства (60-90 дней), которые впоследствии будут конвертиро­ваны в акции обновленной GM.

Долю в новом GM получат также и держатели необеспеченных облигаций автоконцерна - 10%, профсоюз UAW получит порядка 17,5% акций. Свыше 50% акций GM будут контролироваться пра­вительством США, которое в перспективе будет готово продать па­кет заинтересованным инвесторам.

* 1. Политический фактор

Сигнал о том, что у General Motors далеко не все благополучно, прозвучал в ноябре 2008 года, когда руководство этой компании вместе с руководством других двух «китов» автомобилестроения США компаний Ford и Chrysler обратились к правительству своей страны с просьбой о финансовой поддержке в размере $50 млн дол­ларов. В этом же месяце руководство этих трех концернов провело закрытую встречу с представителями Конгресса, где вновь обсуж­дался вопрос о выделении этой же суммы, половина которой шла на поддержание ликвидности продаж, а другая половина на поддерж­ку производства.

Через месяц администрация Буша сделала заявление, что такая поддержка будет оказана в виде кредитов, но при этом компании на основе разработанного плана должны осуществить решитель­ную реструктуризацию. Прошлый финансовый год General Motors завершила с убытками в 30,9 млрд долларов, а по итогам 1 квартала

52

текущего года убытки компании составили 6 млрд долларов, что на 82% больше, чем в прошлом году.

В марте текущего года администрация США, предоставив GM кредит на 15,4 млрд долларов, потребовала от руководства компа­нии подготовить новый план выхода из кризиса, который должен быть предоставлен правительству до 1 июня. Тогда же прозвучали первые фразы о возможном банкротстве «дженерал моторс».

В апреле автопроизводитель вместе с Министерством финансов США согласовал план собственной реструктуризации, суть кото­рого заключалась в том, чтобы обменять долг компании на ее ак­ции. Кроме того, предполагалось, что GM сократит в течение двух лет 20000 рабочих мест. Однако 27 мая стало известно, что General Motors так и не смогла обменять свои долговые обязательства на ак­ции вновь создаваемой компании, несмотря на то, что это требова­лось для реализации плана реструктуризации автогиганта. Уже в июне выяснилось, что на некоторые, наиболее ценные активы, та­кие как бренд Опель, нашлись серьезные покупатели.

В начале июня правительство США сообщило, что готово выде­лить новые 30 млрд долларов на поддержку General Motors только в том случае, если процедура банкротства начнется незамедлительно. При этом правительство США потребовало долю примерно в 60% в новой реструктурированной GM. Все было кончено и приговор ста­рой GM был фактически подписан.

* 1. Рыночный фактор

Россию с уверенностью можно назвать одним из наиболее зна­чимых рынков для компании General Motors, как в Европе, так и в мире. Сегодня компания GM представлена в России следующими марками: Cadillac, Saab, Hummer, Opel, Chevrolet. На сегодняшний день в московском офисе компании работают более 270 сотрудни­ков. GM в России продает свою продукцию через дилерскую сеть, состоящую из 154 компаний, работающих в 55 городах на террито­рии страны.

В 2008 году компания GM продала в России 337810 автомобилей, что на 130% больше, чем в 2007 году (259000 машин). доля рынка GM в России, по результатам 2008 года, увеличилась до 11,2%, тогда как на конец 2007 года она составляла 9,6%. Несмотря на жесткую конкуренцию, бренд Chevrolet сумел удержать в России первое ме­сто по продажам среди иностранных брендов с результатом 235466 проданных автомобилей. Эта цифра более чем на 45% превышает

53

результат 2007 года. Opel сохранил позиции в десятке самых прода­ваемых иностранных брендов, с результатом 98800 проданных ав­томобилей.

На российском рынке компания General Motors начала опера­ции в 1992 году. Через 10 лет, в 2002-м, GM вместе с партнерами, - российским производителем автомобилей «АвтоВАЗ» и Европей­ским Банком Реконструкции и Развития (ЕБРР), - основали GM- АвтоВАЗ, первое совместное автомобилестроительное предприятие в России. Сегодня Chevrolet NIVA, выпускающаяся на современном заводе совместного предприятия в Тольятти, является одним из ли­деров продаж на российском автомобильном рынке.

В 2004 году GM и компания «Автотор» заключили договор по вы­полнению крупноузловой сборки HUMMER H2 в Калининграде. Се­годня на этом заводе собираются HUMMER H2 и H3, Cadillac CTS, STS и SRX, а также 2 модели Chevrolet - Epica и Lacetti. В 2008 году здесь начата промышленная сборка Chevrolet Lacetti.

В июне 2006 года компания General Motors начала строительство нового автомобильного завода в Шушарах под Санкт-Петербургом. 7 ноября 2008 года завод был торжественно открыт в присутствии Президента РФ Дмитрия Медведева и Президента GM-Европа Карл- Петера Форстера. Сегодня завод производит внедорожник Chevrolet Captiva. Отдельная производственная линия выделена для произ­водства новинки - Chevrolet Cruze, которое стартовало летом 2009 года.

С 2005 года в России действует научный офис General Motors, ко­торый совместно с российскими учеными проводит успешные ис­следования в области автомобильной науки и техники.

* 1. Технологический фактор

Концерн GM имеет в различных регионах мира глобальную сеть научных организаций и лабораторий, проводящих сопутствующие исследования. Это обеспечивает GM доступ к важнейшим техноло­гическим ресурсам и опыту, полученному в результате научной ра­боты. Сеть повышает потенциал научно-исследовательских органи­заций GM и позволяет GM лидировать в сфере стратегически важ­ных конструктивных и технологических разработок.

Штаб-квартира сети научно-исследовательских организаций GM находится в Техническом центре GM в г. Уоррен (Warren), штат Ми­чиган. Сеть объединяет семь научных лабораторий, одна из кото­рых расположена в Индии, в Бангалоре (Bangalore).

54

Научные лаборатории:

* Лаборатория химии и экологии (CES);
* Лаборатория интеграции электрических систем и систем управления (ECI);
* Индийская научно-исследовательская лаборатория (ISL) ;
* Лаборатория исследования производственных процессов (MSR);
* Лаборатория изучения материалов и технологических процес­сов (MPL);
* Лаборатория исследования силовых агрегатов (PSR);
* Лаборатория разработки автомобилей (VDR)

Прочие научно-исследовательские организации

* Оперативные деловые и технические отделы;
* Группа глобальных стратегических исследований;
* Группа управления глобальными технологиями;
* Совместная организация технологических исследований

К научно-исследовательской работе относятся: повышение эко­логических параметров автомобилей GM; диверсификация источ­ников энергии; разработка (в международном масштабе) решений, позволяющих экономить углеводородное топливо, таких как: систе­мы питания топливом и изменения фаз газораспределения, шести­ступенчатые коробки передач, современные дизельные двигатели, автомобили на водородных топливных элементах или гибридные автомобили, электронные системы управления и инновационные материалы.

* 1. Международный фактор

General Motors следует относить к транснациональным корпора­циям, размах деятельности, которых характеризуется огромными масштабами. Крупнейшие ТНК распоряжаются средствами, превы­шающими размер национального дохода многих суверенных наци­ональных государств, а международный характер операций ставит их практически вне контроля любых национальных органов вла­сти.

ТНК контролируют до 40% промышленного производства в ми­ре, половину международной торговли. Объем произведенной про­дукции на предприятиях ТНК ежегодно превышает 6 трлн долла­ров. На них работают 73 млн сотрудников, т.е. каждый десятый за­нятый в мире, исключая сельское хозяйство. Численность персона­ла транснациональных фирм очень велика. Приведем лишь отдель­

55

ные такой пример: в компании «General Motors» работает порядка 647 тыс. человек

На конец 80-х - начало 90-х годов насчитывалось 600 корпора­ций с суммой продаж более 1 млрд долларов, которые образовыва­ли так называемый «Клуб миллиардеров». В середине 90-х годов ко­личество миллиардеров значительно превысило 1000. У лидера по объему продаж среди всех ТНК - General Motors - этот показатель в 1997 году составил 160 млрд долларов. Интересно отметить, что сум­марный валовый доход двух лидеров среди ТНК - General Motors и Ford Motor - превышает объем продаж десяти крупнейших фран­цузских, десяти английских и шести германских компаний.

Характерной чертой ТНК является сочетание централизован­ного руководства с определенной степенью самостоятельности вхо­дящих в нее и находящихся в разных странах юридических лиц и структурных подразделений (филиалов, представительств).

В практической деятельности используются следующие рычаги контроля материнской компании над дочерними филиалами:

* преобладающая доля в уставном капитале;
* обладание необходимыми ресурсами (технологическими, сы­рьевыми и др.);
* назначение персонала на ключевые посты;
* информация (маркетинговая, научно-техническая и т.д.);
* особые договоренности, например об обеспечении рынков сбы­та;
* неформальные механизмы.

ТНК использует комплексную глобальную философию бизне­са, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом. Обычно компании такого рода прибегают в своей хозяйственной деятельности практически ко всем доступ­ным операциям международного бизнеса.

Транснациональные корпорации - это международные компа­нии. Они международные по характеру своей деятельности: они владеют или контролируют производство продукции (или услуг) вне пределов страны базирования, в разных странах мира, распо­лагая там свои филиалы, функционирующие в соответствии с гло­бальной стратегией, разрабатываемой материнской компанией. Таким образом, «международный подход» ТНК определяется той ролью, которую занимают зарубежные операции во всех аспектах экономической жизни этих компаний. Если на ранних стадиях дан­ного процесса зарубежное производство имело лишь эпизодический

56

характер, то впоследствии оно стало значительным и даже опреде­ляющим фактором.

«Многонациональность» компании может проявляться и в сфере собственности. Хотя критерием этой «международности», как пра­вило, является не собственность на капитал. Кроме нескольких мно­гонациональных по капиталу компаний, во всех остальных ядро собственности базируется на капитале одной, а не разных стран.

Фактором, повлиявшим на возникновение ТНК, безусловно счи­тается стремление к получению сверхприбыли.

В ходе развития ТНК возник принципиально новый феномен - международное производство, которое дает корпорациям преимуще­ства, вытекающие из различий экономических условий страны бази­рования материнской компании и принимающих стран, т.е. стран, где расположены ее филиалы и подконтрольные фирмы. Дополни­тельная прибыль ТНК может быть получена за счет различий:

* в обеспеченности и стоимости природных ресурсов;
* в квалификации рабочей силы и в уровне заработной платы;
* в проводимой амортизационной политике и, в частности, в нор­мах амортизационных отчислений;
* антимонопольного и трудового законодательства;
* в уровне налогообложения;
* экологических стандартов;
* стабильности валют и др.

Учитываются и различия в экономической ситуации отдельных стран, которые дают возможность ТНК маневрировать загрузкой производственных мощностей и приспосабливать свои производ­ственные программы к меняющимся условиям текущей конъюн­ктуры, к спросу на тот или иной товар на каждом конкретном рын­ке.

К реальным преимуществам формирования крупнейших ТНК, позволяющим добиваться значительной централизации капитала, можно отнести:

* возможность диверсификации деятельности для снижения ри­ска и смягчения кризисных ударов - первоначально материнская компания может прямо или косвенно дотировать дочерние компа­нии, выходящие на новый рынок;
* гибкую организационную структуру управления. Часть функ­ций децентрализуется;
* консолидацию финансовой отчетности в рамках всей систе­мы с целью выработки стратегии наименьших налогов - возмож­

57

ность перераспределения прибыли между компаниями, входящими в корпорацию, с тем чтобы наибольший доход получали те из них, которые пользуются налоговыми льготами и т.п.;

* совместное формирование рынка, монополию на этом рынке;
* рост ради роста (возможность быть первым номером).

Отражая положительные черты функционирования ТНК, сле­дует отметить, что они вносят большой вклад в экономику прини­мающей страны и в глобальное мировое хозяйство по следующим аспектам:

* ТНК способствуют оптимальному распределению всех видов ресурсов;
* ТНК способствуют оптимальному размещению производства;
* благодаря ТНК более активно распространяются новые товары и технологии;
* ТНК способствуют усилению конкуренции;
* благодаря ТНК расширяется международное сотрудничество.

Транснациональные корпорации, как правило, осуществляют

инвестиции в отрасли обрабатывающей промышленности «новых индустриальных стран» и относительно развитых и развивающих­ся государств.

* 1. Фактор конкуренции

Автомобильной страной Америка стала благодаря конкурирую­щим GM, Ford и Chrysler. Машина стала частью американской ми­фологии и важнейшей составляющей «американской мечты». Она сформировала менталитет среднего американца и стиль его жизни.

В середине ХХ века автомобильные компании США производили больше машин, чем остальные страны мира вместе взятые. Напри­мер, в 1950 году в Штатах было собрано 8 млн автомобилей, в СССР - 362000, в Германии - 306000, в Японии - 62000. Автомобильная промышленность и смежные с ней отрасли в 1940-х - 1950-х го­дах обеспечивали до 10% ВВП США. В начале 1940-х годов General Motors являлась крупнейшим производителем машин на планете.

После окончания второй мировой войны в Америке начался оче­редной бум в секторе легковых автомобилей, сочетавшийся с бур­ным дорожным строительством. Два десятилетия подряд спрос пре­вышал предложение. главными отделами в компаниях отрасли были дизайнерский и рекламный. дешевый бензин позволял аме­риканцам увлекаться большими восьмицилиндровыми лимузина­ми. Модели отличались друг от друга только решеткой радиатора и

58

формой крыльев, техническое оснащение машин было практически одинаковым, необходимости вкладывать деньги в разработку тех­нических новинок американские автопроизводители не видели - их философией был «здоровый консерватизм». Доля General Motors в этот период на национальном рынке возросла до 49%.

Серьезные проблемы у членов «большой тройки» - General Motors, Ford и Chrysler - начались в 1965 году, когда в США был принят Акт о загрязнении окружающей среды транспортными средствами. Этот закон устанавливал жесткие требования в отно­шении токсичности выхлопных газов. В 1970 году американские за­конодатели еще раз вернулись к теме защиты среды и приняли Акт о чистом воздухе, который предписывал автопромышленникам в течение шести лет сократить вредные выбросы на 90%. Автострои­тели были вынуждены подчиниться и начали вкладывать деньги в реконструкцию заводов, что резко повысило себестоимость машин.

Именно в этот период на американском рынке впервые появились иностранные автомобили - в результате нефтяного кризиса цены на бензин выросли, и американцы обратили взоры на небольшие эко­номичные японские марки. На этом фоне продажи американских компаний начали падать, некоторые «особо прожорливые» модели были сняты с производства.

GM попыталась сделать собственный малолитражный автомо­биль, но попытка оказалась очень неудачной. К тому же известный адвокат Ральф Нейдер в 1965 году избрал объектом своего расследо­вания о безопасности американских автомобилей именно малоли­тражную модель General Motors Chevrolet Corvair, первоначально предназначавшуюся для отражения угрозы со стороны иностран­ных автоконцернов. Из-за разгоревшегося скандала Corvair при­шлось отозвать с рынка, а руководство General Motors надолго ре­шило отказаться от идеи создать малолитражный автомобиль под своей маркой. Ford и Chrysler тоже попытались сконструировать малолитражные модели и также потерпели неудачу. В итоге амери­канцы решили отдать сектор малолитражек иностранцам, и вско­ре на дорогах США появилась продукция японских и европейских производителей. Только в начале 1980-х годов американцы решили нанести ответный удар. Руководство General Motors приняло реше­ние создать новое подразделение - Saturn. Машины, выпускаемые под этим брендом, первоначально являлись своего рода репликами удачных японских марок, лишь в конце 1990-х годов Saturn стала выпускать модели собственной конструкции. Продажи этого под­

59

разделения растут (в 2003 году было выпущено около 300000 штук), машины очень дешевы (Saturn Ge- стоила $9999) по сравнению с другими марками компании. Чтобы обеспечить низкую себестои­мость продукции, GM в 1982 году вынесла сборочные заводы на тер­риторию Мексики. Затем в конце 1980-х за пределы США - в Мек­сику и Канаду - стали переезжать и другие заводы GM, что привело к серьезным проблемам в отношениях корпорации с американски­ми профсоюзами.

В конце 1980-х, потерпев неудачу с собственными разработка­ми малолитражных автомобилей, General Motors решила сменить стратегию и стала покупать конкурентов. Началась эра глобальной экспансии GM - к приобретенным до второй мировой войны немец­кой Opel (1931), английской Vauxhall (1925) и австралийской Holden (1931) прибавляются пакеты акций японских Isuzu, Subaru, Suzuki и шведской SAAB. Однако, купив иностранных производителей, американцы так и не смогли решить, как ими управлять. Консерва­тивный менеджмент, принятый в GM, оказался неэффективным в управлении компаниями, работающими на рынках с высокой кон­куренцией. Например, концерн GM упустил время, когда нужно было разрабатывать собственные дизельные моторы. С 1997 года в Европе дизели стали пользоваться популярностью, ежегодно при­бавляя по 3-5% в объеме продаж, и по итогам прошлого года такие двигатели стояли уже в 40% новых машин, реализованных в Евро­пе. В Америке дизели успехом не пользовались, поэтому их расту­щую в Старом Свете популярность GM учитывать не захотела.

К тому же производить машины в Европе с ее высоким уровнем заработной платы и активными профсоюзами оказалось слишком дорогим удовольствием. Вместо прибыли европейские подразделе­ния начали приносить американской компании грандиозные убыт­ки - с начала 2000-х годов их объем составляет до $1 млрд в год. В ближайшие два года GM сократит в Европе не менее 20000 рабочих мест. Но эта мера регрессивная - она позволит уменьшить расходы, но не принесет дополнительной прибыли, в которой так нуждается компания.

Еще один удар ждал General Motors со стороны рынка потреби­тельского кредитования. В 1970-х годах 80% автомобилей в США покупалось по необходимости - из-за того, что предыдущая машина сломалась. Изменения произошли в конце 1970-х, когда банки стали предлагать представителям среднего класса покупать автомобили в кредит. Автопроизводители с энтузиазмом поддержали развитие

60

такого вида кредитования - например, GM создала для этих целей собственное финансовое подразделение - GMAC Financial Services.

Однако потребительское кредитование оказалось палкой о двух концах - получив возможность покупать машину на заемные день­ги, клиент стал более разборчивым. Сегодня только одна из пя­ти машин в США покупается по необходимости. Остальные четы­ре приобретаются потому, что клиенту нужна более современная и удобная модель. Молодые покупатели не хотят быть «типичными американцами», и безликие, хотя и максимально функциональные, американские машины им не нравятся.

Тем временем японские конкуренты начали играть на поле со­перника. Они все решительнее вторгаются в ниши, которые раньше считались исключительно американскими - речь идет о полнораз­мерных внедорожниках и пикапах. Сегодня Toyota и Nissan успеш­но продают в США машины этого класса. При этом у иностранцев есть резервы - Toyota работает почти во всех странах мира и может при необходимости сознательно занижать цены на важном для нее американском рынке. У местных производителей такой возможно­сти почти нет - все американские марки GM рассчитаны только на внутренний рынок. Война цен для General Motors губительна, но уклониться от сражения с японцами невозможно. «Американским производителям придется наращивать скидки, сокращать штаты, а в конце концов - постоянно снижать производство, потому что по­ток инвестиций сокращается с каждым годом», - считают эксперты аналитического агентства J.D. Power.

Только за последний год GM сократила объем производства на территории США на 10%. Прогноз общей прибыли концерна на 2005 год был снижен более чем на 80%. Это стало еще одним уда­ром по акциям компании, стоимость которых упала до абсолютного минимума. Но главной неприятностью для General Motors является даже не рекордно низкая цена акций сама по себе, а вполне объяс­нимое падение кредитного рейтинга компании. Все аналитические фирмы давно держат акции GM на отметке sell, а ведущие кредит­ные агентства - Standard & Poor’s и Moody’s уже опустили рейтинг акций компании почти до мусорного. Немного выше оценивают воз­можности General Motors специалисты Fitch, однако и они далеки от оптимизма. Общий долг корпорации сегодня превышает $300 млрд. Ведущие банки закрывают кредитные линии, предоставлен­ные General Motors - например, так поступил GE Capital, который собирался предоставить GM $2 млрд для оплаты работы поставщи­

61

ков. В условиях кризиса глава GM Рик Вагонер начал лично кон­тролировать текущие операции. Времени у Вагонера нет - акциям с рейтингом BBB остался лишь один шаг до пропасти, за которой маячит банкротство. Потенциально - самое громкое за всю историю мировой экономики.

1. Внутренняя организация

Внутренние переменные - это ситуативные факторы, существу­ющие внутри организации. Поскольку организации являются си­стемами, созданными людьми, эти переменные прежде всего - ре­зультат решений, принимаемых в процессе менеджмента. Но это не означает, что менеджеры могут полностью контролировать все внутренние переменные. Зачастую они представляют собой некую «данность», которую управленческому персоналу приходится пре­одолевать, а порой и смиренно принимать. Так, General Motors вы­нуждена мириться с монотонностью конвейерного производства, поскольку, отказавшись от него, она поставит под угрозу свое суще­ствование. И менеджеры вынуждены признать негативное влияние этих факторов на людей и производительность и делать все возмож­ное для его снижения.

К основным внутренним переменным организации, требующим особого внимания менеджеров, относятся цели, структура, задачи, технологии и люди. Далее мы рассмотрим их характеристики и вза­имосвязь.

По нашему определению, организация - это группа людей, со­знательно стремящихся достичь общих целей. Иными словами, ее можно рассматривать как средство достижения целей, позво­ляющее людям вместе сделать то, чего они не смогли бы сделать в одиночку. Цели - это конкретные конечные состояния или же­лаемый результат, которого группа стремится достичь благода­ря совместным усилиям. Менеджеры разрабатывают цели в ходе планирования и доносят их до всех членов организации. данный процесс представляет собой мощный механизм координации, благодаря которому члены организации знают, чего они должны достичь.

Цели организаций, особенно разных типов, сильно варьируют­ся. Коммерческие организации нацелены прежде всего на создание тех или иных товаров или услуг с учетом конкретных ограниче­ний в отношении расходов и прибыли, что отображено в их целях, касающихся прибыльности и производительности. Государствен­

62

ные учреждения, учебные заведения и некоммерческие больницы не озабочены проблемами прибыли, но затраты волнуют и их. Это также отображено в наборе их целей, связанных с предоставлени­ем услуг в рамках конкретных бюджетных ограничений. Но, следу­ет отметить, что прочная этическая основа, подкрепленная острым чувством социальной ответственности, как правило, обусловлена, прежде всего, философией организации, а не тем, к какому типу - коммерческому или некоммерческому - она относится.

Разнообразие интересов и забот организаций становится еще ши­ре, если учесть, что крупные организации имеют много целей. Так, например, чтобы получить прибыль, коммерческая фирма должна сформулировать свои цели относительно доли рынка, разработки новых продуктов, качества обслуживания, отбора и тренингов ме­неджеров и даже социальной ответственности. Некоммерческие ор­ганизации тоже имеют разнообразные цели, но, как правило, уде­ляют больше внимания социальной ответственности. Ориентация организации, обусловленная ее целями, во многом определяет ре­шения менеджмента.

Обычно цели подразделений разных организаций, занимающих­ся одним видом деятельности, более схожи, чем цели подразделе­ний одной и той же организации, выполняющих разные функции. По этой причине менеджеры должны постоянно заниматься их ко­ординацией, руководствуясь при этом, прежде всего, общими це­лями организации. Цели каждого подразделения должны вносить свой вклад в цели всей организации, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

1. Функции управления

Вопрос о роли управляющей компании и функциях, которые она выполняет по отношению к бизнес-единицам, чрезвычайно актуа­лен в условиях современной России. Это связанно с тем, что сейчас полным ходом идет процесс создания холдингов. Этот процесс на­чался примерно в 1989 году, а к середине 90-х приобрел массовый характер.

В начале этого процесса основной задачей управляющих компа­ний вновь создаваемых холдингов был захват собственности. Для этого, помимо политического влияния, необходимо было обладать достаточными финансовыми ресурсами.

Функцией управляющей компании в таком конгломерате был захват и удержание предприятий. При этом основное внимание уде­

63

лялось не экономической эффективности деятельности, а возмож­ности контроля над финансовыми потоками зависимых предприя­тий.

Однако уже к концу 90-х данный путь исчерпал себя. Это было связано с тем, что большая часть государственной собственности была приватизирована, а начинать большую «войну» за передел собственности никто не хотел. К тому же в это же время упали цены на основные экспортные товары. И многие предприятия стали пе­реориентироваться на внутренних потребителей. Кризис 1998 года еще острее поставил вопрос о необходимости повышения конкурен­тоспособности российских холдингов.

Аналогичные проблемы возникли перед американскими корпо­рациями в начале 20-х годов прошлого века. «Мы были обременены дорогостоящими материальными запасами и обязательствами, вы­полнявшимися по старым вздутым ценам. Нам не хватало налично­сти. Наш сборочный конвейер был далек от идеала. Контроль был несовершенным, ощущался явный недостаток средств оперативно­го и финансового контроля, не хватало также адекватной информа­ции. Короче говоря, большие масштабы кризиса представить было едва ли возможно». Это сказал Альфред Слоун о General Motors на­чала 20-х годов, однако все сказанное можно отнести и к отечествен­ным предприятиям середины 90-х.

Перед российскими холдингами середины 90-х, как и перед General Motors начала 20-х, встал вопрос повышения экономиче­ской эффективности и конкурентоспособности, что по требовало проведения реструктуризации их систем управления.

Реформы, проведенные Альфредом Слоуном в General Motors с 1921 по 1925 годы, привели к созданию первого в мире холдинга в том виде, в каком мы сейчас понимаем данный термин. А. Слоуну удалось найти организационное решение для больших комплекс­ных производств эры массового производства.

Определившись с ролью управляющей компании в структуре холдинга, необходимо решить, какие функции нужно централи­зовать в управляющей компании, а какие должны быть переданы бизнес-единицам.

Обычно управляющие компании выполняют следующие функ­ции:

- поддержание отношений с внешней средой. Управляющая ком­пания организует диалог с акционерами и участниками финансово­го рынка, предоставляет им необходимую информацию о деятель-

64

ности холдинга. Кроме того, важной функцией является лоббирова­ние интересов холдинга в органах государственной власти;

* перераспределение финансовых ресурсов между предприяти­ями с целью реализации инвестиционной стратегии, таким обра­зом, управляющая компания становится кредитным центром хол­динга;
* обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий. При этом управляющая компания разра­батывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа для всех входящих в холдинг бизнес-единиц;
* определение общекорпоративной стратегии. Общекорпоратив­ная стратегия обычно содержит решения о том, какое предприятие необходимо купить, а какое - продать, решения о размере и направ­лении инвестиций, а также зачастую конкурентную стратегию;
* создание общекорпоративной культуры. Для холдингов крайне важно объединить сотрудников отдельных предприятий в единую компанию. Кроме того, одной из задач общекорпоративной культу­ры является выработка единой системы ценностей, общей для всех компаний холдинга;
* поддержание и развитие ключевых компетенции, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий, а также организации единой для всех компаний холдинга системы управления знаниями;
* координация деятельности отдельных компаний для обеспече­ния эффективного сотрудничества;
* отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а так­же разработка системы их мотивации и вознаграждения.

Точный набор функций для каждой конкретной управляющей компании определяется исходя из стиля управления, который при­меняется ею в отношении бизнес-единиц холдинга.

К наиболее распространенным стилям работы управляющей компании относятся: финансовый контроль, стратегический кон­троль и стратегическое планирование. гораздо реже встречаются еще четыре варианта: централизованное управление, холдинговая компания, стратегическое программирование и стратегическая ри­сковая инициатива.

1. Стили управления

Говоря о стилях управления в компании General Motors, я счи­таю наиболее значимым рассказать о методах управления Альфре­

65

да Слоана, поскольку его методы до сих пор остаются актуальными и лежат в основе успеха этой глобальной компании.

А. Слоана обычно считают выдающимся организатором и гораз­до реже видят в нем маркетингового гения, объединившего усилия разрозненной группы автомобилестроительных компаний и пре­вратившего их в крупнейшего в мире и наиболее успешно действу­ющего производителя. Его достижения обеспечили становление ав­томобильной промышленности и оказали огромное влияние на кон­курентов и на компании из других секторов экономики, а также на понимание и исследования роли менеджмента.

Внедренные А. Слоаном методы оказались вполне обоснован­ными и, несмотря на критику, основанную на представлении об их ограниченном характере, не были замещены какими-то более новы­ми. действительно, они носили замкнутый характер до тех пор, по­ка были ориентированы на внутренние или текущие коммерческие проблемы GM, а также по той причине, что в 1920-х годах, когда эти методы разрабатывались, GM не сталкивалась с серьезной между­народной конкуренцией. Иногда они представлялись в виде своего рода основы для создания общества демократического капитализ­ма и поэтому критиковались за ограниченность и за неспособность помочь руководителям GM задуматься о своей роли в обществе в целом, т. е. вне пределов, определяемых корпоративными отноше­ниями с поставщиками, дилерами и клиентами. Но идеи, в соответ­ствии с которыми А. Слоан в рамках крупной производственной ор­ганизации придавал огромное значение понятиям справедливости, сотрудничества и творчески используемой в процессе управления конкуренции, а также принятию решений, основанному на рацио­нальном обсуждении фактов, продолжают направлять действия те­оретиков и практиков менеджмента и бизнеса.

В начале 1920-х годов основное значение для GM приобретает не­обходимость координации товарной и финансовой политики, а так­же деятельности ее пяти основных независимых подразделений. А. Слоан и его команда предвидели значительный рост рынка вслед­ствие создания закрытых (а значит, всепогодных) автомобилей, строительства в США сети шоссейных дорог, возникновение рын­ка подержанных автомобилей и финансирования покупок машин с помощью банковских ссуд. GM нуждалась в более скоординирован­ной и рациональной политике, а также строгом централизованном финансовом контроле. Жизненно необходимым оказалось формиро­вание интегрированной политики управления компанией, которая

66

бы минимизировала дублирование функций и бесполезное расходо­вание ресурсов. Все это подразумевало централизованный контроль над решением проблем проектирования, разработки, инвестирова­ния, размещения предприятий, производства и продвижения това­ров. Это означало также действительное делегирование прав приня­тия решений конкурирующим производственным подразделениям. Следовательно, решения руководителей этих подразделений могли отменяться лишь решениями, принятыми на самом высшем уровне управления GM. Поэтому, для того чтобы повлиять на руководство самостоятельных подразделений, центральный управленческий аппарат должен был использовать методы не принуждения, а убеж­дения.

Полномочия по осуществлению финансовых проектов не при­надлежали ни их разработчикам, ни заинтересованным структу­рам. На практике это означало, что группа топ-менеджеров GM, так называемый исполнительный комитет, должна была передавать одобренные ею предложения, прежде чем представить их на рассмо­трение совета директоров, для независимого анализа в финансовый комитет корпорации. При этом исполнительный и финансовый ко­митеты преднамеренно оказывались в своего рода оппозиции друг к другу.

В своих работах, написанных вскоре после окончания второй ми­ровой войны, П. друкер анализировал методы, используя которые А. Слоану удалось добиться децентрализации GM, с тем чтобы «удо­влетворить основные требований институциональной жизни». Эти требования включали в себя выживание в качестве рационального процесса, подразумевающего осуществление политики, которая бы гармонизировала дивергентные цели администрации и конкретные задачи, облегчала бы изменения и отвергала соображения целесо­образности, а также обеспечивала бы подходящую основу для ло­кальных действий. Таким образом, следовало обеспечить надлежа­щее распределение ответственности и полномочий и добиться сба­лансированного сочетания общей политики и производственного планирования; при этом значительное внимание должно уделяться селекции и обучению персонала всех уровней. В 1930-1940-х годов продукция GM могла быть представлена в виде трех основных то­варных групп: легковых автомобилей и грузовиков; автомобильных аксессуаров и запасных частей (сюда же входили и холодильники); двигателей, не применяемых в автомобилестроении (дизелей и ави­амоторов). Соответствующие производственные предприятия были

67

объединены примерно в тридцать подразделений, одни из которых были весьма крупными, как, например, группа по выпуску автомо­билей под маркой Chevrolet, а другие состояли всего из одного заво­да, число работников которого не превышало тысячи человек.

Каждое подразделение имело свою схему организации и управле­ния, как если бы оно было самостоятельной хозяйственной едини­цей, а три самых крупных из них были представлены руководителя­ми на высшем уровне управления GM. Прочие подразделения были представлены на уровне корпорации менеджерами товарных групп. Являясь частью центрального руководства GM и действуя бок о бок с руководством производственных организаций, центральный ап­парат с его собственными вице-президентами (по производству, тех­ническому обеспечению, сбыту, научным исследованиям, персона­лу, финансам, связям с общественностью, правовому обеспечению и т. д.) консультировал топ-менеджеров подразделений (линейный менеджмент) и центральное руководство, осуществлял связь между подразделениями и формулировал направления корпоративной по­литики. Во главе линейной или производственной организации GM стоял ее собственный президент, имевший двух заместителей, а ор­ганизационная структура возглавлялась председателем совета ди­ректоров, который был также одним из высших руководителей GM, и его заместителем.

Эти пять человек образовывали группу, которая осуществляла свою деятельность с помощью двух комитетов - по управлению и по выработке политики. Данные комитеты представляли собой «пра­вительство» GM, «центральный орган координации, принятия ре­шений и контроля». Они выполняли также функцию своего рода верховного суда, рассматривавшего обращения о несогласии с поли­тикой корпорации. Все высшие руководители GM и представители ее основных акционеров входили в состав этих комитетов, и все вме­сте они использовали свои знания и свой опыт для выработки еди­ной политики. Они получали полную информацию по всем общим и частным вопросам, обо всех решениях, которые предстояло при­нять GM, и их роль заключалась в обсуждении проблем и принятии по ним соответствующих решений.

Многочисленные более мелкие подкомитеты занимались регу­лярным рассмотрением главным образом функциональных про­блем, передавая информацию и свои рекомендации наверх, в два основных комитета. Число руководителей высшего ранга GM со­ставляло около 500 человек, а число рядовых работников - 250000

68

(в годы второй мировой войны - 500000). Одним из основных спосо­бов координации деятельности руководителей подразделений, по­зволяющим в то же время поддерживать престиж их должности и не лишающим их реальных полномочий, был строгий финансовый контроль. Центральному руководству фирмы не было необходимо­сти вдаваться в подробности управления подразделений, однако руководители этих подразделений должны были иметь реальную власть и положение. П. друкер называл GM «экспериментальной федерацией», в которой единство корпорации успешно сочеталось с самостоятельностью и ответственностью ее подразделений. децен­трализация GM, проведенная А. Слоаном, означала гораздо боль­ше, чем простое разделение труда. Она явилась выражением его фи­лософии менеджмента и его принципов местного самоуправления, действие которых распространялось в глубь корпорации до уровня линейных руководителей и на отношения корпорации с ее внешни­ми партнерами (в особенности с дилерами).

Преимущества такой системы децентрализации, по-видимому, заключались в возможности относительного оперативного при­нятия обоснованных решений; незначительном количестве вну­тренних конфликтов; создании доверительной, демократичной и неформальной атмосферы; формировании общего представле­ния об управлении как о многогранной, распределенной среди многих сотрудников деятельности; появлении новых опытных и способных руководителей; ранней идентификации и своевремен­ном устранении проблем; исключении из практики руководства административно-командных методов. Основные направления политики центрального органа корпорации были тесно связаны между собой, устанавливали ясные цели и давали четкие уста­новки подразделениям. Высшее руководство GM, образно говоря, было ее глазами и ушами, и занималось долгосрочным планиро­ванием и направлением будущей деятельности подразделений. Оно распоряжалось их капиталами и занималось решением раз­нообразных финансовых, правовых и бухгалтерских вопросов, а также ведением переговоров и заключением соглашений с про­фсоюзом. Центральный управленческий аппарат GM предостав­лял также подразделениям информацию о последних достижени­ях в технике, маркетинге и сфере ведения бухучета. Руководство подразделений несло полную ответственность за выпуск продук­ции и ее сбыт, за большинство кадровых назначений, занималось вопросами инженерного обеспечения производства, планирова­

69

ния инвестиций, рекламы, связи с общественностью, отношения с дилерами и пр.

Около 95% решений относительно деятельности подразделений принимались непосредственно их руководителями, которые осу­ществляли практически полный контроль над предприятиями. Они управляли системой материального поощрения, которая обе­спечивала им значительную независимость в рамках централи­зованно выделяемых средств и позволяла обуздывать чрезмерные проявления фаворитизма или недоброжелательности среди сотруд­ников. Были разработаны различные открытые и неформальные способы двустороннего обмена информацией между высшими пред­ставителями центрального руководства и рядовыми менеджерами подразделений. дважды в год в штаб-квартире GM в детройте про­исходила встреча примерно от 200 до 300 ее высших руководителей, на которой они могли более подробно познакомиться с общим поло­жением дел в корпорации. Кроме того, центральное руководство GM регулярно посещало подразделения и, изучая ситуацию на местах, проводило в них по несколько дней.

Важным элементом программы децентрализации были взаи­моотношения GM с автомобильными дилерами. Нередко дилера­ми становились известные местные бизнесмены, которые одновре­менно были прочно связаны с GM и зависели от успехов в ее дея­тельности. дилеры имели ограниченные возможности контроля над своими издержками, ценами на автомобили или способами их продажи. Кроме того, хотя GM была заинтересована прежде всего в увеличении продаж новых моделей, сами дилеры получали наи­большие доходы от торговли подержанными автомобилями. В сво­ей поддержке дилеров в трудные для отрасли периоды и защите их от финансового давления со стороны службы сбыта GM руко­водствовалась философией «просвещенной личной заинтересован­ности». В середине 1930-х годов GM создала Совет дилеров, состо­явший приблизительно из пятидесяти членов, представлявших различные территории американского автомобильного рынка. На заседаниях Совета обсуждались вопросы об особенностях приви­легий, предоставлявшихся GM дилерам, о дизайне автомобилей и о методах рекламы. Начиная с конца 1930-х годов на финансовой и иной поддержке примерно 300 успешно работавших дилеров спе­циализировалось малоизвестное подразделение GM Motor Holding Division. Отношения между GM и ее дилерами являлись отраже­нием общей управленческой политики корпорации, делавшей ак­

70

цент на достижении гармонии, взаимной заинтересованности и стабильности.

Корпорация приветствовала конструктивную критику своих действий со стороны менеджеров всех уровней. Все критические за­мечания воспринимались серьезно, а их авторы никогда не пресле­довались. Во всех спорах использовались методы убеждения и раз­умные аргументы. В то же время главенствующее положение цен­трального руководства никогда не ставилось под сомнение. В корпо­рации имело место сочетание свободы и порядка; стиль управления был нацелен на то, чтобы острые вопросы, новые идеи, проблемы и их решения подвергались открытому обсуждению и тщательно­му рассмотрению. Результаты учета издержек и анализа рынка обе­спечивали для этого необходимые объективные данные; при этом основное внимание обращалось на базовое ценообразование и ры­ночную конкуренцию. Таким образом, показатели эффективности производства оценивались и подробно обсуждались с использовани­ем всех методов проведения измерений и организации дискуссий, имеющих отношение к производственному планированию. Стиль руководства представлял собой сочетание формальных и нефор­мальных методов управления и основывался на строгом уважении реальных фактов, которые всегда были для А. Слоана приоритет­ными.

Когда в 1946 году А. Слоан уходил с поста президента GM, период успешного использования им собственной философии децентрали­зации для управления и развития корпорации составлял уже около четверти века. В это же время управление разваливающейся импе­рией своего деда принял на себя генри Форд II, который начал безза­стенчиво копировать принципы организации GM. Методы А. Слоа­на были гибкими и в достаточной степени апробированными, чтобы справиться со всеми проблемами крупной компании, за исключени­ем самых необычных и специфических. Однако опыт государствен­ного контроля в период Второй мировой войны показал, что внутри GMможет возникнуть и угроза децентрализации, причем не только за счет использования государственных контрактов и выполнения требований правительства, но и в результате воздействия других внешних сил, таких как наличие единого мощного профсоюза или картелизация автомобильной индустрии США.

В период с 1930 по 1960-х годы многие менеджеры рассматрива­ли GM как своего рода модель нового промышленного и социаль­ного порядка капиталистического общества. Чрезвычайно крупное

71

и разноплановое предприятие осуществляло свою многообразную деятельность, опираясь на децентрализацию, использование раз­личных типов обучения, формирование групп, внутреннее отобра­жение интересов, децентрализацию в подразделениях, различные формы работы автономных команд. При А. Слоане управление GM представляло собой пример успешного компромисса между эффек­тивностью производства, личной свободой и развитием. Эффектив­ность деятельности оценивалась объективными методами и совер­шенствовалась за счет разумного сочетания методов обсуждения, поощрения и принуждения. При А. Слоане децентрализация озна­чала проявление уважения к любым малым структурным единицам и в определенной мере реализацию представления о том, что «малое прекрасно». Поэтому гораздо более значительная, чем этого можно было обычно ожидать, доля топ-менеджеров корпорации выходила из руководителей различных небольших подразделений GM.

В первые годы после окончания Второй мировой войны, когда А. Слоан стал частью прошлого GM, и вплоть до 1970-х годов, от­меченных ростом международной конкуренции, корпорация про­цветала. Однако начиная с 1960-х и по крайней мере до 1980-х го­дов в США стала набирать силу так называемая либеральная кри­тика большого бизнеса. В развитии менеджмента GM действовала чрезвычайно эффективно, но с 1920-х годов она стала корпорацией, успех которой определялся скорее умелым управлением, чем вне­дрением инноваций; при этом даже после 1945 года она еще долго оставалась скорее чисто национальной американской, чем между­народной компанией. В 1970-х годах GM уже не являлась безуслов­ным источником гордости для основной части американцев, кото­рые уже не рассматривали обладание автомобилем как символ лич­ного успеха. децентрализация имела исключительное позитивное значение, однако GM и подобные ей крупные американские органи­зации все больше нуждались в сотрудничестве с правительствами США и других стран.

Существует реальное, хотя, может быть, необоснованное ощуще­ние, что использовавшаяся политика децентрализации А. Слоана являлась чем-то замкнутым в себе. В своей книге «My Years with General Motors» (1964) он рассказывает историю жизни в край­не обезличенном виде и уделяет основное внимание внутреннему управлению и организации GM. Используя такую манеру изложе­ния, А. Слоан недвусмысленно пытается дать пример своего иде­ального представления о «профессионализме» в менеджменте. В

72

определенном смысле это выглядит странным, поскольку А. Слоан был чрезвычайно гуманным и расположенным к людям человеком. Однако, несмотря на то, что он был очень демократичным в типич­но народном американском понимании этого слова, а GM являлась примером его более или менее очевидных успехов в период 1920­1970-х годах, деятельность этой корпорации начиная с 1960-х годов вызывала все больше критики и все меньше соответствовала идеа­лам многих людей.

Во многих отношениях GM оказалась заложницей собственных успехов. Материальное изобилие, в создании которого она сыграла столь значительную роль, дало людям время и иные возможности для того, чтобы начать критиковать того, кто кормил их в течение многих лет. А. Слоан справедливо видел в бизнесе источник рабо­ты, профессионального роста, благосостояния, стабильного поло­жения, но в гораздо меньшей мере рассматривал его в качестве ис­точника власти и влияния как внутри определенного сообщества, так и страны в целом. Он понимал его экономические, технические, психологические, коммерческие и финансовые особенности как к общем смысле, так и в конкретных деталях, однако в том, что по крайней мере касалось GM и его собственной деятельности, исто­рическое, политическое и социологическое воображение А. Слоана было ограничено временными рамками XX века. Однако они вовсе не считались ограниченными в начале и середине века, в период го­раздо меньшего изобилия, когда масштабы международного эконо­мического сотрудничества и взаимозависимости разных стран бы­ли гораздо меньшими, чем в наше время.

В течение длительного времени сотрудники GM относились к А. Слоану как к легенде (как в силу внутренней атмосферы, поддер­жание которой он всячески поощрял, так и по многим другим при­чинам). Ю. Дэйл называл его «великим эмпириком... многогранной личностью и неутомимым тружеником, сделавшим интересы GM своими собственными интересами». Согласно Э. Кеннеди, А. Слоан во многом был «тем человеком, который мог справиться с крупной организацией при условии, что крупная организация предоставля­лась в его распоряжение». Этому способствовало то, что при реше­нии своей великой задачи «поддержания мира среди руководителей различных подразделений General Motors», он играл роль «допол­няющего, а не „автомобильного« человека». До тех пор пока А. Сло­ан не обладал для этого необходимым авторитетом, осуществление разумной политики каждого из пяти подразделений, обладавших

73

фактической независимостью, затруднялось попытками установ­ления контроля над ними со стороны высшего руководства корпо­рации. А. Слоан во многом был лидером автомобильной индустрии второго поколения, приверженным групповому, а не автократиче­скому управлению, и являлся в большей мере прагматиком, чем ро­мантиком, и менеджером, а не рационализатором.

даже с учетом всего сказанного выше, принципы организации и управления GM были оригинальными во многих отношениях бла­годаря тому, что они основывались на реальных фактах, сотрудни­честве и «системности», главным образом за счет координации и контроля над функциями со стороны центрального аппарата. Когда А. Слоан пришел к власти, различия между линейными и высшими менеджерами в GM примерно соответствовали различиям между младшими и старшими командирами в армии, а децентрализация организации и разбиение ее на частично независимые подразделения напоминали методы разделения на центурии римско-католической церкви. Принципиально же новым наряду с презентацией и непре­рывной адаптацией гибкой схемы «децентрализованных операций и координированного контроля» оказалось предложенное А. Слоа­ном динамическое сочетание централизации и децентрализации в коммерческом контексте (одновременно происходившее и в Du Pont Chemical). А. Слоан и его команда были также новаторами в обла­сти маркетинговой политики. Именно они предложили рынку «ав­томобиль на любой вкус и на любой кошелек», охватив все его сег­менты, на которых присутствовала одна-единственная модель ком­пании Ford. Постоянные усовершенствования технических харак­теристик и дизайна автомобилей, налаживание активной рекламы помогли GM увеличить свою рыночную долю. Проводившаяся А. Слоаном политика предоставления кредитов дилерам и рядовым покупателям также была для своего времени достаточно новой и су­щественно отличалась от финансовой политики Ford.

В 1920-х годах А. Слоан и другие топ-менеджеры GM вынуждены были внедрять нововведения, поскольку их компания, их отрасль и масштаб деятельности представляли собой новое явление в эко­номике. В результате, хотя большинство их идей выдержали испы­тание временем, некоторые элементы политики безусловно устаре­ли. Первоначальный успех, возможно, способствовал сокращению числа рассматривавшихся руководством компании альтернатив и породил определенный консерватизм. данная тенденция была рас­смотрена Э. Ротшильд в главе «Слоанизм, или разнообразие марке­

74

тинга компании GM». В ней указывается, что в 1930-х годов компа­ния сконцентрировала основные усилия на методах сбыта и осла­била внимание к техническим инновациям. GM стимулировала и развивала циклическую систему торговли подержанными автомо­билями, когда устаревшая модель принималась в качестве первого взноса при покупке новой, так что «маркетинг в автомобильной ин­дустрии США стал общепризнанной моделью продаж дорогих по­требительских товаров, демонстрировавшей всем предприятиям, как надо создавать и поддерживать спрос». Однако, в то время как автомобильная индустрия США «генерировала в конце второй ми­ровой войны увеличение потребительского спроса», быстро насы­щавшийся рынок автомобилей развивался все медленнее и медлен­нее.

С технической точки зрения отрасль больше не являлась передо­вой, и доля инвестиций в GM снизилась с 25% от объема продаж в 1918-1920-х годах до 4% в начале 1970-х годов. Капиталовложения все больше рассматривались как «печальная необходимость», а не увлекательное рискованное предприятие, как это было раньше. Фо­кус внимания руководителей крупных автомобилестроительных компаний США переместился на методы маркетинга и проблемы со­кращения издержек, что негативно сказывалось на внедрении тех­нических инноваций. Кроме того, постоянно усиливавшаяся ориен­тированная на снижение издержек «фордовская дисциплина» про­изводства автомобилей повлекла за собой отчуждение рабочих от процесса труда. Покупатели негативно воспринимали постоянные усовершенствования автомобилей, которые были незначительными в лучшем случае и весьма дорогостоящими в худшем. Согласно Э. Ротшильд, автомобили превратились в определяющий «здоровье» американской экономики товар (точно так же, как железные дороги для Англии XIX в. или телевизоры и другая бытовая электроника для современной Японии).

Главными достижениями деятельности А. Слоана были:

1. стабилизация, реконструкция и успешное укрепление поло­жения крупной группы компаний в важной отрасли промышлен­ности;
2. решение многих проблем крупномасштабного и разнообраз­ного коммерческого управления корпорацией, достигнутое за счет внедрения продуманной и гибкой системы децентрализации;
3. значительное совершенствование методов потребительского маркетинга;

75

1. создание многочисленных методов и структур, обеспечиваю­щих топ-менеджеров необходимой для разработки стратегий и при­нятия оперативных решений информацией;
2. распространение опыта и передовых достижений с помощью реализации учебных программ и проведения практических семи­наров по проблемам организации и управления бизнесом во многих странах мира.

Основная заслуга А. Слоана заключается в том, что он сделал ме­тоды управления предприятиями более совершенными и продемон­стрировал, что менеджмент может стать социально ответственной и социально полезной деятельностью. Рост благосостояния населе­ния, интернационализация производства и рынков и международ­ная конкуренция в конце концов свели на нет значение многих из нововведений А. Слоана в GM, однако многие компании в разных странах успешно продолжают использовать его опыт.

1. Структура организации

General Motors - крупнейшая американская автомобильная корпорация, до 2007 года на протяжении 77 лет крупнейший про­изводитель автомобилей в мире (с 2007 - Toyota). Производство на­лажено в 35 странах, продажа - в 192 странах. Штаб-квартира рас­положена в Детройте.

Основана в США 16 сентября 1908 года Уильямом Дюрантом, уже имевшим к тому моменту компанию Бьюик (Buick). Первона­чально штаб-квартира компании находилась в г. Флинт, штат Ми­чиган. Затем переехала в Детройт.

Председатель совета директоров и временно исполняющий обя­занности главного управляющего - Эд Уитакер.

General Motors принадлежат автомобильные марки:

* Бьюик (Buick);
* Кадиллак (Cadillac);
* Шевроле (Chevrolet);
* Джи Эм Си (GMC);
* Джи Эм Дэу (GM Daewoo)
* Холден (Holden);
* Опель (Opel);
* Понтиак (Pontiac);
* Сатурн (Saturn);
* Сааб (Saab);
* Воксхолл (Vauxhall);

76

* Улин (Wuling).

GM тесно сотрудничает с рядом компаний, разделяя рынки сбы­та и производя совместную разработку автомобилей и двигателей:

* Fiat Aut- SpA of Italy ;
* Фиат (Fiat);
* Альфа Ромео (Alfa Romeo);
* Лянча (Lancia);
* Феррари (Ferrari);
* Мазерати (Maserati);
* Fuji Heavy Industries Ltd.;
* Субару (Subaru);
* Isuzu Motors Ltd. (разработка для GM коммерческих автомоби­лей и дизельных двигателей);
* Исудзу (Isuzu);
* Suzuki Motor Corp. of Japan;
* Сузуки (Suzuki).

Кроме того, GM является держателем крупнейшего пакета ак­ций компании GM Daewo- Aut- & Technology Co. of South Korea (торговая марка Дэу).

В 2007 году корпорация продала 9,37 млн легковых автомобилей и грузовиков.

На заводах компании работает 252 тыс. человек (2008 год). Вы­ручка за 2008 год составила $148,98 млрд (в 2007 году - $181 млрд), чистый убыток - $30,86 млрд (в 2007 году - чистый убыток $38,7 млрд).[1]

1. Лидерство

Сегодня в истории нашей компании наступает, наверное, самый ответственный период. Многонациональный коллектив пережива­ет настоящий духовный подъем. Он связан, прежде всего, с энерге­тикой, многообразием и значительной долей воображения, которые в General Motors привносят новые талантливые специалисты.

Их способности, помноженные на наши фундаментальные цен­ности, достоинства и эффективные программы обучения, являют­ся важнейшей составляющей успешного реформирования GM в 21 веке.

General Motors является крупнейшей в мире автомобильной компанией, активно работающей в 70 странах. Представительства GM есть более чем в 200 государствах; компания имеет свыше 260 крупных дочерних предприятий, а общая численность ее персонала

77

превосходит 300000 человек. Все эти ресурсы предоставляют ком­пании глобальные возможности для ведения продуктивной рабо­ты в различных уголках планеты. Мы уже не ограничиваем нашу деятельность только автомобилестроением. General Motors активно участвует в таких областях, как телекоммуникации и аэрокосми­ческие технологии, выполняет военные заказы, а также оказывает финансовые и страховые услуги гражданам. Кроме того, компания специализируется на выпуске различных автомобильных систем и, в частности, автоматических трансмиссий для тяжелых условий эксплуатации. Следует особо отметить, что во всех областях дея­тельности компанию неизменно отличает самый высокий в отрасли уровень благотворительной активности. Мы также впереди с точки зрения бережного отношения к окружающей среде.

Стать мировым лидером в области производства транспортных средств и предоставления соответствующих услуг. Постоянным со­вершенствованием своей продукции компания завоевывает доверие клиентов. В основе этого лежат такие достоинства всего персонала компании GM, как сплочённость, высокий командный дух, а также способность к восприятию и внедрению новых технологий.

1. Конфликты

История знаменитых фирм прежде всего связана не с ориги­нальными решениями, не с уникальным сервисом (это всё второсте­пенно), а с их основателями и руководителями. В 1910 году Уолтер Крайслер приобрёл себе автомобиль. говорят, что Крайслер настоль­ко был заинтригован самой конструкцией машины, что успел её ра­зобрать и собрать, прежде чем научился водить. Как видно, первая машина произвела на него большое впечатление, потому что через два года Крайслер устроился в Buick, а в 1917 году уже был прези­дентом и генеральным директором этого отделения General Motors.

Ещё два года спустя Крайслер стал вице-президентом по произ­водству в General Motors, однако оставался на этом посту недолго. Известно, что два человека с мощными административными спо­собностями редко могут ужиться. Вскоре между Вильямом дюран­том (президентом GM) и Уолтером Крайслером возникли серьёзные разногласия. Конфликт дошёл до того, что Крайслер, посчитав се­бя достаточно обеспеченным, уволился в 1920 году. Уже к 1929 году Chrysler стал членом большой тройки автопроизводителей, вместе с концернами Ford и General Motors.

78

1. Культура организации

В компании General Motors можно часто услышать такие слова, как производительность, качество, динамика, динамичный автомо­биль, качественные запчасти, управление производительностью и, что не менее важно, культура производства.

Культура производства - это рабочая обстановка, способствую­щая улучшению результатов профессиональной деятельности. Ат­мосфера, которая вдохновляет сотрудников, мотивирует стараться изо всех сил, помогает в принятии решений, поощряет достижения, придаёт уверенность перед лицом новых вызовов и, таким образом, воплощает в жизнь высокие ожидания. Это основное условие кон­курентоспособного, выгодного и доставляющего удовлетворение ра­бочего пространства.

Неважно, сколько раз организация изменяет, перестраивает или реорганизовывает работу, чтобы повысить эффективность и продук­тивность. В итоге только люди с высокой работоспособностью могут добиться значительных результатов.

Поэтому мы в компании GM выделили 4 основных правила, что­бы создать свою уникальную культуру производственного процес­са:

* основное внимание на клиента - создавать продукты, превос­ходящие ожидания клиентов;
* работать как одна команда - максимально использовать сильные стороны наших сотрудников по всему миру, следовать наи­более успешным приёмам из практики и стимулировать обмен зна­ниями;
* ставить смелые цели - достигать того, что считается невоз­можным;
* работать безотлагательно - выполнять все действия быстро.

Кроме того, культура производства складывается при наличии

множества других элементов, включая здоровую, безопасную рабо­чую среду, конкурентную заработную плату и льготы, разнообразие рабочей атмосферы, соблюдение прав человека и трудовых стандар­тов, а также, несомненно, удовлетворение от работы.

Здоровье и безопасность. Не секрет, что сотрудники работают лучше, когда чувствуют себя в безопасности. На протяжении долго­го времени наши заводы и сборочные предприятия являются лиде­рами в этом отношении. Но мы должны с тем же рвением заботиться о здоровье и безопасности наших сотрудников в офисах, поэтому мы движение к важнейшей цели - создать самую безопасную рабочую

79

среду. В прошлом году журнал Occupational Hazards назвал General Motors с одной из самых безопасных компаний США.

Зарплата и льготы: Мы постоянно сравниваем предлагаемые нами зарплаты и льготы с предложениями остальных 50 компа­ний (согласно списку журнала Fortune), чтобы убедиться, что наши условия - действительно одни из лучших. Кроме этого, мы осущест­вляем всестороннюю работу по улучшению качества заботы о здоро­вье и следим за росто цен, чтобы наши сотрудники имели доступ к великолепному медицинскому обслуживанию.

Разнообразие. Объединяя воедино множество разных вероиспо­веданий и мировоззрений, мы способствуем свежему мышлению, принятию смелых решений и созданию благоприятной рабочей ат­мосферы, где сотрудники могут реализовать свои карьерные амби­ции независимо от расы, пола, религии, физических ограничений или сексуальной ориентации. В компании GM разнообразие яв­ляется скоординированной, комплексной инициативой, которую поддерживает высшее руководство и обосновывает наша главная цель - повышение производительности. Кроме того, это как раз то, к чему следует стремиться. Мы добились заметных результатов в привлечении, развитии и удержании самых разных специали­стов и продолжаем улучшать свои показатели в данном направле­нии.

Права человека и рабочие стандарты. Являясь на сегодняшний день одной из самых крупных международных корпораций с отделе­ниями почти в каждом уголке мира, компания GM взаимодействует с представителями множества национальных культур. Мы всяче­ски поддерживаем и соблюдаем права человека и рабочие стандар­ты на всех предприятиях и во всех офисах GM по всему миру.

Удовлетворение от работы. Во многих отношениях создание культуры производства связано с вопросом: нравится ли сотрудни­кам их работа? Мотивированы ли они на успех? Мы стремимся сде­лать компанию GM привлекательным местом, желанным работода­телем для профессионалов со всего света, местом, куда люди каж­дый день приходят с радостью.

Необходимо отметить, что у компании GM ежегодный процент уволившихся из-за неудовлетворенности работой меньше 1%, что значительно ниже среднего показателя по отрасли. Удовлетворение от работы возможно при условии дисциплинированности, постоян­ной концентрации и сильной мотивации на результаты со стороны работника, а от компании требуется наладить поиск талантов, обе­

80

спечивать их развитие и осуществление планов стремительного вос­хождения по карьерной лестнице.

Истинная продуктивность - это сочетание таланта, профессио­нализма и эффективности в правильном соотношении. Чтобы до­биться этого, выстроена последовательность целей, определены культурные приоритеты и основные ценности, руководящие пове­дением сотрудников. Создание культуры производства дает сотруд­никам средства и возможности, чтобы оставаться конкурентоспо­собными, а награда стоит затраченных усилий.

Выводы и рекомендации

История GM началась в 1904 году, когда владелец самой боль­шой в США компании по производству гужевых тележек и коля­сок Билл Дюрант купил у Дэвида Бьюика и его партнеров Buick Motor Company. В 1908-м Дюрант зарегистрировал фирму General Motors, и тогда же он приобрел Oldsmobile Motor Co., созданную в 1897 году Илаем Олдсом. Три компании были объединены в одну, получившую название General Motors. В следующем году Дюрант купил фирму Cadillac и половину компании Oakland (вторая поло­вина Oakland перешла под его контроль спустя год), а в 1911-м - кон­трольный пакет акций Chevrolet Motor. С этими марками (в 1932-м автомобили подразделения Oakland стали называться Pontiac) ком­пания General Motors прожила целый век.

На сегодняшний день компания General Motors (GM) имеет годо­вой оборот $150 млрд, что делает ее компанией номер один в миро­вом табеле о рангах. GM - это вековая история, производствами в се­мидесяти странах мира и мировые автомобильные бренды BUICK, CADILLAC, CHEVROLET, GMC, HOLDEN, OLDSMOBILE, OPEL, PONTIAC, SAAB, SATURN, VAUXHALL.

Библиографический список

1. [www.generalmotors.ru](http://www.generalmotors.ru)
2. [www.drive.ru/chrysler/history](http://www.drive.ru/chrysler/history)
3. ru.wikipedia.org/wiki
4. 24companyru.livejournal.com
5. ves4i.com.ua/General-Motors- Corporation
6. delo.ua/ Companies/General-Motors
7. [www.orencar.ru](http://www.orencar.ru)
8. [www.autotransportusa.ru](http://www.autotransportusa.ru)

81

Содержание

[Введение 3](#bookmark3)

1. Классификация методов сбора информации

для ситуаций 5

1. Личные наблюдения как источник информации 8
2. Значение деловой литературы в аналитической работе.. 13
3. Беседа как источник информации для анализа

деловой ситуации 14

1. Интернет как источник информации 18
2. Систематизация информации о ситуации и

ее классификация 18

1. Правила составления ситуации 24
2. Структура контрольной и курсовой работы 25

Заключение 27

Библиографический список 28

Приложение 29

Пример выполнения контрольной работы 29

Пример выполнения курсовой работы 46

82

Учебное издание

Лысов Олег Евдокимович

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
СИТУАЦИЙ ПРИ НАПИСАНИИ  
КОНТРОЛЬНЫХ И КУРСОВЫХ РАБОТ

Учебно-методическое пособие

Редактор А. В. Подчепаева  
Верстальщик А. Н. Колешко

Сдано в набор 13.04.10. Подписано к печати 14.05.10. Формат 60x84 1/16.  
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 4,8. Уч.-изд. л. 5,2.

Тираж 100 экз. Заказ № 212.

Редакционно-издательский центр ТУАП  
190000, Санкт-Петербург, Б. Морская ул., 67