

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВПО «Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники»
(ТУСУР)

Кафедра механики и графики

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой МиГ

_____ Люкшин Б.А.

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к практическим занятиям

Указания рассмотрены и одобрены
на методическом семинаре кафедры МиГ,
протокол № 77 от 18.06.2012 г.

Методическая разработка содержит указания по проведению практических работ по дисциплине «Методы развития организации» и предназначена для студентов всех специальностей, изучающих данную дисциплину.

Разработчик: к.ф.-м.н., доцент каф. МиГ _____ Г.Е. Уцын

СОДЕРЖАНИЕ

Занятие 1. Жизненный цикл организации и базовые противоречия.....	4
Занятие 2. Анализ предприятия.....	7
Занятие 3. Цели организации.....	10
Занятие 4. Типология консультационной деятельности.....	13
Занятие 5. Методы анализа управленческих решений.....	16
Занятие 6. Маркетинговое управление.....	19
Занятие 7. Корректировка целей организации.....	23
Занятие 8. Разработка стратегии	26
Вопросы по дисциплине.....	40
Темы рефератов.....	41
Список литературы.....	42

Занятие 1

Жизненный цикл организации и базовые противоречия

На первый взгляд основная цель организации очевидна – это получение прибыли. Действительно это так, но, и не так. **Прибыль** для организации, то же что для человека сон. Человек не может существовать без сна. Если сон нарушен, тогда он становится целью, доктора будут прилагать усилия для победы над бессонницей. Также и организация: она не может существовать без прибыли, это ее естество. В каких случаях прибыль может превратиться в цель? Прибыль превращается в цель, в трех случаях:

- в случае кризиса, когда прибыль под угрозой и необходимо всеми средствами восстановить доходы;
- в случае продажи бизнеса, чтобы получить максимально возможную цену;
- при создании нового бизнеса, когда норма прибыли является важным критерием при поиске своего места на рынке.

Т.е. можно считать, что прибыль – это цель, встроенная в существование организации. Что же следует считать главной целью организации? Видимо главной целью организации следует считать **потребителя**, создание, расширение и развитие потребительской базы. Потребитель является основным источником доходов организации. Будет потребитель (клиент), будет и прибыль. Борясь за потребителя, организация будет стремиться повысить эффективность производства (внутренняя цель) и обеспечить требуемое потребителем качество выпускаемой продукции (внешняя цель). Кстати, это наглядный пример, как главная цель разлагается, дробится на подцели. Организации сегодня лучше всего иметь постоянных потребителей, которые не только все время покупают исключительно у нее, но и приводят своих друзей, родственников и знакомых. Таких потребителей называют лояльными или приверженными. Приверженность потребителей в разы увеличивает коммерческие результаты бизнеса и его устойчивость.

Что еще важно для жизнедеятельности организации? Это готовность организации к переменам, ее способность порождать новшества и осуществлять нововведения, т.е. все то, что называется **ИННОВАЦИОННОСТЬЮ**.

Если допустить схожесть организации с живым организмом, то в той степени, в какой она верна, в организациях проявляются законы всего живого на Земле, в т. ч. движение от рождения к кончине. Это было замечено давно, и многие исследователи и консультанты стали пользоваться понятием "**жизненный цикл**" и изображать его в виде параболы, слева по которой – развитие, справа – угасание.

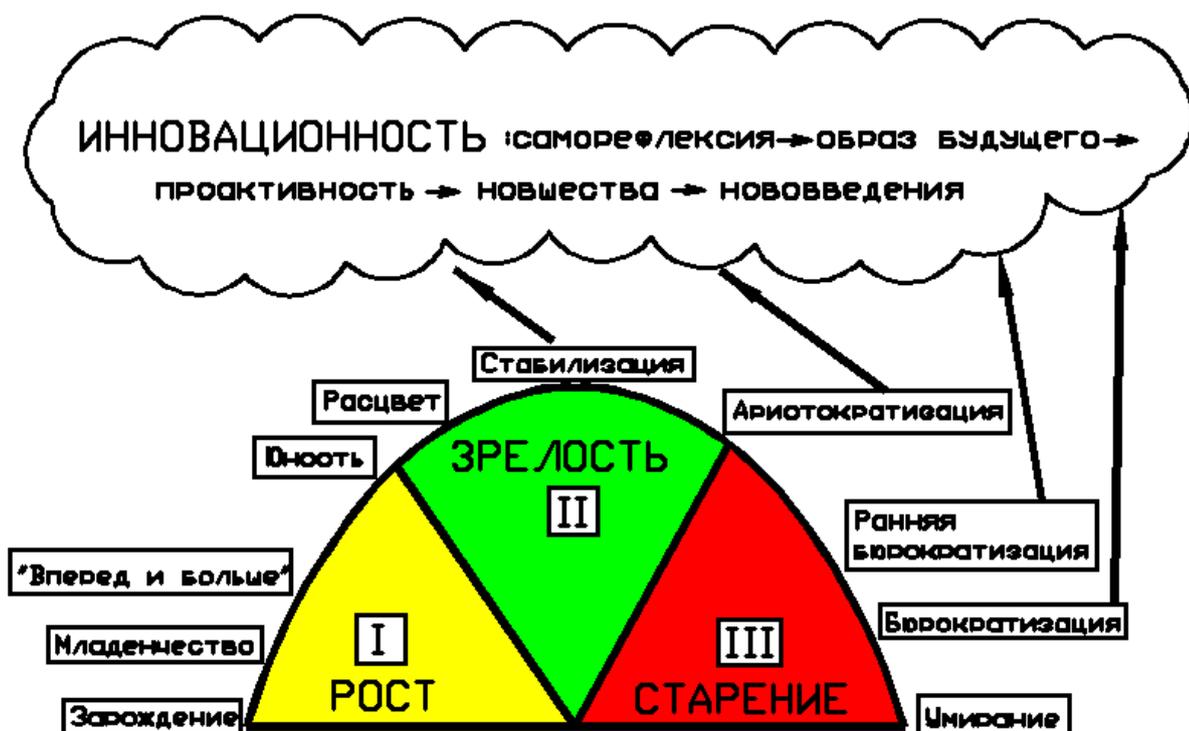
Итак, жизненный цикл деловой организации (бизнес-организации) состоит из трех фаз, рисунок 1:

- **рост**;

- зрелость;
- старение.

Для первой фазы характерны культ прибыли, динамизм и отсутствие контроля. На этой фазе персонал определяет свои функции, а организацию подстерегает риск сверхактивности. Первую фазу можно разделить на следующие стадии:

- стадия зарождения;
- стадия детства;
- стадия отрочества;
- стадия юности.



Каковы же базовые противоречия организаций?

Организации с самого зарождения строятся как системы многомерные, состоящие из неравнозначных элементов разной природы, между которыми существует сотрудничество и борьбы интересов.

Это единство и разделенность элементов составляет сущность устройства организаций, источник преобразований и множества проблем:

1. Противоречие между личными и безличными факторами организаций;
2. Противоречие между индивидуальным и общим в организациях;
3. Противоречие между планомерным и спонтанным в строении и развитии организаций;
4. Департаментализация.

Первое из них возникает оттого, что организация не может рассматриваться только как коллектив - совокупность индивидов, малых групп и т.д. Наряду с межличностными, групповыми отношениями в ней существует и административная (формальная) структура обезличенных святей и норм. При чем разделение это происходит на всех уровнях – на

уровне индивида (личность и должность), отношений в коллективе (руководство и лидерство), групп (коллектив и подразделение) - вплоть до организации как целого (коллектив-организация). Такое сквозное разделение на личностное и организационное создает противоречие в организации, линии напряжения, что сказывается и на целях, и на отношениях управления - исполнения и на других сторонах ее жизнедеятельности. Это ключевое противоречие лежит в основе многих других внутриорганизационных проблем.

Второе означает, что при организации любого коллектива главная задача в том, как объединить интересы всех его членов вокруг целей организации на всех ее уровнях. История развития организаций и теорий управления ими знает немало поисков и заблуждений на этот счет. Индивиды приходят в организацию со своими интересами, и степень совпадения-расхождения их с должностными функциями и, целями подразделения и всей организации во многом определяют эффективность предприятия и учреждения. Взаимодействие индивидуального и общего пронизывает все организационные отношения и предопределяет многие другие, более частные проблемы. Этот вопрос возникает как в личностно-групповой сфере, так и в рамках безличной структуры организации. Что касается последней, то достаточно указать на постоянные трудности адаптации к множеству отдельных должностных обязанностей, предписываемых должностной инструкцией, одного исполнителя, который, как правило, лучше исполняет одни из них и хуже - другие. А это может сказаться и на моральной атмосфере, и на результатах работы подразделения, а то и всего предприятия. Не случайно такое большое значение придается в наше время профессиональному подбору, тестированию, психологическому тренингу, определению служебных функций и другим способам адаптации личности к должности.

Цель практического занятия - ознакомиться с основными определениями, понять структуру изучаемого объекта – организации.

Задание 1

Раскрыть сущность организации, определить параметры всех стадий жизненного цикла.

Задание 2

Дать определение основным противоречиям внутри организации, обсудить их: разделиться на две подгруппы, при ответе, одна подгруппа оппонирует другую.

Контрольные вопросы:

1. Как оценивается управляемость организаций?
2. Возможна ли предпринимательская деятельность без организаций?
3. Типология организаций.

4. Носители ценностей организаций.
5. Жизненный цикл организаций.

Занятие 2

Анализ предприятия

Организации это динамичные, социальные объекты, живущие своей жизнью, противоречивые, развивающиеся. Целостность их относительна, развитие их - неизбежно. Для анализа таких объектов давно и эффективно применяется **диалектический метод**.

Неоспоримым достоинством диалектического метода является ориентация на разложение объекта на противоположности, поиск источника его самодвижения во внутренних противоречиях. Основа его функционирования - взаимодействие противоречивых свойств, одновременно ему присущих. Сочетание обоих этих способов анализа действительности - сегодня очень актуальный и не вполне решенный вопрос. Но можно считать несомненным преимуществом использование их в единстве, во взаимодействии.

Тенденции развития науки подводят исследователей к необходимости разработки системного подхода на диалектической основе, как единой общенаучной методологии, имеющей действительно новые возможности. Такой подход является оптимальным для изучения организаций.

Системный подход знает один главный способ анализа объекта - через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей. Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта - через его разнокачественность, тождество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качествами. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись. Скажем, невозможно конструировать автомобиль только как транспортное средство, отвлекаясь от накладываемой на него потребителем функции социального престижа, хотя, конечно, эти функции в чем-то противоположны.

Пользуясь системным подходом, можно посмотреть на одну и ту же организацию с трех сторон.

- Организация создается как **инструмент** решения общественных задач, средство достижения целей. С этой точки зрения на первый план выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персонала и т. д.а

- Организация складывается как человеческая **общность**, специфическая социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности-конфликтности и т. д.

- Организация может быть рассмотрена как **безличная структура связей и норм**. Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее

организационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внешней средой. А основные проблемы здесь - равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость и т. д.

Очевидно, что перечисленные социальные роли организации задают ей неодинаковые, во многом противоречивые ориентации. Однако пока она нормально функционирует, она остается в равновесии. Это равновесие между ролями организации подвижно за счет постоянных смещений в сторону одной из них, причем новое равновесие достигается через изменения, развитие организации как целого, как системы. Именно противоречивое соотношение этих ориентации и составляет суть и основу организационных проблем.

Организация - крайне сложный объект для изучения. Причины этого - в ее собственной внутренней неоднозначности.

В самом деле, организацию нельзя назвать ни чисто материальным, ни чисто духовным явлением. Она включает в себя экономические отношения и отношения, например, политические. Это относится к деловым организациям, занятым производством как материальных, так и духовных ценностей (заводы и театры). Хотя по своим функциям и характеру труда одни на них действуют в сфере материального производства, другие - в духовной сфере, но по содержанию отношений в них организации двуедины. Любая организация, нанимающая работников, участвует к экономической жизни общества. В то же время деловые организации находятся в общей политической системе, нередко активно участвуют в политической жизни. Организация есть своего рода микрообщество, в нем отражаются (хотя и не зеркально) чуть ли не все характеристики общественной жизни.

Те же проблемы возникают при попытке классифицировать организации по признакам **материального - идеального и объективного - субъективного**. Организации представляют собой, несомненно, объективные, но не материальные объекты. Здания, оборудование и даже люди в принципе многофункциональны. Материальные носители организационных отношений - инструкция, график, подчиненность и др. - проявляются только через поведение людей и отношения между ними. Но в то же время они составляют особую объективную реальность, не зависящую от конкретных людей.

Организации являются наиболее распространенной формой трудовой кооперации людей, организованного группового поведения. От них во многом зависят эффективность производства, экономический потенциал общества. В организациях реализуются производственные отношения, отношения власти, общения и т. д.

Общество в изобилии создает организации в качестве средства решения своих задач, и число организаций в обществе постоянно растет. Организация охватывает и прежде неорганизованные сферы общества (досуг).

В то же время при всех своих преимуществах организации обладают известной ограниченностью, а именно - частностью решаемых задач, абсолютизацией собственных целей. Для преодоления возникающей здесь опасности "разбегания" целей создаются надорганизации, т.е. организации второго и более высокого уровней, занятые интеграцией уже не людей, а самих организаций нижних уровней. Общество превращается в единую и непрерывную организационную систему: там, где кончается одна организация, начинается другая. Обладание тем или иным уровнем организационного потенциала становится важным показателем уровня развития общества.

Под воздействием преобладающих в разные времена идей складывались образы организации.

Цель практического занятия - рассмотреть методологический анализ организации.

Задание 1

Разделиться на группы по 2-3 человека и подготовить доклады по каждому методу анализа объектов.

Задание 2

Пользуясь системным подходом, рассмотреть структуру одного из предприятий Гомска.

Задание 3

Расскажите об «Теории решения изобретательских задач Г.С. Альтшулера».

Контрольные вопросы:

1. Методы анализа объектов.
2. Какие Вы знаете образы организаций?
3. Признаки и свойства организаций.

Занятие 3

Цели организации

Будучи социальным инструментом, средством решения каких-то задач, организация неизбежно получает и формирует цели-задания. Подразделения, филиалы, бизнес-единицы, дочерние организации, в свою очередь, из более общей оргсистемы получают требования обеспечить определенные продукты и результаты: произвести такую-то продукцию в таком-то ассортименте, и объеме либо создать фирме такую-то репутацию, занять такую-то нишу рынка и такое-то место среди конкурентов.

Однако, будучи человеческой общностью, организация формирует **цели-ориентации** - это те же цели-задания, но преломленные, переработанные через интересы персонала, разных групп работников.

Скажем, если от них требуется качество, но они не мотивированы на его достижение, то качество будет на минимально приемлемом уровне. А если от работников требовать только прибыли и поощрять ее получение только процентом от нее, то прибыль будет получена любой ценой, в т.ч. в ущерб репутации или же стратегическим целям организации.

Поэтому, если цели-задания не учитывают появления возможных целей-ориентаций, не корректируются под прогнозируемые искажения, не оцениваются на совместимость с интересами исполнителей, они оказываются недостижимыми или достигаются частично. Для управления здесь возникает совершенно очевидная задача: издавая какие-то приказы и распоряжения, специально предусматривать - что от них останется после их сочетания с интересами персонала.

В то же время организация имеет свойство **безличной структуры**. Дело в том, что бесконечное разнообразие индивидов, особенностей их поведения, вариантов отношений между ними не может быть охвачено, контролируемо никаким управлением. Все это находится, конечно, в организационной среде, но необходимую для управляемого часть служебного поведения, взаимодействия организация вынуждена стандартизовать, подвергать определенной формализации. Такие организационные стандарты как должность, регламент, расписание и т.п. в какой-то мере "очищают" организационную систему от личностного содержания и разнообразия, сводят деятельность работников к общему знаменателю. Т.е. безличная оргсистема формирует собственные цели: единство, целостность организации; ее устойчивость; управляемость и т. д.

Таким образом, можно сделать два существенных вывода:

- процесс социального целеобразования идет не только "сверху", но и "снизу";

- организация не имеет какой-либо монополярной цели.

Обратимся теперь к проблемам каждого из трех видов целей и их взаимодействия подробнее.

Задача управления - в устранении и разрешении противоречий, как внутриорганизационных, так и привносимых в организацию извне. Но есть еще и сверхзадача. Она - в создании разнородных целей таким образом, чтобы достижение одной было средством достижения другой и обратно.

Особенность целей-заданий в том, что они обычно не возникают прямо из собственных потребностей индивидов. Но это не значит, что такие цели не могут быть связаны с мотивационной сферой индивида. Как и другие цели, они объединяют людей через их мотивы. В том числе и непосредственно: через гражданские мотивы, долг, осознание пользы для себя, в конечном счете, и т. д. Все же главным способом настроя работников на выполнение целей-заданий служит опосредование их через цели-ориентации, что обеспечивает принятие целей заданий индивидами как "своих". Социальная роль целей-заданий состоит в соединении интересов каждого с целями организаций, а затем и с целями общества.

Одна из трудностей присущих формированию целей-заданий состоит в следующем. Определение целевой цепи предполагает какой-то приоритет конечных целей перед частными. Но конечные цели формулируются наиболее неопределенно и общо. И чем дальше по целевой цепочке, тем менее точно они описываются. Поэтому их нецелесообразно прямо представлять организациям, а надо предварительно эмпирически расшифровать. Организации "не понимают" формулировки, приемлемые на уровне общества. Однако именно перевод цели из одного ранга в другой вызывает ее разложение на возрастающее от уровня к уровню число подцелей. Образующее таким образом "дерево целей" особенно уязвимо в своих многочисленных узлах деления. Неоднократное разложение цели на ряды более частных угрожает потерей ее исходного содержания, рассеиванием цели.

Например. Цель органов милиции - безопасность общества, граждан. Но работа конкретного отделения милиции оценивается в частных показателях: количество преступлений, их раскрываемость и пр. Цель качественного порядка с уровня общества доводится до организации в количественных выражениях как цели-задания. Из этих показателей далеко не всегда можно восстановить по совокупности общественную роль. Цели-ориентации работников милиции склоняют их иногда к намеренной регистрации меньшего числа преступлений, скрывая от отчетности некоторые из них. Общая цель как бы отчуждается от себя, дойдя до конкретных своих проявлений. Цели-задания выглядят достигнутыми, общественная же цель оказывается еще дальше от достижения.

Выявление целей-ориентаций также составляет непростую проблему.

Точка зрения на коллектив, группу как на тактическую коалицию подразумевает постоянное согласование индивидуальных целей, при котором каждый что-то уступает, чего-то достигает и некая результирующая этого массового процесса принимается за общую цель. Концепция коллектива как множественного субъекта считает его целью совпадающий сектор

разнообразных целей индивидов, т. е. то, что есть общего в целях всех участников; это коллективно реализуемая общая цель, преследуемая каждым индивидом, который имеет еще и другие, специфические только для него цели.

Разница не только в том, что в одном случае коллективная цель плывуча, переменчива, неуловима, а в другом - однозначна и чуть ли не вечна (для производственного управления обычно заработок). Удобно и то, что у второй “модели” на уровне коллектива и на уровне индивида цель одна и та же! Это решительно ограничивает многомерность управляемого объекта, его тягостную для управления сложность.

Управление не зря тяготеет к такому подходу. Причины серьезные. Опираясь на “то, чего хотят все”, очень практично, мало рискованно. Кроме того, управление располагает слишком бедным набором инструментов воздействия. Пока работа в организациях является для людей главным источником получения средств существования, ведущая роль материальных стимулов сохраняется. Труднее маневрировать статусами или поощрять признанием через механизмы общественного мнения. А для многих управленческих задач практически достаточно воздействовать на материальную заинтересованность работника.

Еще одно противоречие заключается в том, что человек по самой своей природе стремится избежать унификации, которую ему навязывает управление. Понятно, что чем более унифицированы люди, тем легче ими управлять. Идеалом управленческого воздействия является машина. Чтобы хоть как-то приблизить работника к этому "идеалу", ему предписывается определенная роль в организации, обусловленная должностью, функциональными обязанностями и статусом. Этим же целям служат трудовая дисциплина, расписание, ритуалы и традиции организации и т. д.

Цели практического занятия - получение представления об целях организации.

Задание 1 Охарактеризуйте понятие самоуправления организаций.

Задание 2 Назовите основные ценности организаций.

Задание 3 Разработайте систему основных целей для предприятий из различных отраслей промышленности.

Задание 4 Дайте оценку состояния организации по каждому из параметров и найдите возможности развития, улучшения, соответствующие полученным оценкам. И что в вашей организации развито больше. Какой из этих параметров не развит и почему? Как сбалансировать их в будущем?

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные цели организаций.
2. В чем заключается задача управления организацией?

3. Что такое организационные патологии?
4. Что Вы понимаете под термином иерархия?

Занятие 4

Типология консультационной деятельности

Каким образом специалист по управлению качеством может воздействовать на руководителя организации, управленческий аппарат с целью повышения качества, выпускаемых организацией товаров и услуг. Только с помощью **консультирования**.

Нормативные консультации и ценностное консультирование в таблице сопоставляются с т. н. проблемным консультированием. Это настолько широкая и разнообразная деятельность, что она свойственна не только дженералистам, но в какой-то мере и специалистам. К последним относятся консультирование проекта, например реструктуризации либо аттестации персонала.

Консультирование проекта сопоставлено с консультированием процесса. Здесь различие между специалистами и дженералистами особенно наглядно: бывает, что проект иных изменений консультанты делают вначале или в основном без участия сотрудников клиентной организации (что очень нравится многим директорам), и только в какой-то мере эти проекты пропускаются через презентации, закрытые совещания и т. д. Консультирование процесса включает все подобное.

Процессное консультирование исходит из того, что анализ ситуации и выработку решения должны произвести сами сотрудники клиентной организации, а консультант построит им для этого эффективный процесс. Как Вы видите по таблице - процессное консультирование применимо для гораздо большего количества задач, чем проектное.

Таблица 1

	Специалисты – предлагают новшества			Дженералисты – предлагают методы								
Виды консультирования	Нормативные консультации		"Ценност-ные" консультации	Проблемное консультирование								
По предмету работы	Экономические	Юридические	Организационные и др.	Участие в управлении	"Тотальное" качество	Ориентация на клиента	Консультирование проекта		Консультирование процесса			
							Оргструктура	Оценка персонала и др.	Цели организации	Организационная культура	Организационная структура	Лидерство
По методу работы	Информирование - Расчеты - Разработчик - Документирование - Аудит (др. методы специальной диагностики) - Обучение			- Обучение - Групповая работа - Переговорная технология - Тренинг			Оргдиагностика - Разработчик - Проблемные семинары - Обучение		- Оргдиагностика - Сценарный метод - Рефлексивный метод - Работа с группой - Групповая работа - Игровые методы - Аналитические семинары - Переговорные технологии - Социодрама - Тренинговые методы			
По функциям консультанта	Эксперт - Аудитор - Разработчик - Советник - Преподаватель - Инноватор			- Идеолог - Медиатор - Социально-правовой тренер - Инноватор			Диагностик - Эксперт - Разработчик - Инноватор		- Диагностик - Эксперт - Медиатор - Модератор - Игротехник - Фасилитатор - Инноватор			

Цели практического занятия – ознакомиться с введением в консультационную деятельность по вопросам развития организации

Пример проблемного подхода

Особенность **проблемного подхода** сводится к двум вопросам, не имеющим очевидного ответа. Вопрос первый: **какую проблему мы решаем?** Этот вопрос возникает, когда консультант получает заказ от клиента. И именно от

ответа на этот вопрос зависит направление консультационной работы. Под проблемой при этом понимается некоторое противоречие, требующее управленческого решения.

А какие же противоречия имеются в виду? Их три:

- между сущим и желаемым;
- между частями, элементами организации;
- между тенденциями, целями, действиями в организации.

Первое из этих противоречий настолько универсально и абсолютно, что в управленческом контексте оно часто не выглядит оперативным и решаемым. Решаемыми выглядят два других вида противоречий.

Вопрос второй: **может ли клиент правильно сформулировать заказ?** Да, проблемный подход ставит эту способность руководителя под сомнение, он исходит из того, что консультант должен помочь клиенту этот заказ сформулировать. Сопоставим проблемный подход с другими подходами, таблица 2.

Таблица 2

Подход к консультированию	Цели консультирования
Целе - ориентированное консультирование	Достичь конечных результатов: приватизация, децентрализация, разрешение конфликтов.
Ценностно - ориентированное консультирование	Введение новых социально-экономических ценностей: участие, общая собственность, ориентация на клиента
Личностно - ориентированное консультирование	Развить способности работника, изменить его роль в организации
Проблемно - ориентированное консультирование	Какую Проблему Вы решаете? Выявить, определить, решить, реализовать.

Т.е. категорическим признаком проблемного подхода является **организационная диагностика**. Потому что только она проясняет консультанту и его клиенту, чем следует заняться. Такого вопроса не возникает на левой половине таблицы. Ибо там работа идет под заказ. А в проблемном консультировании такой заказ еще надо сформулировать.

Даже при консультировании проекта, который у такого консультанта есть еще до прихода в организацию, оргдиагностика необходима хотя бы для выяснения потребности в этом проекте оргструктуры, мотивационной системы, аттестации работников или чего-то еще.

Задание 1

Попробуйте составить текст первой (вводной) консультации по общим проблемам организации.

Задание 2

Обсудите в группе различные типы консультирования, найдите их отличия и общие подходы.

Контрольные вопросы:

1. Типология консалтинговой деятельности.
2. Охарактеризуйте основные типы консультантов.
3. Назовите основные подходы к консультированию.

Занятие 5

Методы анализа управленческих решений

Даже простая систематизация принятых решений дает содержательную картину для самооценки клиента. Группируя его решения по разным основаниям, консультант может произвести для него новую ценную информацию об его собственной деятельности.

Сверхцентрализация, перегрузка вершины организационной пирамиды преодолевается двумя путями; делегирование ответственности и перевод разовых ситуационных решений в сферу нормотворчества. Иначе говоря, разработка правил, норм, т. е. организационного порядка, технологизирует многие решения, что дает тройной эффект:

- организация приобретает большой автоматизм, стабильность функционирования;
- верхнее звено управления получает возможность больше заниматься своим главным делом, т. е. **развитием** системы;
- этим оно не снижает, а усиливает свой контроль над организацией, поскольку именно оно создает организационный порядок, в соответствии с которым нижестоящие звенья принимают решения.

Трудности исполнения

Серьезные границы управляемости ставит перевод решения в практическое действие. Выполняемое решение имеет два аспекта - **логический и практический**. Логический аспект выступает в виде плана, практический - в виде воплощения этого плана в жизнь.

Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпадают, расходятся. Это, конечно, связано с планирующей способностью организация, но есть и другие причины, вытекающие из самого механизма реализации.

Уже перевод принятого решения на язык приказа часто вызывает трудности из-за многозначности языка, когда одну и ту же фразу, особенно формализованную, можно трактовать по-разному. И таких переводов решение претерпевает несколько: приказ трансформируется в распоряжение, затем в задания, наряды и т. д. Эта цепь превращений затрагивает не только форму, но и содержание решения.

Осуществление решения - процесс нелинейный. Он находится под отклоняющим воздействием ряда факторов: наложение различных интересов,

одновременное осуществление других решений, переход из одной формы в другую и т. д. Вследствие всего этого возникает своего рода закономерность: *результат осуществления решения в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания самого решения.*

Многочисленные наблюдения, исследования показывают, что полное осуществление получает лишь часть управленческих решений, еще часть реализуется с изменениями. Разумеется, удельный вес неосуществленных решений может значительно варьировать, что в целом присуще даже самым совершенным системам управления социальными организациями, и в таком смысле выступает как границы управляемости.

Прогнозирование - главная функция управления, которая во многом определяет его эффективность. Однако вероятностный характер всякого прогноза ограничивает его точность и оставляет место непредвиденному ходу событий. Оно может проявиться по-разному, но в целом фактически неизбежно. Таковыми его делают ограниченность возможностей прогнозирования и сложность организации.

Разнообразие непредвиденных явлений велико. Большую группу составляют явления, принципиально непредвидимые на уровне современного знания управления. В следующую группу входят явления, непредвиденные вследствие частных недостатков прогнозирования, ошибок, низкой квалификации и пр. Далее назовем непредвиденные последствия самих управленческих решений, т. е. своего рода побочные продукты управления. Возможны и другие классификации: по времени (внезапные, нарастающие), по степени контролируемости (поддающиеся регулированию и неуправляемые), по значению организации (благоприятные и вредные), по происхождению (имеющие внешний источник и внутренний) и т. д.

Известное "сопротивление" управлению оказывает сам работник. Стремление к свободе, многогранность интересов, индивидуальные черты характера, вступая в противоречие с узкими рамками его роли в организации, объективно заставляют работников формировать собственные, неформальные структуры. По отношению к управлению они выступают как своего рода "встречные организации". Часть такой неформальной организации непосредственно взаимодействует (позитивно или негативно) с управлением. Это значит, что, ставя себе задачу организовать какой-то коллектив, управление обязательно должно иметь в виду, что тот уже по-своему организован или будет организован.

Значит, существуют как субъективные, так и объективные границы управляемости вообще и в организациях в частности.

Участие в решениях

И эти границы можно расширить без ущерба для работников организации. Ведь в переходных процессах исключительно важно обеспечить расширение социальной базы радикальных преобразований. Так и в управлении: надежность и осуществимость управленческих решений тем

выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому их предстоит выполнять. Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных, в т. ч. организационных, решений, актуальных для их участников

Совместными называются такие решения, которые взаимосогласованы, предполагают единство действий и исполнение самими участниками решений.

Для групповых решений их субъекты подбираются обычно самим лицом, принимающим решение, и сводятся им в разовый коллектив, предлагающий свое решение поставленной перед ними задачи. Между членами такой группы, возникает межличностный обмен информацией, аргументами и т. д; Но выработанное таким образом решение не считается обязательным для руководителя - он обычно оставляет за собой право единоличного решения задачи и роль группы здесь только вспомогательная. Эффективность групповых решений складывается из эффекта синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также большей заинтересованности и активности членов группы в осуществлении решения, принятого с их участием. У этого метода есть своя уязвимость, и прежде всего склонность многих членов группы принимать аргументы и мнение кого-либо из более статусных или активных членов ее. **Метод групповых решений** имеет прямое отношение к современному управлению и способен значительно повысить управляемость организаций.

Цели практического занятия – научиться выработать решения и принимать участие в принятии решений.

Задание 1

Охарактеризуйте в чем состоят естественные управленческие ошибки? Как их избежать?

Задание 2

Охарактеризуйте основные методы анализа управленческих решений.

Задание 3

Какие существуют стили управления организацией?

Контрольные вопросы:

1. Что такое самодиагностика?
2. В чем состоит различие между проблемным и задачным подходом к управлению?
3. Назовите основные методы самодиагностики.
4. Авторитарный и демократический методы управления.

Занятие 6

Маркетинговое управление

Для руководителей, успевших разочароваться в маркетинге, поскольку маркетинговый отдел не решил всех проблем, и для тех, кому концепция маркетингового управления просто не нравится (а этот критерий выбора игнорировать нельзя), предлагается другая стройная система взглядов, ориентирующая изменения. В основу ее положена идея, заключающаяся в том, что перспективные возможности открываются для любого предприятия в любой ситуации, но для того, чтобы ими воспользоваться, предприятие должно обладать определенным потенциалом. Итак, что же можно выделить в качестве главных факторов потенциала?

Во-первых, **систему управления**. Для нее важны скорость и обоснованность принятия решений, уровень делегирования полномочий, уровень планирования, качество контроля, проходимость информации, система стимулирования и заработных плат. Все подсистемы "весят" примерно одинаково, улучшение любой из них повышает потенциал предприятия.

Во-вторых, **финансы**. Здесь важны: объем собственных средств, участвующих в бизнесе (работа на чужих деньгах эффективна и прибыльна, но ограничивает свободу маневра); возможность привлечения кредитов; оперативность управления финансами; объем дебиторской задолженности. Последний параметр вводится с обратным знаком: хотя дебиторская задолженность может быть необходима в бизнесе (передача товара на реализацию практикуется во многих отраслях), наращиванию потенциала способствует ее уменьшение, а не увеличение.

В-третьих, **персонал**. Здесь существенны уровень квалификации сотрудников (даже в кризис подобрать высококвалифицированного специалиста составляет проблему), уровень мотивации (которая повышается годами, а разрушена может быть в пять минут), реальная возможность карьерного роста работников.

В-четвертых, **стиль руководства**. Здесь надо рассматривать комплекс применения лидерской власти, власти должности и власти принуждения. Параметры неравнозначны: максимальному потенциалу соответствует максимальная лидерская власть, умеренная должностная и отсутствие принудительной власти.

В-пятых, **маркетинг**. Здесь важны: уровень привязки к реальности, основные покупатели, доля рынка, конкурентные преимущества, имидж. Основными покупателями могут быть 3-5 оптовиков или 3-5 миллионов конечных потребителей, в последнем случае потенциал предприятия значительно выше, т.к. оно опирается на рынок не пятью "костылями", а буквально "лежит" на нем. Высокая доля рынка дает возможность влияния на прочих игроков, низкая вынуждает адаптироваться. Конкурентные преимущества не требуют комментариев. Имидж включен как равноправный

фактор, поскольку репутация предприятия и товара представляет собой капитал (он реально стоит денег - если сложить затраты на рекламу за несколько лет, затраты на обслуживание покупателей, на оборудование мест продаж, и тому подобные "имиджевые", пропадет желание рисковать репутацией ради одноразовых сомнительных сделок).

В-шестых, собственно товар или услугу. Здесь важны уровни отношения цена/качество и себестоимость/качество. Первый определяется потребителем, речь идет о цене, по которой готовы покупать, и качестве, в которое верят. Второй – производственными характеристиками, а также наличие и узнаваемость собственных марок (продавая только чужой товар, предприятие может укреплять марку фирменных магазинов, марку услуг, свой товар может иметь свою марку). Лучшее соотношение цена/качество при приемлемом отношении себестоимость/качество образует конкурентное преимущество, марка дает дополнительную привязку потребителя.

В-седьмых, производство. Здесь важны технологический уровень и гибкость линий, возможность расширения, качество управления товарными запасами. По поводу товарных запасов до кризиса можно было твердо сказать, что потенциал увеличивает их минимизация. После фактической девальвации рубля в три раза за три месяца товарные запасы в экспортном сырье сохранили свою "долларовую" стоимость, запасы в рублевых товарах отстали от инфляции, хотя и увеличили стоимость, рублевая наличность и дебиторская задолженность обесценились. По-видимому, в российских условиях товарный запас "дефицита" еще долго будет работать в плюс потенциалу, тогда как для неходового товара будет выгодна стратегия минимизации запасов.

В-восьмых, сбыт. Здесь важны: наличие собственной (или контролируемой) сбытовой сети, объем продаж, потенциальная пропускная способность сбытовой структуры (если она способна реализовать больше товара при увеличении спроса, этот факт идет в плюс к потенциалу, однако следует отнести в минус дополнительные затраты на поддержание «излишка мощности»).

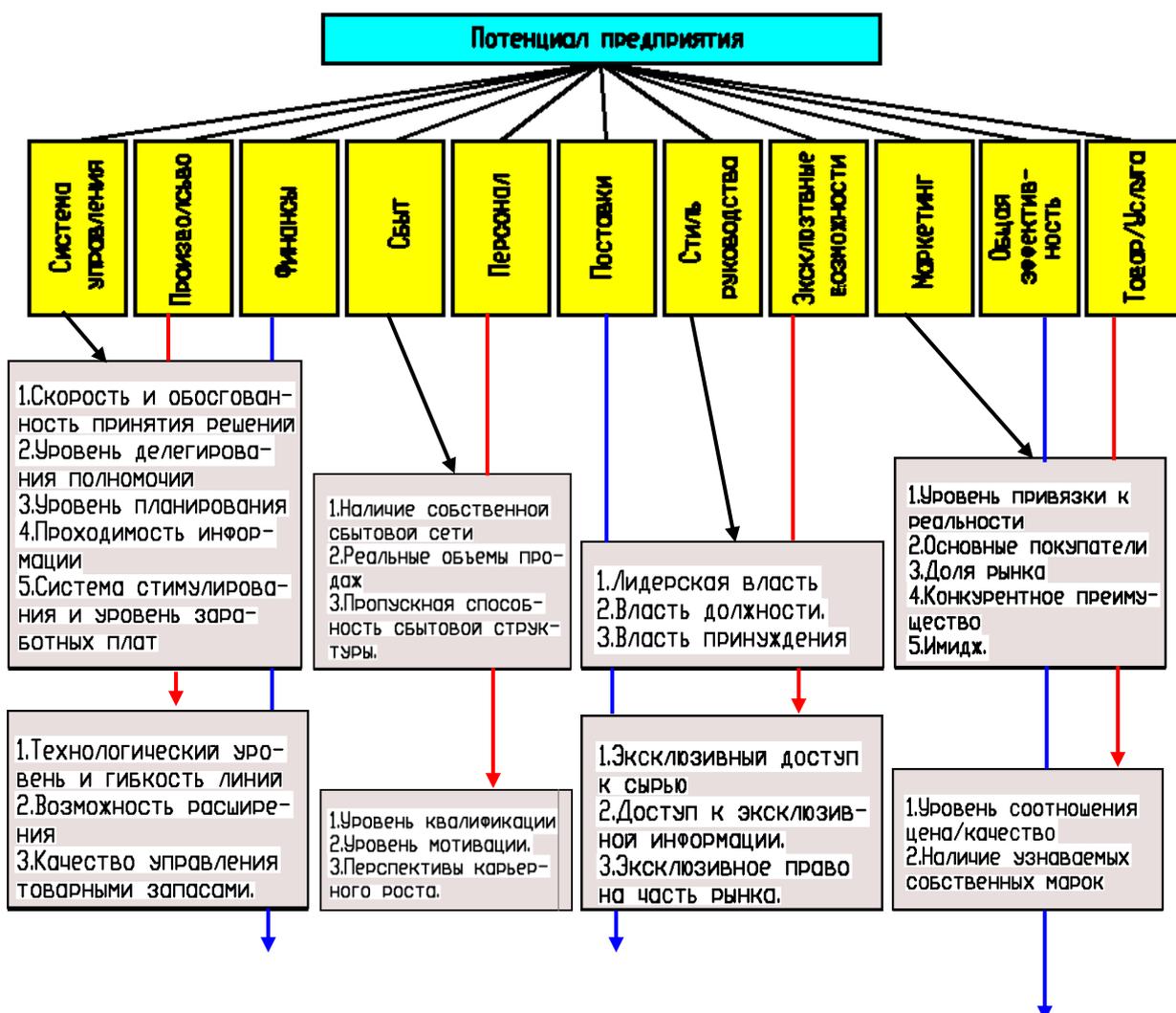
В-девятых, поставки. Здесь отметим наличие альтернативных поставщиков, кредит доверия (который позволяет получить отгрузку по телефонному звонку, отсрочку оплаты, дефицитный ассортимент, но нарабатывается долгим успешным взаимодействием и зависит от обеих сторон), собственное обеспечение поставок.

В-десятых, эксклюзивные возможности. Сюда следует отнести исключительный доступ к сырью, доступ к эксклюзивной информации, эксклюзивное право на часть рынка. Все это приобретается как "закулисами" ходами, так и специфическими качествами предприятия, позволяющими, лучше обслужить государственный сектор экономики.

Например, местная власть может объявить конкурс на поставку водосчетчиков для оборудования всех квартир областного города. Выигравшее предприятие становится единственным поставщиком города

по данному виду продукции, что значительно увеличивает его потенциал (если город платежеспособен).

В рамках данной концепции каждое вводимое изменение должно быть направлено на усиление определенного фактора потенциала предприятия при обязательном неослаблении остальных. Как мы видим, эта система оставляет руководителю большой простор для творчества, поскольку не ограничивает его в выборе изменяемых факторов. Практически каждый может выбрать то, что готов менять, и принять накладываемые ограничения. Но по этой же причине результат может быть очень полезным для предприятия, или декоративным: правильная расстановка приоритетов полностью в компетенции руководителя, для решения могут быть выбраны актуальные в данной ситуации вопросы, но и второстепенные, обусловленные сценарием, привычкой. Существует проблема измерения факторов потенциала и проблема их взаимозависимости. Так, проходимость информации тесно связана с мотивацией персонала и системой стимулирования, выделить один фактор, определить степень его усиления и уровень влияния на остальные представляется сложной задачей. В данной концепции проблема совершенствования предприятия в целом упрощена разбиением на отдельные блоки, сведена к уровню локальных задач, поддающихся решению. Системность целей обеспечивается наличием общей идеи.



1. Объем собственных средств
2. Возможность привлечения кредитов
3. Объем дебиторской задолженности.

1. Наличие альтернативных поставщиков.
2. Кредит доверия у поставщиков
3. Собственное обеспечение поставок.

1. Уровень эффективности выше среднего по отрасли.

Преимущество подхода наращивания потенциала еще и в том, что в ситуациях неопределенности он предоставляет руководителям цели и стратегии их достижения. В период хаотичных изменений рынка в начале кризиса 98 года маркетинговые стратегии многих предприятий оказались несостоятельными. Спектр решений руководителей в это время лучше всего характеризует слово паника. Даже предприятия, обладающие значительным "запасом прочности" частично поддались общим настроениям, увольняя персонал, объявляя дефолт проверенным партнерам, нарушая долгосрочные соглашения. Между тем, некоторые фирмы взяли курс на активное наращивание потенциала в период кризиса. Одни руководители стали увеличивать запасы экспортных товаров, приняли меры для экстренного снижения дебиторской задолженности. Другие фиксировали заработную плату в долларах и расширяли гарантии занятости, повышая мотивацию персонала, набирали высококвалифицированных специалистов, временно появившихся на рынке. Третьи начали внутреннюю реорганизацию, направленную на совершенствование информационной системы и процедур принятия решений. Четвертые избавились от балласта декоративных служб и дорогостоящего антуража при одновременном повышении зарплат основному персоналу. Трудно оценить, кто больше выиграл на сегодня - фирмы, отказавшиеся платить по обязательствам, и срезавшие зарплаты (они, безусловно, сэкономили средства), или фирмы, нарастившие потенциал. Известно только, что не все, кто хотел бы после дефолта продолжить партнерские отношения с контрагентами, в состоянии это сделать, и не все, кто рассчитывал нанять по окончании кризиса новых специалистов вместо уволенных, смогли найти их за четыре месяца относительной стабилизации обстановки.

Цели практического занятия – ознакомиться с концепцией маркетингового управления.

Задание 1

Назовите и охарактеризуйте все составляющие потенциала предприятия, можно ли сказать что он полон?

Задание 2

В чем сущность маркетингового управления? Какие основные концепции существуют? Нужно ли их модернизировать в современных условиях? (Ответы дать в письменном виде)

Контрольные вопросы:

1. Что такое методы управления организацией?
2. Охарактеризуйте понятие маркетинг в управлении.
3. Опишите концепцию наращивания капитала.
4. Назовите основные факторы потенциала организаций.

Занятие 7

Корректировка целей организации

Развитие любой организации определяют его цели и стратегии. Цели никогда не бывают однородными и простыми. Заявить: "Мы хотим стать большими и высокоприбыльными" – не значит установить цели или хотя бы обозначить их основную часть. Между тем, цели носят именно индивидуальный характер, и практически неотделимы от личности руководителя. В целевом комплексе можно выделить составляющую сценарного аппарата первого лица, его мировоззрение, ценности, ограничения, "степени свободы", и составляющую организации, которая отражает личность руководителя. Достижения фирмы и достижения собственника - две стороны их совместной деятельности, каждая из которых чрезвычайно важна.

Эта двуединая сущность целей прямо сказывается на возможности их изменения. Говорить о сознательном кардинальном переопределении личных целей под влиянием любой собранной на предприятии информации не приходится. Однако цели предприятия корректируются, т.к., во-первых, дистанция между понятиями "Я" и "фирма" существует и осознается собственником, во-вторых, в процессе развития цели фирмы все более отклоняются от целей руководителя, поскольку фирма представляет собой не мертвую схему, а систему, обладающую способностью к саморегуляции. Когда отклонение достигает критической величины, срабатывает интуиция, проводится предварительное обследование, и перед руководителем встает проблема переопределения целей.

Реальной задачей изменения целей является их уточнение, формулировка и доведение в непротиворечивом виде до всего коллектива организации.

Для начала руководителю стоит навести порядок в собственных представлениях о жизни и бизнесе, определить словами, что ему надо от предприятия: служит для него фирма игрушкой, полем для эксперимента, источником дохода, страховкой от жизненных неурядиц, или капиталовложением для детей и внуков - вариантов может быть сколько угодно.

Эту часть не обязательно обнародовать, даже противопоказано: с одной стороны, быть честным перед самим собой и то достаточно сложно, не говоря о перспективах раскрытия перед другими; с другой, - не всякая личная

цель может послужить объединению коллектива (например, быстрое накопление капитала любым способом и последующая эмиграция в Швейцарию вряд ли будут с пониманием встречены сотрудниками).

Самоопределение позволит перевести цели руководителя из категории чувств и ощущений на рациональный уровень, где для их обработки уже может быть применена логика. Возможно, уже здесь проявятся некоторые противоречия, которые на уровне интуитивных решений мешали руководителю проводить последовательную политику. Для исправления ситуации будет достаточно определить приоритеты несогласованных целей.

Далее следует описать в деталях будущее положение организации через год, пять и десять лет. Потенциал фирмы, сфера ее деятельности, рынки и продукция - все может измениться согласно целям, но не скачком, поэтому в памяти сотрудников неизбежно останется след прежних традиций и отношений. Даже при эволюционной смене персонала преемственность сохраняется, т.к. вновь пришедшие адаптируются к фирменным правилам и сохраняют их для следующего поколения. Главное, что можно достичь долгосрочным планированием целей - видение перспективы, при котором могут показаться незначительными и сиюминутными некоторые управленческие проблемы, а также обозначиться другие, не видимые в повседневной текучке.

Следует разбить цели на несколько составляющих:

1. Какое положение фирма должна занять в экономике (определяет приоритеты в иерархии рынка).

2. Какими будут основные направления бизнеса (аккумулирует усилия в перспективных отраслях деятельности).

3. Какова структура будущей власти (направляет рост фирмы и персонала).

4. Какая политика будет применяться по отношению к персоналу (обеспечивает гарантии, фиксирует мотивацию).

Способов внедрения новых целей всего два:

- либо можно самому разработать концепцию и директивно задать ее предприятию;

- либо вовлечь в разработку руководящее звено и весь персонал.

В первом случае трудно добиться, чтобы цель сочли "своей", особенно, если не все ее противоречия будут устранены. Во втором руководитель может оказаться в ситуации, вынуждающей воспользоваться правом вето. Тем не менее, второй вариант выглядит перспективным (управление через участие дает долгосрочный эффект) и, кроме того, обеспечивает привлечение специалистов организации к специальным областям проектирования целей.

Практически он может быть осуществлен следующим образом:

Проблема уточнения и формулирования целей организации может быть поставлена руководителем на совете директоров или ведущих менеджеров. Для выработки предложений назначить срок в одну-две недели и безжалостно раскритиковать представленные отписки и

"шапкозакидательские" варианты. Основная задача здесь - получить конструктивное обсуждение хотя бы одной части одного представленного проекта, что позволит действительно уточнить цели и создать платформу согласия, для начала, по одному вопросу. В дальнейшем, последовательными шагами постановки целевых проблем и прямым поручением, например, маркетинговой и кадровой службам проработать свои части (с последующим обсуждением), эта платформа может быть расширена до планируемого результата - выработки непротиворечивых общих целей, принятых большинством ключевых работников.

Основных трудностей на этом пути три:

Во-первых, руководителя могут не устраивать вполне обоснованные выдвигаемые проекты, если они вступают в противоречие с его личными жизненными целями. Неприятный момент то, что руководитель должен использовать свое право вето без объяснения причин отказа. Этого, по возможности, следует избегать, т.к. аргумент "не хочу" способен привести весь проект к провалу. Но компромисс с собой длится недолго, поэтому, если не удалось направить разработчиков в нужное русло на начальном этапе, лучше отвергнуть проект сразу, чем сделать это в процессе реализации.

Во-вторых, многие организации уже писали "миссии фирмы", но не следовали отраженным в них "благим пожеланиям". После этого персоналу трудно поверить, что нужна не очередная декларация, а рабочий документ. С самого начала, обозначая цель разработки, точно и без прикрас (даже сгущая краски) обрисовать текущее положение предприятия, задав тем самым тон последующему обсуждению. Можно также обязать разработчиков включать в проекты резюме по существующей ситуации, которое, с одной стороны, покажет уровень их оптимизма (или нежелания поднимать проблемы), а с другой, добавит информации о проблемах настоящего момента.

В-третьих, цели должны устанавливать количественные показатели: оборот X , уровень управления Y , количество директоров N , средняя зарплата Z , а также сроки их достижения и сроки сверки плана с реальностью. Вопрос планирования решается предварительным сбором информации (в основном, опубликованной) по интересующим предприятие отраслям. Хотя на большинстве фирм этот этап вызывает затруднения, не следует забывать, что планирование есть главная обязанность руководящего персонала, а вопрос определения целей заслуживает приложения усилий. Цифры долгосрочного прогноза могут быть взяты из иностранных источников: развитие предприятий в основных отраслях происходит у нас с отставанием от запада, но, во многом, аналогично; этой информации, с поправкой на современную ситуацию, может быть достаточно для прогнозирования. Цифры годовых планов должны подтверждаться текущей практикой.

Для одного рынка, например, сырьевого, с закупкой сырья в России и экспортом его за рубеж, фирма может ставить цель извлечения максимума прибыли, принося в жертву долгосрочные отношения с поставщиками (это не обязательно «хорошо», но может отвечать потребностям руководителя); на

другом рынке, например, потребительском, высшим приоритетом может выступать качество обслуживания покупателей.

Цели практического занятия – научиться вносить корректировки в выбранное направление развития предприятия.

Задание 1

Обозначьте и обсудите основные трудности предприятия н примере предприятий вашего города.

Задание 2

Разбив цели на составляющие, попробуйте выделить главные и второстепенные, постройте план по их реализации.

Задание 3

К чему приводят неправильно поставленные цели? Приведите примеры.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит отличие цели от стратегии?
2. Какие трудности возникают при планировании целей?

Занятие 8

Разработка стратегии

Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии - добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность. Под ресурсами системы понимаются средства, возможности, ценности, запасы предприятия, источники его доходов, обеспечивающие стабильную работу предприятия по основным видам его деятельности и получения прибыли.



Здесь нас интересуют следующие особенности:

- оперативное управление занято прежде всего внутренними проблемами (качество, объемы, согласованность действий и пр.), а также отношениями с поставщиками, покупателями, партнерами и т. д.;

- все ресурсы управления в основном известны, задача состоит в лучшем их использовании.

Стратегическое планирование включает одновременную разработку стратегическо-целевого комплекса, поскольку одно неотделимо от другого, и как цель определяет стратегию, так и стратегия может являться ограничивающим фактором цели.

Изменение стратегий происходит гораздо чаще, чем целей, к одному пункту может вести несколько дорог, если одна вдруг оборачивается тупиком, остаются другие варианты. В реальности предприятия используют собственные наборы установок и методов, в которых прослеживаются черты неких типовых построений, но полного соответствия никогда не встречается. При выявлении необходимости изменений в стратегиях можно с самого начала выполнить проектировку самостоятельно, можно обойтись без проектировки, и можно попробовать взять что-то из чужой практики. Попробуем и мы рассмотреть несколько "модельных" стратегий, применяемых российскими предприятиями с адаптацией "по месту".

Для построения модели предпримем несколько серьезных упрощений. Представим сначала, что на рынке действуют три производителя, П1, П2, П3, каждый из которых выпускает свою часть общего ассортимента продукции, пользующегося одинаковым спросом. Допустим, что весь объем реализуется тремя оптовиками, О1, О2, О3, из которых первый поддерживает средний ассортимент, осуществляя закупки у двух производителей и реализуя товар по средним ценам, второй занимается всем спектром товаров, выдерживая высокий уровень отпускных цен, а третий покупает только у одного производителя с эксклюзивными скидками и применяет минимальные наценки. Нижний сегмент рынка представим двумя группами розничных торговцев, Р1 и Р2, первая из которых предпочитает брать весь ассортимент у одного поставщика, экономя на закупочной службе и транспортировке, вторая покупает наиболее дешевые товары у всех оптовиков. Проиллюстрируем модель рисунком.

Примем теперь, что эта схема многократно дублирована на рынке, и каждому участнику существуют аналоги, обслуживающие тот же ассортимент, их мы обозначим П', О', Р'.

Ключевыми игроками в данной схеме выступают оптовые торговцы, применяющие три различных стратегии работы с ассортиментом и ценами, и конкурирующие со своими аналогами О' и между собой. Об их положении и перспективах можно сказать следующее:

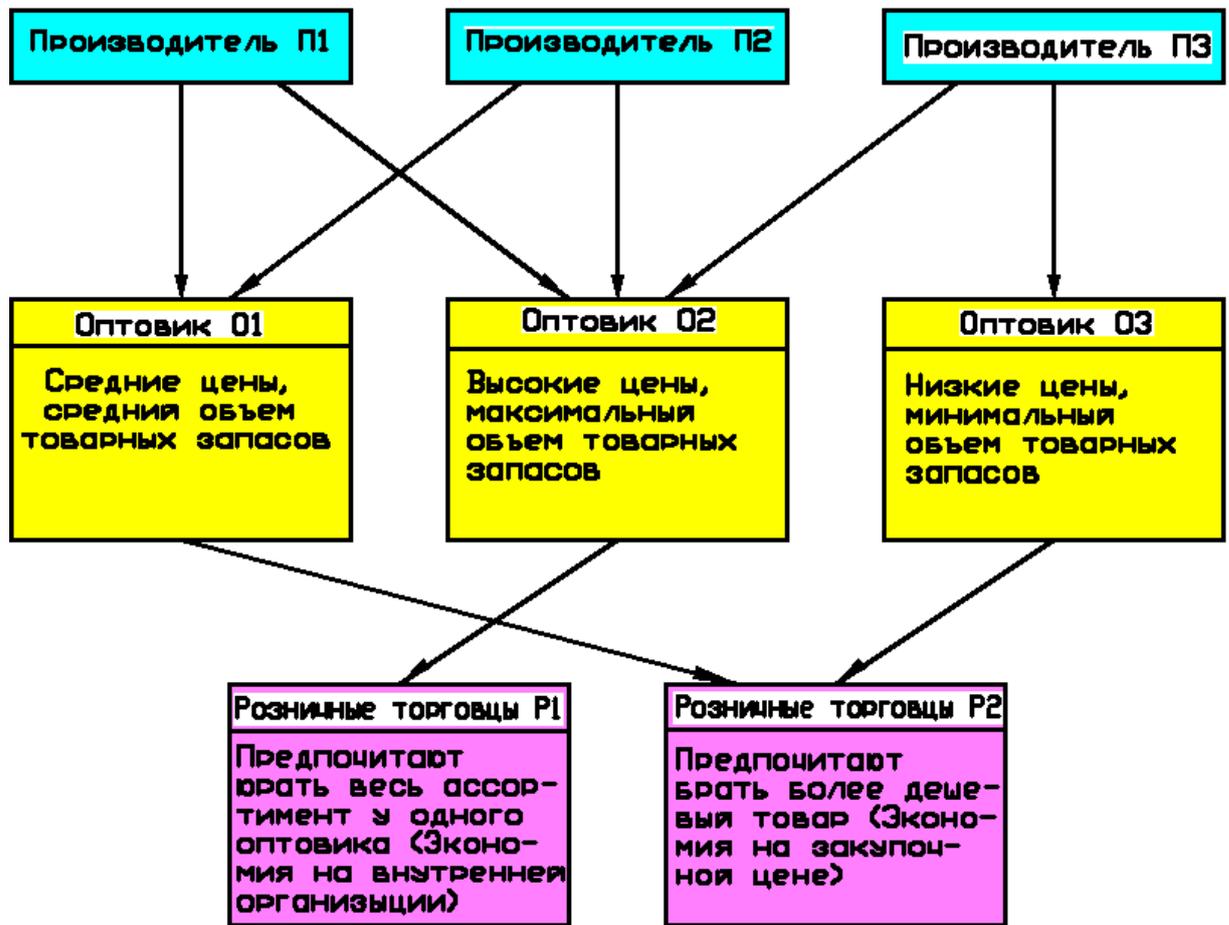


Рисунок 12

Оптовик О1 обслуживает группу розничных торговцев Р2, которая характеризуется значительными объемами закупок, позволяющими за счет ценовой разницы компенсировать дополнительные затраты на закупочную службу. Поскольку их количество всегда мало, О1 не становится слишком крупным в плане использования персонала, его штат невелик, как и накладные расходы. О2 и О3, по большому счету, не составляют ему конкуренции, но т.к. группа Р2 достаточно мобильна, ему приходится жестко конкурировать с фирмами аналогичной направленности О1'. Если О1 желает кардинально изменить свое положение на рынке, главное, что он может сделать, - это предпринять атаку на О3. Для этого необходимо включить в ассортимент товары производителя П3, закупая их напрямую или у О3 и продавая по себестоимости. На первом этапе это будет сопровождаться дополнительными затратами, но должно дать и дополнительный эффект: группа Р2' отреагирует переключением с конкурентов О1' на О1. Шансов привлечь Р1 пока еще не прослеживается: во-первых, у О1 отсутствует опыт и организация для работы с мелкими розничными торговцами; во-вторых, сама Р1 по-прежнему не знает О1. На втором этапе необходимо вытеснить с рынка ставшую ненужной структуру О3, которая, закупая значительные объемы у производителя П3, реализует большую их часть через О1. О1 может добиться тех же эксклюзивных цен, поскольку его оборот уже

позволяет диктовать условия если не ПЗ, то ПЗ'. (Заметим, что простая ценовая война с конкурентами О1' в ассортименте П1 и П2, которую многие предприятия выбирают стратегией закрепления на рынке, не дает даже близких результатов). Однако достигнутое положение не является особо устойчивым. О1 по-прежнему обслуживает группу покупателей, отличающихся высокой мобильностью, его позиции могут быть атакованы со стороны конкурентов О1' и ОЗ' чисто ценовой политикой. Приемлемыми стратегиями на новом этапе для О1 могут быть либо всемерное сокращение накладных расходов и удержание завоеванных позиций путем своевременных ценовых контратак, либо развитие структуры и постепенный переход к положению О2, имеющего опору в массе более мелких торговцев.

Рассматривая О2, отметим такую неотъемлемую его характеристику, как высокие накладные расходы на оргструктуру. Оптовик работает в сегменте мелких розничных торговцев, которые не содержат закупочной службы, а также транспортной и, возможно, складов. Зато они могут осуществлять закупки ежедневно мелкими партиями и по относительно высоким ценам. Для их обслуживания необходим большой штат продавцов, собственное транспортное подразделение предприятия, четкое взаимодействие всех служб оптовика и постоянное наличие всего ассортимента на складах. О1 и ОЗ не составляют значительной конкуренции для О2, О2' также не может предпринять «резких» действий, поскольку группа Р1 отличается низкой мобильностью и «от добра добра не ищет». Для привлечения Р1' оптовику необходимо использовать личные (прямые) продажи, акцентируя внимание не на ценах, которые для данной группы не являются решающим аргументом, а на уровне сервиса и дополнительных гарантиях. Потерять свою группу О2 может даже временным сокращением ассортимента: если он поставит потребителя перед необходимостью искать альтернативу, тот найдет ее у О2'. Желая увеличить объемы продаж за счет других сегментов рынка, О2 не может использовать тактику продажи товаров ПЗ по себестоимости, т.к. при этом не приобретет покупателей Р2, но потеряет в общей прибыли. О2 целесообразнее теснить сразу О1 и ОЗ, снижая цены на крупнооптовые партии и не затрагивая розницы, хотя при этом для него существует риск создания мелкооптового конкурента, приобретающего у него весь ассортимент достаточно дешево и реализующего группе Р1. Можно сказать, что положение О2 наиболее устойчиво на рынке, и дальнейшее его улучшение лежит в области планомерной позиционной борьбы за расширение группы Р1 за счет Р1'.

ОЗ имеет наиболее экономичную структуру, для которой необязательна служба закупки (ее функции выполняет руководитель), нужен минимум продавцов, необязателен транспортный отдел. Эксклюзивные скидки ОЗ может получать благодаря значительным объемам сбыта, но чаще приобретает на «личных договоренностях» с ответственными лицами ПЗ. По мнению многих сбытовиков, низкая цена обеспечивает предприятию значительное конкурентное преимущество, позволяя единолично владеть

долей рынка. На самом же деле его положение вдвойне неустойчиво. Во-первых, как мы показали, при интенсивном расширении О1, О3 становится первоочередной целью атаки. Единственной мерой защиты является непредоставление крупнооптовых скидок покупателям, но она недостаточна. Сегмент Р1 для О3 недоступен, поскольку для преодоления преимуществ О2 оптовику пришлось бы набирать штат продавцов и налаживать доставку, что уже не окупится при низких наценках. Во-вторых, производителю «эксклюзивность» О3 ничего не дает, кроме общего снижения прибыли. Стратегия дополнительных скидок не позволит ему расширить рынок, т.к. если О3, сверх ожиданий, вырастет, то будет иметь рычаг давления на ПЗ через объемы закупок, интересные для ПЗ'. С этой точки зрения ПЗ выгоднее предлагать специальные цены О2', закупающему у конкурентов, чем поддерживать О3, сохраняя ему исключительные льготы. Чтобы упрочить позицию на рынке, для О3 есть только один путь – расширения ассортимента и создания сервисных услуг, т.е. перехода на позицию О1 с сохранением, насколько это будет возможно, ценовых преимуществ.

Представленная модель обобщает практику нескольких российских предприятий на разных рынках, но не является универсальной для каждого рынка и каждого предприятия. Описанные стратегии тем более применимы для конкретной фирмы, чем более ее реальная ситуация и реальный рынок соответствуют первоначальным допущениям модели. Если же это не так, то руководителю полезно построить собственную ассортиментно-ценовую схему рынка, из которой он может извлечь, в том числе, дополнительную информацию: системный взгляд позволит увидеть собственные стратегии предприятия в контексте стратегий всех рыночных игроков и заново определить приоритеты.

"Конвейерные" и "эксклюзивные" стратегии.

Если сектор наиболее дешевых товаров и услуг на рынке обозначить одной крайней точкой отрезка, а наиболее дорогих - другой, то полученная шкала отразит одновременно динамику изменения технологий, применимых в каждой области рисунок 13.

Вопрос переопределения стратегий может возникнуть при обнаружении несоответствия между используемыми технологиями и требованиями данного сектора рынка. В этом случае предприятию необходимо собрать информацию о деятельности наиболее успешных конкурентов, и, возможно, ее будет достаточно для коррекции собственных стратегий.

"конвейерной" организации сбытового подразделения. Использование прямых продаж, подразумевающее наем или обучение квалифицированных торговых агентов, назначение им повышенной сдельной заработной платы, сохраняет конкурентоспособность предприятия при относительной экономичности структуры. Фирма применяет индивидуальный подход при продажах потребителю, но сам продукт изготавливается по стандартным конвейерным технологиям, что позволяет одновременно сдерживать рост затрат и обеспечивать приемлемый уровень сервиса.

На этом пути предприятия подстерегают два искушения:

В дешевых секторах повышенное стимулирование сбытовиков довольно накладно, поэтому некоторые фирмы, вводя личные продажи, используют для них все тех же низкооплачиваемых и неквалифицированных работников. При этом достигается точно противоположный желаемому результат - затраты растут, а сервис ухудшается.

В дорогих секторах стандартный продукт может продаваться как "эксклюзивный", что противоречит этике бизнеса, зато приносит сверхприбыль. В западной прессе иногда поднимаются скандалы, связанные с разработкой крупнейшими консалтинговыми компаниями "уникальных" рекомендаций заказчику. При цене в десятки тысяч долларов, их себестоимость определяется качеством использованной для отчета бумаги, потому что сам отчет дублирует выданный другим клиентам в другое время. Такую практику вряд ли можно считать положительной, а строить на ней долгосрочные стратегии просто опасно.

На рынке устойчивость "конвейерной" фирмы зависит больше от общей экономической ситуации, чем деятельности конкурентов. При работе на минимальных наценках в широком секторе только кардинальное снижение общего спроса способно вывести фирму из равновесия (впрочем, такую возможность легко предоставляет любой кризис). "Эксклюзивную" фирму может поколебать вторжение даже одного конкурента в ее нишу, но зато последствия кризиса иногда сказываются для нее через год.

Основные положительные и отрицательные характеристики "конвейерного" и "эксклюзивного" построений приведены в таблице 8.

Товарно-рыночные стратегии.

Если взять предприятие за начало координат, по одной оси отложить рынки, от максимально близкого и известного предприятию до нового неисследованного, а по другой – продукцию, распределенную по тому же принципу, то получим аналоговую интерпретацию известной матрицы Анзоффа, удобную для практических решений (модель товарно-рыночных стратегий).

Рыночные характеристики	Внутренние характеристики	Противоречия и трудности
Конвейерная фирма		
<p>Массовый клиент</p> <p>Общеизвестные товары и услуги</p> <p>Умеренные цены</p> <p>Может работать в «толпе» конкурентов</p> <p>Более приспособлена для товарного рынка</p>	<p>Стандартизация всех операций, особенно на нижнем уровне</p> <p>Сверхчеткая организация</p> <p>Низкая квалификация персонала, минимальный уровень заработных плат</p> <p>Минимальный уровень товарных запасов</p>	<p>→ противоречит учету интересов потребителей</p> <p>→ затруднена при управлении большим штатом</p> <p>→ невысокая мотивация персонала снижает качество выполнения стандартных функций.</p> <p>→ в наших условиях обеспечение ритмичных поставок затруднено</p>
Эксклюзивная фирма		
<p>Индивидуальный клиент</p> <p>Малоизвестные и редкие товары и услуги</p> <p>Высокие цены</p> <p>«Боится» значительной конкуренции</p> <p>Более приспособлена для рынка услуг</p>	<p>Индивидуальный подход к нуждам покупателей</p> <p>Инициатива на всех уровнях</p> <p>Высокие представительские затраты, высокие заработные платы</p> <p>Дорогие товарные запасы</p>	<p>→ противоречие необходимости срочно удовлетворять запросы покупателей с невозможностью содержания в штате всех специалистов</p> <p>→ противоречие с повышенной ответственностью руководителя</p> <p>→ противоречие с небольшим притоком клиентов</p> <p>→ окупаются при определенном минимуме покупателей</p>

Затемненный красным сегмент А отражает обычную долю рынка предприятия, которая обеспечивается усилиями и затратами, пропорциональными длине отрезка ОА. Предприятие работает на привычном рынке с привычным товаром. Развиваясь, фирма может выбрать четыре принципиально различных направления экспансии:

Во-первых, можно предпринять дополнительные усилия на старом рынке, более интенсивно продвигая тот же товар той же группе потребителей. Дополнительные затраты будут пропорциональны длине отрезка АВ, а вероятное приращение доли рынка – площади сегмента В.

Во-вторых, можно попытаться заинтересовать тем же товаром новые группы потребителей, отличные по географическому признаку или качественному составу. Дополнительные затраты будут пропорциональны длине ОС, а приращение – площади С.

В-третьих, можно предложить старым клиентам новые товары, расширив ассортимент или разработав новые виды услуг. Сумма затрат в этом случае будет пропорциональна ОЕ, а приращение доли рынка – площади Е.

Наконец, предприятие может выйти с совершенно новым продуктом на новый рынок, понеся затраты пропорционально ОD, и получив в случае успеха приращение D.

Западные исследователи приводят следующие цифры затрат на реализацию данных стратегий:

- обработка рынка - базис;
- развитие продукта - 8-ми кратный расход;
- развитие рынка - 4-х кратный расход;
- диверсификация - 12-ти и 16-ти кратный расход.

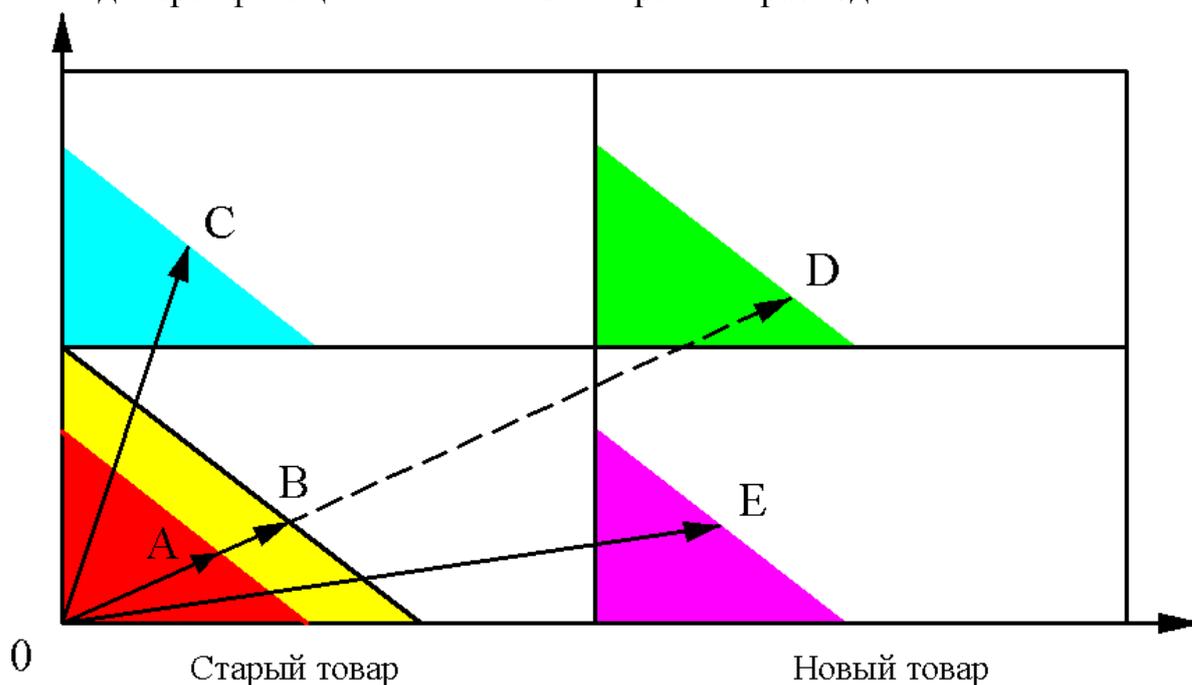


Рисунок 14

В России подобных исследований не проводилось, однако опыт отдельных проектов подтверждает наличие похожей зависимости. Следует принять к сведению и выводы Hinterhuber - Thom по поводу вероятности достижения обозначенных результатов, которая приближенно может быть принята, как единица, деленная на общие затраты.

Кроме прочего, модель убедительно показывает рискованность для предприятия "резких движений" на рынке в период кризиса. На большинстве фирм чуть ли не инстинктивной реакцией в августе-сентябре 98 г. была переориентация на соседние сегменты и смежные товары. Те, кто поддался порыву и предпринял наступление в новых областях, в основном, проиграли, т.к. не могли (и не планировали) нести затраты, связанные с новыми стратегиями. Те, кто воспользовался ситуацией для закрепления на собственном рынке, по крайней мере, не ускорили банкротство.

Внутренние взаимодействия на предприятии.

Организация внутренних взаимодействий на предприятии может строиться на двух противоположных принципах:

- отношениях **конкуренции** между подразделениями и сотрудниками;
- отношениях **сотрудничества**.

Первый подход не заслуживал бы рассмотрения ввиду его явной для нас бесперспективности, если бы множество руководителей не насаждали его с завидным упорством на собственных предприятиях. Истоки внутренней конкуренции трудно обнаружить в прошлых периодах российской истории, скорее это попытка усовершенствовать менеджмент путем копирования новейших западных образцов.

Как и планируется, на фирме возникает острейшая борьба сотрудников и подразделений за ограниченные ресурсы. При нашем менталитете (вспомним "корову соседа"), эта борьба приобретает деструктивную направленность и прямо приводит фирму к потере денег и клиентов.

Например, на одном предприятии группа розничных продаж скомплектовала заказ 15-ти мелким покупателям, гарантировав доставку через 3 дня, а оптовый отдел в это же время заключил сделку с дилером. Принцип конкуренции сработал, и товар ушел к дилеру, поскольку начальник оптового отдела быстрее успел оформить отгрузочные документы. В результате, предприятие обслужило одного покупателя вместо 15-ти и получило 10% валовой прибыли вместо 35%. Другая фирма стимулировала конкуренцию среди продавцов, засчитывая заказ тому, кто первый ответил на звонок нового клиента. Учет велся через компьютер по названию фирмы-покупателя, и уже через пол года в базе данных можно было насчитать до 8-ми вариаций одного имени: если программа показывала, что клиент уже известен, продавец просто менял одну букву в названии.

Если политика фирмы по отношению к внешним конкурентам предусматривает неэтичные методы, то и внутренняя конкуренция также не ограничится джентльменскими правилами.

Как и в любой войне, во внутренней конкуренции выигрывает тот, кто в ней не участвует. Складское и транспортное подразделения, имеющие возможность определять очередность комплектации и отгрузки, вдруг обретают огромное неформальное влияние, фактически замещая управленческое звено предприятия. Именно там сосредотачивается власть премировать или штрафовать сотрудников, поскольку решать, кто из конкурентов выиграет, приходится кладовщику или диспетчеру. Ответственности за решения они не несут, но дополнительную пользу иногда извлекают: в легких случаях дело ограничивается бутылкой приличного коньяка и коробкой конфет.

Когда руководитель, последовательно реализуя политику конкуренции, создает на рынке две независимые структуры, ориентированные на один покупательский сегмент, аргументы на уровне логики уже не нужны. Очень сложно объяснить простыми словами, почему квадратное неудобно катить, а торги с самим собой не приносят прибыли. Часть предприятий применяет этот метод ради обхода антимонопольного закона или в силу подобных причин, остальные же пробуют обычно только один раз – для второго у них не остается возможностей.

Однако внутренняя борьба – это не все, на чем теряет предприятие. Гораздо важнее потери в стратегии, которые неизбежны при делении организации на "мелкие княжества". Если, например, итальянские малые предприятия объединяются в более крупные образования, чтобы получить преимущества, вес и долю рынка солидного оптовика, и применяют сквозное планирование и координацию деятельности, то российские конкурентные структуры распыляют силы и средства, опускаясь на уровень конгломерата отдельных предпринимателей. Повышение эффективности каждого отдельного звена не дает приращения системе:

- ассортимент сужается до наиболее рентабельных товаров, а вместе с ним сужается круг покупателей;

- закупочные партии дробятся, увеличиваются общие затраты;

- основные функции дублируются, что требует привлечения дополнительного персонала.

Предприятие уже не в состоянии проводить единую последовательную политику, аккумулировать средства или осваивать новые рынки. Интересы завтрашнего дня уступают место сиюминутным, и для многих фирм «завтра» просто не наступает.

Если при стольких противопоказаниях внутренняя конкуренция все же применяется, очевидно, для этого существуют веские причины. Посмотрим, как такой подход выглядит с точки зрения собственника, его внедряющего. Уточним, что речь идет о властно ориентированном авторитарном руководителе, который, как мы отмечали, не имеет внутренней информации

и находится в оппозиции собственной фирме. "Демократы" и "благосклонные автократы" обычно способны управлять предприятием без «шоковой терапии», и к сомнительным методам не прибегают. Властный собственник, вводя систему внутренней конкуренции, сразу приобретает несомненные преимущества:

- разрушается круговая порука менеджерского состава, получающего вместо одного противника несколько, за счет этого расширяется круг доступной владельцу информации;

- увеличивается эффективность отдельных операций, которые раньше выполнялись по традиции, а не из-за выгоды для предприятия (например, на одной фирме были заменены практически все поставщики, - менеджеры сразу нашли лучшие варианты);

- выполняется разовая «привязка к реальности»: конкурирующие подразделения, принимая управление делами, проводят инвентаризацию реальных активов (здесь вскрывается половина случаев воровства, прошлые ошибки, «фантомные» товарные запасы, и т.д.).

Кроме того, собственник получает приемлемую для него систему управления, предусматривающую самоличную координацию всех направлений деятельности. Если учесть еще и отсутствие скольнибудь полной обратной связи на последующих этапах развития конкуренции, не приходится удивляться широкой распространенности данного подхода.

Сотрудничество не является диаметрально противоположным конкуренции способом построения взаимодействий. Идиллическая картина всеобщего согласия недостижима в принципе, а значит, не может выступать целью предприятия или хотя бы объединяющим лозунгом. С другой стороны, единомыслие, если бы его удалось добиться, не принесло ожидаемых дивидендов, а, скорее, остановило бы предприятие в развитии. Говоря о сотрудничестве, мы понимаем под этим направление конкуренции, которая в любом случае возникает в организации, в конструктивное русло.

Для этого необходимо:

- применение установки «сотрудники-коллеги» («сотрудники-специалисты») собственником;
- формулирование и доведение до персонала целей и стратегий фирмы;
- разделение сфер ответственности руководителей;
- привязка заработных плат руководителей к эффективности работы организации в целом;
- непоощрение формализма (борьба с отписками и бюрократическим крючкотворством);
- ввод однозначной процедуры распределения дефицитных ресурсов (например, отгрузки в первую очередь иногородним покупателям, или по сделкам с наибольшей прибылью, и т.п.);

- соблюдение первым лицом «принципа справедливости» (повышение должностей и зарплат, наделение сотрудников полномочиями по их деловым качествам, а не в силу личных симпатий).

При соблюдении перечисленных условий вполне вероятно возникновение на предприятии отношений сотрудничества на стратегическом уровне. Главное, что при этом происходит, – сведение целей подразделений и отдельных работников к общему знаменателю – целям организации. Концентрация сил позволяет фирме замахнуться на более масштабные проекты, осваивать новые направления. Повышается мотивация персонала, что прямо сказывается на производительности труда. Коллектив, настроенный на сотрудничество, легче подвигнуть на сверхусилия ради достижения хотя бы и внеплановой цели.

В рамках общих стратегий групповые интересы функциональных служб могут конфликтовать между собой. Этот конфликт полезен, если в результате его разрешения предприятие применяет более эффективные методы обработки рынка, совершенствует внутренние технологии. Граничные условия, заданные разделением сфер ответственности с одновременной привязкой к общему результату, не позволяют конфликту развиваться в деструктивном направлении, т.к. любой «шаг в сторону» немедленно сказывается на заработной плате его инициатора и влечет моральное порицание со стороны коллег. Внедрение полезных всему предприятию инноваций становится единственным эффективным способом конкуренции для подразделений, стремящихся повысить свой рейтинг.

Аналогичным образом ограничивается конкуренция внутри подразделений. На уровне служб может быть применен тот же комплекс мер, с поправкой на уровень иерархии и с избирательным подходом к разделению труда: например, территории агентов разграничиваются, а деятельность офисных продавцов оценивается по общему результату (зависит от специфики). Моральное и материальное благополучие работников связано с благополучием организации в целом (причем эту зависимость можно измерить), и потому личные амбиции реализуются в конструктивном ключе. Отдельные отклонения обусловлены индивидуальными качествами людей, что менее критично для предприятия.

В то же время, переход к сотрудничеству не обеспечит руководителю быстрых результатов, как в предыдущем случае внедрения конкуренции. Властный автократ должен преодолевать еще последствия установки «сотрудники-подчиненные», что требует длительных постоянных усилий. Расширение круга доступной ему информации будет происходить по мере роста доверия персонала. Прочие преимущества могут быть получены в несколько другой плоскости: например, разовую привязку к реальности можно выполнить проведением инвентаризации (аудита, снятия остатков на складах, сверки баз данных, и т.п.) с привлечением сторонних специалистов для ее координации или с выделением независимого координатора из фирмы (если такого удастся найти); эффективность операций может контролировать

служба маркетинга, в чьи функции входит периодическое исследование рынка поставщиков.

Цели практического занятия – освоить стратегическое планирование, познакомиться со стратегиями.

Задание 1

Чем стратегии отличаются от целей? (Приведите пример)

Задание 2

Разработайте стратегии для одного предприятия по нескольким моделям.

Задание 3 Приведите пример стратегий на основе крупных корпораций в России.

Контрольные вопросы:

1. Чем характеризуется стратегия развития организаций.
2. Классификация стратегий
3. Назовите основные типы стратегий развития организаций.
4. Опишите внутреннее взаимодействие на предприятии.
5. Централизация и децентрализация.

Вопросы по дисциплине

1. Первые представления о теории организации.
2. Смысловые значения понятия «теория организации». Предмет теории организации. Объект теории организации.
3. Теория организации в системе наук.
4. Понятия, характеризующие строение систем.
5. Классификация систем.
6. Свойства систем.
7. Классификация организаций по принципам управления.
8. Классификация организаций по функциональным признакам.
9. Классификация организаций с точки зрения общественных функций.
10. Классификация организаций по признаку целеполагания.
11. Принцип разомкнутого управления.
12. Принцип замкнутого управления.
13. Программно-целевой метод управления

- 14.Ценностно-ориентированный метод управления
- 15.Детерминированный метод управления: кибернетический подход.
- 16.Понятие социальной организации, ее основные черты
- 17.Регуляторы в социальной системе.
- 18.Естественнонаучные начала синергетики.
- 19.Синергетическая концепция самоорганизации, основные ее положения
- 20.Классическая организационная теория. Вклад Тейлора в эту теорию
- 21.Теории организационного поведения
22. Теория институтов и институциональных изменений.
23. Популяционно-экологическая (эволюционная) теория
24. Тектология А. Богданова
- 25 Модели организаций, составляющих основу организационных теорий
26. Органическая модель организации, ее свойства.
27. Проблемная модель организации, основные ее положения.
- 28.Законы организации
29. Принципы организации
- 30.Гибкость организации
31. Гибкость процесса
32. Гибкость системы
33. Производственная гибкость
34. Экономические факторы гибкости
35. Функциональные признаки гибкости
36. Структурные признаки гибкости
37. Концептуальные аспекты устойчивости организации
- 38.Стратегии развития
- 39.Устойчивость и управление изменениями в организации
40. Понятия, характеризующие строение организаций.

Темы рефератов

1. Современная организация как система.
2. Организационные процессы в современной организации.
3. Бюрократическая теория организации и ее значение для современной практики.
4. Развитие основных подходов к управлению организацией.
5. Социальная организация и ее особенности в современных условиях.
6. Внутренняя среда организации и ее характеристика.
7. Микроокружение организации и его влияние на ее деятельность.
8. Макроокружение организации и его особенности в современной ситуации.
9. Этапы жизненного цикла организации и их особенности.
10. Основные законы организации и их использование для обеспечения эффективности ее деятельности.
11. Синергия как источник развития современной организации.

12. Закон самосохранения организации в обеспечении ее адаптации к изменениям.
13. Закон развития организации и его действие в современной практике управления.
14. Типология организаций в современной отечественной и зарубежной практике.
15. Экономическая интеграция на современном этапе в условиях глобализации экономики.
16. Организационные формы объединения компаний и их особенности.
17. Построения и функционирование систем управления организации.
18. Целевое начало в деятельности организации.
19. Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления организации.
20. Формирование и реализация целей организации в современных условиях.
21. Использование методологии стратегического управления в практике современных организаций.
22. Структура управления и ее влияние на эффективность современной организации.
23. Коммуникационные процессы в обеспечении устойчивости организации .
24. Проектирование организационных систем в современных условиях.
25. Принципы динамической организации как основа формирования эффективных организационных процессов.

Список литературы.

1. Агангбьян А. Г., Абалкин Л. И. Политическая экономия.- М.: Политиздат, 1998.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Монография. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
3. Анализ финансового состояния предприятия: основные положения методики / Под ред. О. Б. Максимова. - СПб.: ИКФ "Альт", 1994.
4. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе -Маркетинговое консультирование - издание второе, дополненное и переработанное. Москва, 2001 г.
5. Гончарук В.А. Внедрение изменений на предприятии. Москва, 1999 г.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
5. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

6. Менеджмент систем качества. Учеб. пособие/М.Г. Круглов, С.К. Сергеев, В.А. Такташев и др. – М.: ИПК Издательство стандартов, 1997. - 368 с.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. –М.: МЦФЭР, 2003. -864 с.
8. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. М.: Издательство "Перспектива", 1997. 128 с.
9. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. М.: Издательство "Перспектива", 2002. 240 с.
10. Хансен М.В., Аллен Р.Г. Миллионер за минуту. – Минск.: 2005, - 309 с.