

### Глава 3. Разработка управленческих решений в организациях (фирмах)

Процесс подготовки и реализации управленческих решений зависит от объективной картины событий, происходящих в организации. Руководитель обычно формирует модель участка работы, для которого он должен готовить и реализовывать решение. Эта модель объекта управления (цеха, группы, бригады, организации, фирмы) складывается из докладов подчиненных, непосредственных наблюдений, документов, математических описаний и др.

Таким образом, руководителю желательно иметь понятную модель объекта управления, модель процесса разработки и реализации управленческого решения, а также некоторый адекватный проблемам организации набор типовых технологий управления.

#### 3.1. Модель функционирования организации (фирмы)

Модель может описываться релевантной (относящейся непосредственно к делу) информацией, а может и математическими соотношениями, имитирующими реальную организацию (процесс, технологию). Модель, представляющая набор описательной информации, называется концептуальной, а модель, представляющая набор математических или логических соотношений, называется имитационной. По существу зависимостей, отражающих свойства объекта (процесса), модели могут быть социотехнические, институциональные, экономические, социальные и др.

На рис. 3.1 представлена типовая концептуальная модель организации (фирмы). Данная модель менее точная, более обобщенная и, тем не менее, наиболее понятная и наглядная для руководителя. Она способствует пониманию в целом проблем организации, участка работы, определению места конкретных подразделений, задачи, процессов, технологий управления. Остановимся на содержании основных элементов модели.

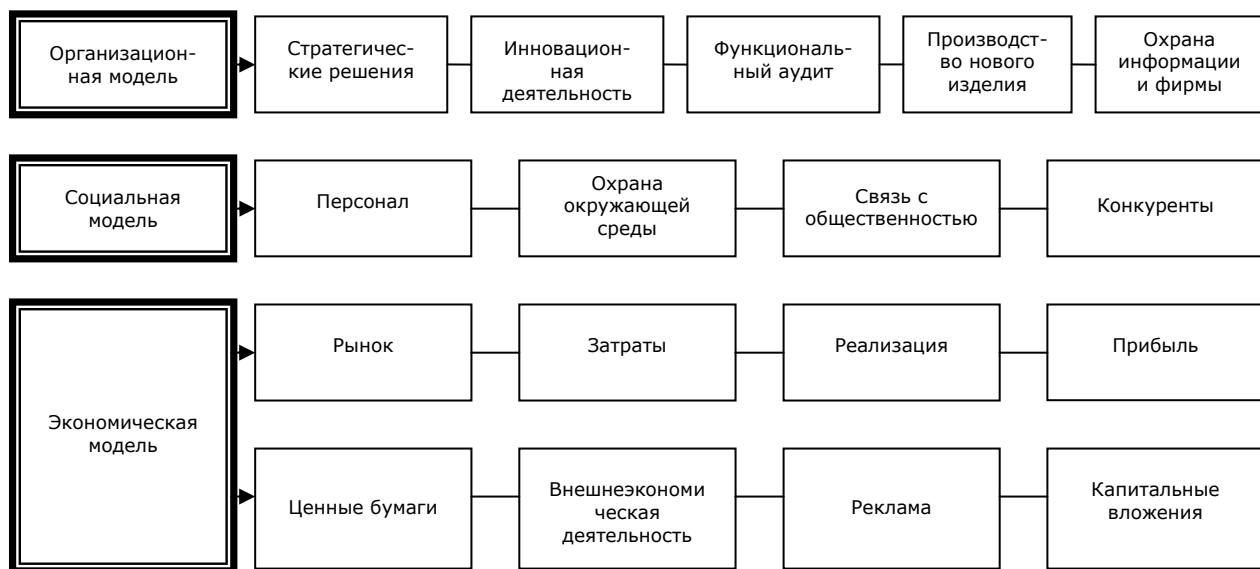


Рис. 3.1. Типовая концептуальная модель организации

##### 3.1.1. Стратегические решения

Стратегические решения – набор действий и решений руководства, направленных на разработку конкретных стратегий достижения целей организации (фирмы). Структура стратегического решения определяется возможностями организации (фирмы) конъюнктурой рынка и факторами конкурентоспособности производимой продукции. Можно выделить основные элементы стратегического решения (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основные элементы стратегического решения

Конкуренция – состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынка сбыта, источники сырья, т.е. это действенный механизм стихийного регулирования пропорций общественного производства. Различают ценовую конкуренцию (основана на снижении цен) и

неценовую конкуренцию (основана на совершенствовании качества продукции и условий ее продажи). Именно конкурентные взаимодействия заставляют производителей снижать издержки производства, повышать качество продукции, внедрять нововведения.

Конкурентоспособность товара – способность товара отвечать требованиям рынка данного вида товара. Она определяется свойствами производимых товаров и услуг:

- наличием нового качества товаров, услуг, отраслей производства;
- возможностью продаж при наличии аналогичных товаров.

Основу управления с учетом конкуренции составляет теория конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество – это возможность обеспечить конкурентоспособность товаров, услуг (отраслей производства) на основе системного анализа ситуации на рынках и условий деятельности производителей.

Можно выделить основные свойства, характеризующие конкурентоспособность продукции, которые могут служить одним из важнейших индикаторов научно-технического прогресса, как на уровне экономики страны в целом, так и на уровне отдельных ее производственных отраслей; организаций (фирм).

Конкурентоспособность продукции определяется достигаемыми покупателем продукции результатами и понесенными покупателем затратами.

Первые включают:

- удобство приобретения продукции (наличие необходимой информации о продукции (реклама), обеспечиваемые продавцом сроки поставки продукции, предлагаемые продавцом условия оплаты продукции);
- удобство использования (потребление, продукции);
- качество продукции – способность удовлетворить потребности потребителя;
- сервисные услуги, оказываемые продавцом в послепродажный период (техобслуживание, ремонт, поставка запчастей, обучение персонала и др.);
- гарантии продавца (сроки, ответственность, репутация и др.).

Ко вторым относятся затраты покупателя:

- при покупке (цена продукции);
- при эксплуатации (расходы на срок службы).

Из указанных свойств, определяющих конкурентоспособность продукции, только качество, а также совокупные затраты определяются свойствами самой продукции как таковой. А конкурентоспособность, определяемая остальными свойствами продукции, зависит не от нее самой, а от организационных и финансовых возможностей продавца. Это обстоятельство и является одной из основных причин относительной важности конкурентоспособности по качеству и конкурентоспособности по совокупным затратам.

В современных условиях понятие "конкурентоспособность" приложимо к понятию "продукция" в широком смысле: товары, услуги, информация, энергия, технологии и др.

Выбор конкурентной стратегии определяют два момента:

- структура отрасли, в которой действует фирма;
- позиция, которую фирма занимает в отрасли.

Структура отрасли с точки зрения выбора конкурентной стратегии выражается пятью основными силами (теория конкурентных преимуществ М. Портера):

- 1) угрозой появления новых конкурентов, что снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, поскольку новые конкуренты приводят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполнить долю рынка сбыта;
- 2) угрозой появления товаров или услуг – заменителей, что создает пределы для цены, так как при установлении более высоких цен покупатель обратится к заменителю, что снизит объем производства в отрасли;
- 3) способностью поставщиков торговаться;
- 4) способностью покупателей торговаться, так как мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы;
- 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой, что также снижает прибыльность, так как для удержания своих позиций фирма должна платить (расходы на рекламу, НИОКР, организация сбыта) либо снижать цены – следовательно, прибыль уходит к покупателю.

Значение каждой составляющей конкуренции определяется структурой отрасли – ее основными экономическими и техническими характеристиками.

Позицию в отрасли определяют конкурентное преимущество и сфера конкуренции (широта цели), на которую фирма ориентируется в пределах своей отрасли (стратегия управления).

Конкурентное преимущество достигается за счет двух основных решений (стратегий):

- более низкие издержки, которые отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать товар с меньшими затратами, чем конкуренты;
- дифференциация товаров – способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Определение сферы конкуренции заключается в решении, определяющем сколько разновидностей товаров будет выпускать фирма, какими каналами сбыта пользоваться, какой круг покупателей обслуживать, где продавать свою продукцию и в каких родственных отраслях конкурировать.

Исходя из этого, возможно выделение некоторых типовых стратегий:

1. Стратегия роста – план действий, предусматривающий улучшение ключевых показателей долгосрочного и краткосрочного плана организации. Она эффективна при часто меняющемся спросе на продукцию или ее номенклатуру. Рост может осуществляться по горизонтали (расширение сферы конкуренции, дифференциации товаров) и по вертикали (снижение издержек, дифференциация товаров).
2. Стратегия ограниченного роста – план действий на достижение прошлых целей с учетом возможной инфляции. Она эффективна при стабильно изменяющейся программе деятельности организации.
3. Стратегия сокращения – план действий, при котором ключевые показатели долгосрочного и краткосрочного плана организации ниже текущих. Она эффективна при устойчивой тенденции сокращения производства какой-либо продукции. Можно выделить основные элементы функциональных стратегий предприятия (таблица 3.1).

**Таблица 3.1**

**Элементы функциональных стратегий**

Функциональные области предприятия	Направленность общей стратегии предприятия		
	Стратегия роста	Стратегия стабильности	Стратегия сокращения
<b>маркетинг</b>	- анализ рынка, исследование потребностей; - обновление ассортимента; - дифференциация цен; - усиление рекламы; - активизация сервисного обслуживания	- комплексное изучение рынка; - поиск новых ниш на рынке; - уступки в ценах с целью увеличения продаж; - сокращение сроков поставки	- сокращение производства продукта; - отказ от мер стимулирующих продажи; - сокращение контрактов со средствами массовой информации
<b>производство</b>	- повышение уровня автоматизации; - использование комплектующих, изготовленных другими фирмами	- определение оптимального размера партии; - контроль за поставками (цена, условия, кондиция, выбор поставщика); - отмена сверхурочных работ	- разработка планов остановки нерентабельных отраслей производства
<b>кадры</b>	- обучение персонала нескольким профессиям; - увеличение численности занятых сервисным обслуживанием	- временное прекращение приема на работу; - установление сокращенного рабочего дня	- разработка социальных планов по увольнению кадров
<b>финансы</b>	- отказ от инвестиций при высокой степени риска; - совершенствование контроля затрат; - своевременное вложение средств в новые проекты	- отказ от расширения инвестиций; - осуществление лизинга оборудования; - проведение ФСА для осуществления программ снижения издержек	- поиск потенциальных покупателей и партнеров; - продажа части стратегических хозяйственных подразделений

Потенциал организации – это ее совокупная способность осуществлять производственно-экономическую деятельность, выпускать продукцию, товары, услуги, удовлетворять спрос потребителей, общественные потребности, обеспечивать развитие производства и потребления. Потенциал определяется:

- ресурсами (средствами производства, трудовым и научно-техническим потенциалом, накопленным богатством и др.) и достижениями экономичности их использования;
- конкурентоспособностью товаров;
- активной политикой в области нововведений (качество инновационной политики).

Управленческая культура – комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Это – система общепринятых в организации взаимосвязей в постановке дела, в формах отношений и в достижении результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других. Она включает совокупность знаний, их структуру и глубину, мировоззрение, морально-этические нормы работы в организации, отношение к труду, навыки в организации работы, умение

владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей. Управленческая культура проявляется также в эстетике работе, стремлении оформить и выполнить ее красиво.

Основными элементами культуры управления являются:

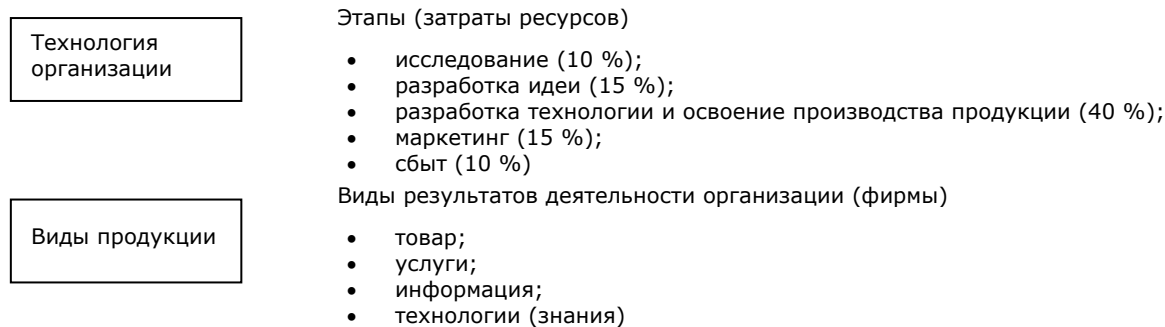
- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- вознаграждение – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и поиске риска.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: допущений и предпочтений тех, кто ее создал, и опыта, привнесенного их последователями. Поддержание культуры на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Организация формирует свой собственный облик, в основе которого лежат: специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п.

### 3.1.2. Инновационная деятельность

Инновационная деятельность – процесс разработки и внедрения новых продуктов, технологических процессов, форм организации труда и управления. Она реализуется в различных областях: технической и технологической, экономической, социальной, психологической, организационно-правовой и др. Базой инновационной деятельности является потенциал компании (технологический, управленческий, социальный и др.). Инновации включают ряд этапов и видов (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Инновационная деятельность**

Основными новациями, обеспечивающими конкурентные преимущества фирмы, являются:

- новые технологии, которые создают новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или улучшения сопутствующих услуг;
- новые или изменившиеся запросы покупателей, что требует постоянного анализа спроса;
- появление нового сегмента отрасли (перегруппировка существующих сегментов);
- изменение стоимости или наличия компонентов производства, что может произойти из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации или оборудование;
- изменение государственного регулирования.

### 3.1.3. Функциональный аудит

Функциональный аудит – контроль ключевых функций производства и управления в организации на базе принятых стандартов (нормативов).

Выделяют внешний и внутренний функциональный аудит, которые различаются уровнем контроля.

Внешний аудит представляет собой независимый контроль, проводимый аттестованными специалистами в области учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности. Осуществляется внешними организациями (в том числе государственными).

Внутренний аудит – это система контроля за соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежностью функционирования системы внутреннего контроля. Организуется самой фирмой, действует в интересах ее руководства и (или) собственников и регламентируется внутренними документами. Имеет целью оценку эффективности организации на основе собственных стандартов, функции внутреннего аудита могут выполнять специальные службы или отдельные аудиторы, состоящие в штате организации,

ревизионные комиссии (ревизоры), привлекаемые внешние аудиторы. Структура аудита представлена в таблице 3.2.

**Таблица 3.2**

**Структура внутреннего аудита**

<b>Элементы</b>	<b>Основное содержание</b>	
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование для каждого подразделения организации набора проверяемых параметров;</li> <li>- оценка параметров;</li> <li>- разработка рекомендаций для выполнения подразделениями и организацией в целом контрольных параметров;</li> <li>- разработка рекомендаций по устранению недостатков</li> </ul>	
Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проверка финансовых отчетов и системы бухгалтерского контроля;</li> <li>- анализ контрольных систем, обеспечивающих реализацию политики компании, выполнение планов, процедур, законодательных актов;</li> <li>- оценка эффективности производства продукции</li> </ul>	
Виды аудита	функциональный	по функциональным элементам организации
	аудит процедур	по процедурам, входящим в функции
	операционный	по операциям, составляющим процедуры
Фазы аудита	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование аудита – согласование плана и процедуры аудита;</li> <li>- сбор свидетельств и оценка – по методикам, представленным аудитором;</li> <li>- составление заключения – в произвольной форме по всем процедурам и функциям организации</li> </ul>	

**3.1.4. Производство нового изделия**

Производство представляет собой управляемый процесс создания продуктов (изделий, энергии, услуг). Оно предполагает использование факторов производства:

- рабочей силы;
- технических средств;
- различных материальных ресурсов;
- энергии;
- различных услуг.

Производство требует выполнения определенных технических условий и правил, а также учета социально-этических норм. Стоимостной аспект производства характеризуется функцией издержек (совокупных издержек).

Управление производством заключается в детальном уточнении производственной программы и производственного процесса, их запуск и проведение, а также реализацию производственного контроля.

На стадии разработки управленческого решения на производство нового изделия – основу решения составляет бизнес-план.

Бизнес-план – это внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем и методы их преодоления, систему показателей текущего состояния дел.

Разработка бизнес-плана осуществляется по принципу «первого руководителя» и личного участия руководителя фирмы. Структура бизнес-плана включает:

1. Резюме. Представляет преимущества проекта и финансовые результаты, ожидаемые от его реализации.
2. Конфиденциальный меморандум. Служебная справка по проблеме и организации с ограничениями по распространению.
3. Описание предприятия и отрасли.
4. Основная часть:
  - описание товаров (услуг), ради которых задумывается проект, и факторы, обеспечивающие достижение конкурентоспособности;
  - определение рынков сбыта на основании оценки потенциальной емкости рынка, собственной доли на нем, прогноз объемов продаж и цены товаров (услуг);
  - информация о возможных конкурентах (качество их товаров, цены);
  - основные элементы маркетинга (схема распространения товаров, ценообразование, методы стимулирования продаж и др.);
  - план производства товаров (услуг) совместно со схемой производственных связей, процессов контроля качества продукции и оценкой возможных издержек производства;
  - организация дела в целом и работы персонала;
  - юридический план (организационно-правовая форма проекта);
  - оценка и прогнозирование рисков, управление ими;
  - финансовый план;

- стратегия финансирования в виде плана получения средств (откуда и в какой форме намечается получить денежные суммы для реализации проекта, ожидаемое время возврата вложенных средств и получения дохода инвесторами).

Можно сформулировать некоторые типовые стратегии новизны бизнес – планирования:

- первый выход организации на рынок (first mover) (новая потребность, интересы);
- выход на рынок с новым изделием, реализующим в какой-то мере уже освоенные потребности (новый набор, новые приоритеты, late mover).

### 3.1.5. Охрана информации и компании

Охрана информации – включает оценку информационных массивов, направление потоков информации, схему внутренних и внешних связей организации.

Охрана компании основывается на схеме территории с выделением объектов охраны, возможных слабых мест и определения специальных мероприятий.

### 3.1.6. Персонал

Основные управленческие решения для задачи управления персоналом базируются на моделировании процесса управления персоналом. Структура модели определяется системой функций производства и управления и включает основные элементы:

- набор;
- обучение;
- повышение квалификации;
- патронаж при назначении на новую должность.

Основная цель управления персоналом заключается в попытке достигнуть совершенства в управлении фирмой путем:

- обеспечения организации хорошо подготовленными и заинтересованными (мотивированными) сотрудниками;
- доведение до служащих политики организации;
- практическое использование квалификации, мастерства рабочей силы.

Приведем пример оценки профессиональных и личностных качеств человека, сформулированной А.В. Суворовым ("Полковое учреждение", "Наука побеждать").

<i>Смел без запальчивости</i>	<i>Тверд без упрямства</i>
<i>Скор без опрометчивости</i>	<i>Скромнен без притворства</i>
<i>Деятелен без легкомыслия</i>	<i>Основателен без педантизма</i>
<i>Подчинен без унижения</i>	<i>Приятен без ветрености</i>
<i>Решителен без самостоятельности</i>	<i>Благорасположен без коварства</i>
<i>Победитель без тщеславия</i>	<i>Проницателен без проницательства</i>
<i>Честлюбив без кичливости</i>	<i>Откровенен без простодушия</i>
<i>Благороден без гордости</i>	<i>Приветлив без околичностей</i>
<i>Непринужден без лукавства</i>	<i>Услужлив без корыстолюбия</i>

### 3.1.7. Конкуренты

Конкуренты – это лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке. Можно выделить несколько типов конкурентов (табл. 3.3).

**Таблица 3.3**

**Типы конкурентов**

<b>Добросовестные</b>	придерживаются правовых и моральных норм конкуренции, в случае конфликтов уступают дорогу сопернику на рынке товаров и услуг
<b>Недобросовестные</b>	создают монополистические структуры, добиваются односторонних дотаций или льготных субсидий от государства, что позволяет им снижать цены на продукцию и осваивать новые сегменты рынка. Менеджеры таких компаний предпринимают попытки создания различных лобби в финансовых, правительственных и общественных кругах
<b>Агрессивные</b>	снижают цены на продукцию при улучшении качества за счет использования инновационных технологий в производстве и управлении
<b>Выжидающие</b>	создают видимость конкуренции для того, чтобы вынудить более сильные компании привлечь их к сотрудничеству как контрагентов (для заполнения определенной технологической ниши). Эта стратегия выгодна для фирм, производящих хорошую продукцию, но не имеющих достойных рынков сбыта или наоборот

Любая компания за время своего существования играет все перечисленные роли конкурентов (и даже одновременно несколько из них). Игра с каждым конкурентом - индивидуальная.

### **3.1.8. Охрана окружающей среды**

Решения по проблеме экологической безопасности основываются на стратегии устойчивого развития общества. Примером может служить Система стандартов обеспечения экологической безопасности ISO 14000. основными определяющими элементами являются: технологии, снабжение, материалы, затраты на восстановление окружающей среды.

### **3.1.9. Связь с общественностью**

При моделировании формируются рекомендации по связям с общественностью всей организации с целью создания благоприятных условий деятельности.

Связь с общественностью своей организации реализуется посредством использования методик патисипативного управления (Vital relations – практическая реализация жизненно важных потребностей и интересов).

Связь с общественностью внешней среды (района, города, республики) реализуется с помощью методик Public relations (основы общественных отношений).

Цель моделирования – разъяснение общественности характера деятельности организации и ее влияния на окружающую среду.

### **3.1.10. Рынок**

В процессе разработки и реализации решений рынок предстает как механизм, который сводит вместе покупателей и продавцов конкретного товара или услуг. Основу решения составляет информация о системе отношений, складывающейся между хозяйствующими субъектами.

Основные характеристики рынков:

- уровень спроса и предложения;
- эластичность, характеризующая изменение спроса (предложения) при единичном изменении цены на товар (услугу (уровни эластичности: абсолютный, сильный, средний, слабый, нулевой));
- субъекты рынка, их специфика;
- структура рынка (пространственная, товарная и др.).

Анализ рынка включает исследование факторов конъюнктуры и предпочтений потребителей.

Под рыночной конъюнктурой (конъюнктурой рынка) понимают конкретную экономическую ситуацию, сложившуюся на рынке в данный момент или ограниченный отрезок времени. Понятие рыночной ситуации включает:

- степень сбалансированности рынка (соотношение спроса и предложения);
- сформировавшаяся, наметившаяся или изменившаяся тенденция его развития;
- уровень устойчивости или колеблемости его основных параметров;
- масштабы рыночных операций и степень деловой активности;
- уровень коммерческого (рыночного) риска;
- сила и размах конкурентной борьбы;
- положение рынка в определенной точке экономического или сезонного цикла.

Изучение конъюнктуры рынка нацелено на определение характера и степени его сбалансированности (прежде всего – соотношения спроса и предложения). Суть действия рыночного механизма проявляется в стремлении к равновесию спроса и предложения. Однако этот процесс имеет стохастический характер и происходит под постоянным воздействием множества факторов, что обуславливает наличие колебаний относительно основной тенденции развития рыночных отношений. Факторы конъюнктуры носят циклический и нециклический характер.

Циклические факторы характеризуют происходящие с известной регулярностью колебания загрузки производственного потенциала и/или колебания объема производства вокруг своего долгосрочного тренда (экономический цикл). Основными индикаторами экономического цикла являются:

- временная обеспеченность заказами (опережающий показатель);
- ВВП, уровень промышленного производства и степень использования мощностей (совпадающие факторы);
- динамика рынка труда, цены (запаздывающие, лаговые факторы).

Нециклические конъюнктурообразующие факторы делятся на постоянно действующие и непостоянно действующие.

К первым относятся:

- изменение внешних условий развития экономики;
- характер научно-технического прогресса;
- влияние внешних корпораций и монополий;
- влияние государства;
- воздействие инфляции.

Ко вторым:

- сезонность;
- социальные конфликты;
- политические кризисы;
- стихийные бедствия и погодные изменения.

Анализ факторов конъюнктуры требует изучения системы показателей конъюнктуры. Так, для товарных рынков основные показатели приведены в табл. 3.4.

**Таблица 3.4**

**Показатели изучения конъюнктуры товарных рынков**

Факторы	Показатели
Сфера материального производства	<i>Прямые:</i> Объем добычи полезных ископаемых Урожай сельскохозяйственных культур Объем промышленного производства  <i>Косвенные:</i> Занятость Фонд заработной платы Продолжительность рабочей недели
Внутренний товарооборот	Розничный и оптовый товарооборот Данные о платежеспособном спросе населения (номинальные и реальные ставки заработной платы, величина потребительского кредита, индекс стоимости жизни) Движение товарных запасов Данные о внутренних перевозках грузов
Внешняя торговля	Географическая и товарная структура Экспортная и импортная квоты
Финансово-кредитная сфера	Курс акций Величина учетного процента Число банкротств, слияний, поглощений Банковские депозиты Реструктуризация компаний
Инвестиции	Объем капиталовложений
Заказы	Данные о портфеле заказов Данные о поступлении заказов
Интегральная характеристика	Цены Динамика их изменения

Поведение потребителей включает совокупность признаков и показателей, характеризующих действия потребителей. Включает:

- потребительские предпочтения;
- спрос на товары и услуги;
- структуру потребления;
- способы использования доходов.

### 3.1.11. Капитальные вложения

Капитальные вложения представляют собой вклад инвестиций в воспроизводство основных фондов путем строительства новых, реконструкции, расширения и технического перевооружения Действующих предприятий промышленности, сельского хозяйства и отраслей непродовольственной сферы.

Решения в области капитальных вложений основываются на модели инвестиционного поведения, которая опирается на систему мотивации субъектов хозяйствования, побуждающую их к осуществлению инвестиционной деятельности на всех ее этапах и во всех ее формах.

Анализ инвестиционного поведения предприятий основывается на предположении, что каждый субъект хозяйствования ведет себя рационально, стараясь максимизировать эффект своей инвестиционной деятельности. Основные мотивы побуждения субъектов к инвестиционной деятельности разделяются на две группы – экономические и внеэкономические (институциональные).



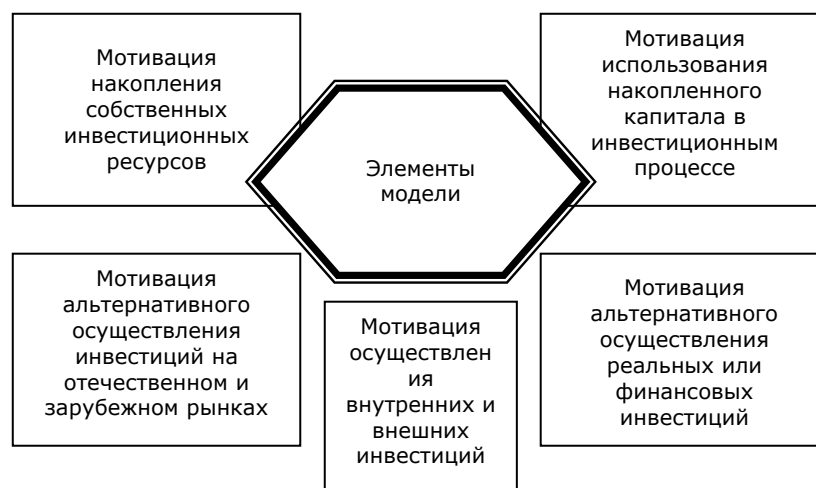
Внеэкономические мотивы принятия инвестиционных решений отдельными субъектами хозяйствования носят, как правило, индивидуальный характер и определяются:

- миссией предприятия;
- общей его стратегией;
- составом персонала;
- характером окружающей среды и т.п.

По отношению к экономическим мотивам инвестирования они обычно носят подчиненный характер (хотя на некоторых этапах развития предприятия отдельные мотивы могут приобретать приоритетное значение). Приоритетную роль играют социальные мотивы, связанные с различными аспектами социального развития персонала предприятия. Определенную роль играют также экологические, инновационные, этические и политические мотивы, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия.

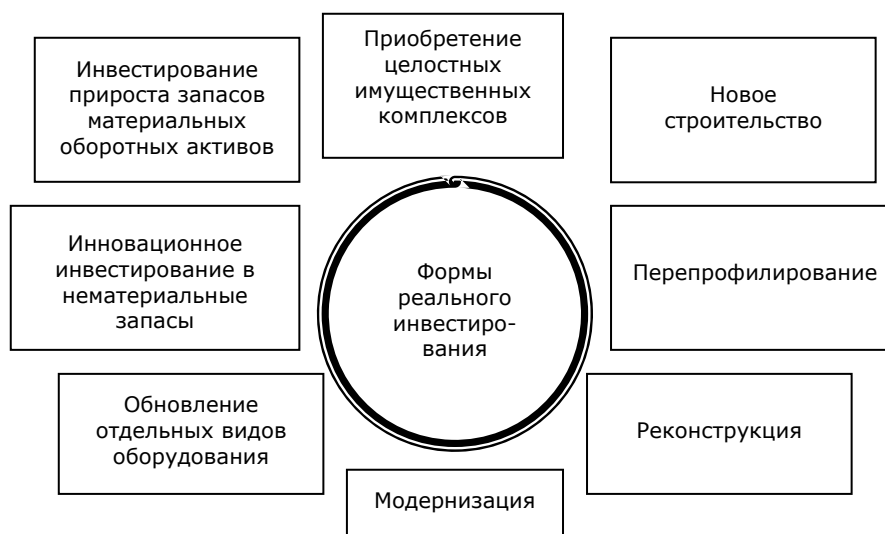
Экономические мотивы побуждения предприятия к инвестиционной деятельности связаны с действием всеобщих экономических законов. Основу инвестиционного поведения составляют ожидаемый уровень инвестиционной прибыли, сопоставленный с нормой процента на кредитном рынке. В современном толковании рассматривается чистая инвестиционная прибыль (без налогов и других обязательных платежей) с учетом индивидуального инвестиционного риска по каждому проекту. При этом с учетом нормы временного предпочтения, ожидаемая к получению в будущем периоде сумма чистой инвестиционной прибыли должна быть приведена к настоящей стоимости. В качестве базы сравнения выступает не норма ссудного процента, а средневзвешенная стоимость капитала, привлекаемого как инвестиционный ресурс.

С учетом рассмотренной системы мотивации формируется модель инвестиционного поведения предприятия в разрезе конкретных этапов осуществления его инвестиционной деятельности. Параметры этой модели состоят обычно из следующих основных элементов (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Модель инвестиционного поведения предприятия**

Модель инвестиционного поведения предприятия охватывает различные аспекты его инвестиционной деятельности, формируя дифференцированную систему мотивации отдельных групп инвестиционных решений.



**Рис. 3.5. Основные формы реального инвестирования**

Основу инвестиционной деятельности предприятия составляет реальное инвестирование. На большинстве предприятий это инвестирование является в современных условиях единственным направлением инвестиционной деятельности. Это определяет высокую роль управления реальными инвестициями в системе управления предприятием в целом. Реальные инвестиции осуществляются предприятиями в разнообразных формах, основные из которых представлены на рис. 3.5.

Важным объективным ограничением, определяющим направленность стратегий инвестиционной деятельности, выступает стадия жизненного цикла, в которой находится предприятие. Характер дифференциации инвестиционной деятельности предприятия в зависимости от конкретных стадий его жизненного цикла представлен данными табл. 3.5.

**Таблица 3.5**

**Типовые стратегии инвестиционной деятельности**

<b>Стадии жизненного цикла предприятия</b>	<b>Основные стратегии инвестиционной деятельности</b>
"ДЕТСТВО"	- обеспечение высоких темпов реального инвестирования; - обеспечение безубыточности инвестиционной деятельности
"ЮНОСТЬ"	- расширение объемов реального инвестирования; - диверсификация направлений реального инвестирования; - обеспечение минимальной нормы текущей инвестиционной прибыли
"РАННЯЯ ЗРЕЛОСТЬ"	- обеспечение выхода на "критическую массу инвестиций"; - диверсификация форм реального инвестирования; - формирование портфеля финансовых инвестиций; - обеспечение необходимых темпов прироста инвестируемого капитала.
"ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ЗРЕЛОСТЬ"	- поддержание "критической массы инвестиций"; - обширная диверсификация форм реального и финансового инвестирования; - обеспечение средней нормы инвестиционного дохода; - развитие реальных инвестиций, преследующих внеэкономические цели
"СТАРЕНИЕ"	- обеспечение своевременных реноваций амортизируемых активов; - "сжатие" портфеля финансовых инвестиций с целью повышения уровня его доходности; - дезинвестирование капитала из низкорентабельных инвестиционных объектов с обеспечением минимальных его потерь; - реинвестирование капитала с целью поддержания необходимого объема операционной деятельности.

**3.1.12. Затраты**

Затраты на изготовление продукции (издержки производства) относятся на следующие статьи расходов:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы;
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
- топливо и энергия на технологические цели;
- заработная плата производственных рабочих (основная и дополнительная);
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на подготовку и освоение производства;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы.

Оценки указанных расходов представляют информацию для возможной оптимизации затрат. Для производственных затрат возможны две концепции оптимизации:

1. Минимизация стоимости (ориентация на снижение затрат на всех стадиях производственного процесса, сырье, комплектующие, технологии и др.).
2. Оптимизация стоимости (ориентация на высококачественные составляющие производственного процесса при максимальном снижении цены продаж).

Кроме статей расходов для решения используется дополнительная информация. Структура дополнительной информации:

- получение скидок (весь диапазон);
- уровень качества сведения;
- сроки поставки;
- система взаиморасчетов (доверительная, предоплата и т.д.);
- система представительства (делегирование функций, вывод на место своего представителя и др.).

### 3.1.13. Прибыль

Прибыль – обобщающий показатель качества хозяйственной деятельности организации. Для принятия решения используется в форме: "Норма прибыли (НП)", которая представляет собой отношение величины чистой прибыли, остающейся в распоряжении организации, к величине авансированного капитала.

Для оценок качества хозяйственной деятельности используется некоторая шкала НП:

- НП менее 50 % - компания считается слабой;
- НП 100 % – 200 % - преуспевающая компания;
- более 300 % - жульническая (монополистическая).

Большая часть элементов модели имеют типовое содержание и отработанные практикой методики их формирования. Они группируются обычно вокруг условно обособленных сфер деятельности: кадровая работа (работа с персоналом), снабжение и сбыт, бухгалтерский учет и др. Эти наборы информации представляют собой относительно самостоятельные модели и могут быть выделены в отдельные информационные массивы.

Структурные элементы модели включают:

- необходимую нормативно-справочную информацию, касающуюся конкретной организации;
- набор аналитических и логических соотношений, воспроизводящих оперативные действия в зависимости от конкретной ситуации.

Имитационная модель функционирует в реальном масштабе времени и с достаточной точностью отражает реальные процессы, происходящие в компании. Принципами построения такой модели является:

- идентифицируемость процессов и явлений;
- управляемость ресурсами (в т. числе персоналом);
- надежность функционирования модели;
- работа в реальном масштабе времени.

Наглядное представление модели приведено на рис. 3.6 (так называемая диаграмма Исикавы) применительно к производству автомобилей. В ней на основе анализа факторов снижения качества продукции имеется несколько уровней:

- на первом: основные факторы (машины, человек, материалы, методы);
- на втором: факторы, влияющие на первый уровень;
- на третьем: факторы, влияющие на второй уровень и т.д.

Подобные модели могут иметь необходимое количество уровней (т.е. можно описать каждый фактор) и ориентироваться на положительный и отрицательный результаты (улучшение показателей, ухудшение их).



Рис. 3.6. Логическая модель (пример диаграммы Исикавы)

## 3.2. Модели принятия решений в организациях

Рассматривая проблему разработки и реализации управленческих решений, можно выделить несколько типовых направлений процесса принятия решений с точки зрения возможностей ЛПР. К ним следует отнести персональные, коллегиальные (коллективные) и супероптимальные решения. Каждое из указанных направлений имеет свои особенности и, соответственно, принципы и модели, среди которых можно выделить:

- модель совершенной рациональности, в соответствии с которой руководство организации состоит из одного ЛПР с идеальными возможностями в принятии решений (в основном рассмотрена ранее);
- модель ограниченной рациональности;
- модель игры влияний;
- модель повышения качества подготовки сотрудников;
- комплексная модель организации.

Все эти модели представляют взгляды на организацию с различных точек зрения, и все они могут существовать одновременно в форме комплексной модели организации.

Существует общее мнение, что модель совершенной рациональности организации нереалистична, и ее использование возможно в ограниченном ряде случаев. Вместе с тем, данная модель позволяет сформировать общие принципы аналитической деятельности ЛПР при разработке и реализации УР.

Остальные модели учитывают несовершенства в деятельности организации: отсутствие внимания к выработке стратегий; неудачные компромиссы при решении принципиальных проблем; недостаток профессионализма при подготовке решений и др.

### 3.2.1. Модель ограниченной рациональности

Решения руководителя организации оказывают влияние на судьбы других людей, на благополучие организации в целом. С другой стороны, на принимаемые решения влияют как непосредственное окружение ЛПР, так и традиции, привычки и другие составляющие внутреннего корпоративного климата организации. И если при принятии личных решений ЛПР может не объяснять другим и даже самому себе мотивы, логику своего выбора, то при принятии решений в организации руководитель обязан объяснить свое решение, по крайней мере, ближайшему окружению. Форма объяснения может быть различной, но потребность в них определяются целями организации.

Рациональность организации при разработке и реализации решений в общем случае включает учет всех (достижимых и создаваемых) альтернатив и оценки всех последствий, полезностей и вероятностей исходов для каждой из альтернатив. В теории "ограниченной рациональности" (Г. Саймон) выделяются несколько основных причин отклонения поведения организаций от рационального:

1. Упрощение проблем. Проблемы принятия решений столь сложны, что многие характеризующие их факторы рассматриваются по очереди. Таким способом проблемы разделяются на несколько независимых задач, решение которых поручается нескольким подразделениям организации. В некоторых случаях структура организации отражает такое разделение проблем. При этом проблема становится более простой, но очень часто ее целостное восприятие теряется. Более того, составные части большой организации (например, на государственном уровне - министерства и др.) могут предлагать и принимать несогласованные или даже противоречивые решения. Внутренние цели частей организации вступают в противоречия между собой и с целями организации в целом.
2. Удовлетворительные решения. Поиск наилучшего решения проблемы занимает много сил и времени как у руководителя, так и у членов организации. Поэтому в организациях обычно не рассматриваются принципиально разные альтернативы, а выбирается первая приемлемая альтернатива, удовлетворяющая некоторым ограничениям. В этом случае (по мнению Ч. Линдблома) производятся небольшие изменения существующей политики, которые позволяют адаптироваться к изменениям внешней среды. Такие изменения не только легче осуществляются, но и легче согласовываются внутри организации. Последовательность небольших изменений и является очень часто способом формирования текущей политики. Положительным аспектом такого поведения является требующиеся меньшие усилия для решения проблем, оно более реалистично. Однако нередко возникает эффект "штопанья дыр", стремление привычными методами решать проблему, требующую нового подхода.
3. Стремление избежать неопределенности. Организациям свойственно стремление избегать решений, основанных на оценках неопределенного будущего, избегать риска. ЛПР в организациях предпочитают принимать решения, последствия которых становятся очевидными уже в самом недалеком будущем. Таким образом, возникает обратная связь по принимаемым решениям. Конечно, есть очевидная гарантия определенности при принятии решений на небольшой период времени. Недостатком такого поведения является пренебрежение долгосрочной стратегией, требующей существенно большего риска.
4. Комплекс привычных решений. Для организаций, так же как и для людей, иногда характерен набор типовых решений, типичных ответов на возникающие проблемы. Данный подход положен в основу целого направления менеджмента – ситуационного управления. В связи с этим поведение многих организаций при решении возникающих проблем можно предугадать.

Общими причинами такого поведения организаций являются: естественный консерватизм людей, существование у сотрудников организации "эффекта привыкания" к традиционным правилам и процедурам

принятия решений. Организации более консервативны, чем работающие в них люди. Указанный эффект может привести к эскалации решений – типу поведения, когда организация принимает решение, получает отрицательный результат и продолжает двигаться прежним путем, вместо того, чтобы признать ошибку и поменять стратегию.

Анализ феномена эскалации неудачных решений позволяет выделить несколько основных причин такого поведения:

- желание "спасти лицо" - руководитель не хочет признавать свою ошибку перед сотрудниками организации и готов идти на увеличение расходов в надежде, что развитие событий изменится в его пользу. Желание "спасти лицо" особенно усиливается при мысли, что отмена неудачного решения будет расцениваться окружением как признак слабости;
- инерция организаций – организации (особенно крупные) слабо чувствительны к изменениям в обстановке, следующими за принятием решения, и реагируют на них с большим запаздыванием;
- иллюзия контроля за ситуацией – руководитель (особенно высокого уровня) часто находится в уверенности, что ситуация находится под контролем. Такая уверенность притупляет чувство осторожности, стремление изучать окружающую обстановку, влияющую на последствия принимаемых решений. Как азартный игрок, руководитель бросает все новые ресурсы, продолжая эскалацию неудачных решений. Подсознательно он надеется, что к нему не относятся прошлые примеры неудачных решений, надеется на удачное стечение обстоятельств, на "авось".

Модель ограниченной рациональности в некоторой степени парадоксальна. Действительно, ответственность ЛПР перед членами организации требует больших усилий по выработке решений. Коллективный ум группы сотрудников, принимающих участие в разработке решений, должен, на первый взгляд, повышать эффективность принимаемых решений. Однако этого не происходит. Проверенная многократно модель ограниченной рациональности утверждает, что организация неплохо реагирует на тактические проблемы, как бы приспособляется к ним, но далеко не всегда она эффективна при решении проблем стратегического характера. Согласно модели ограниченной рациональности организацию можно сравнить с близоруким человеком: он видит то, что находится рядом, и не различает предметов, находящихся на расстоянии. "Удовлетворительные" решения позволяют организации приспособляться к обстановке, изменениям окружения, удовлетворять текущие потребности. Стратегические цели таких организаций утрачиваются, ввиду отсутствия видения угрозы своему существованию, что снижает эффективность деятельности последних.

### **3.2.2. Модель "игры влияний" в руководстве организации**

Предыдущие модели принятия решений основывались на том, что в организации существует группа людей (руководство организации), имеющих единый подход к рассматриваемой проблеме.

Существуют иные модели принятия решений в организациях, в соответствии с которыми результирующее решение - это итог борьбы мнений и влияний в аппарате управления. Процесс принятия решений рассматривается как своеобразная игра, где интересы игроков существенно противоположны. Ясно, например, что в крупной фирме интересы отделов продаж, производства, научных исследований во многом не совпадают. Это объясняется их разными позициями в фирме по отношению к большинству рассматриваемых проблем. Отдел производства заинтересован в получении от отдела научных исследований полностью завершённых технологических разработок. Задача отдела научных исследований состоит, прежде всего, в поиске и проверке новых идей. Задача отдела продаж заключается в исследовании потребительского спроса и в завоевании рынка. Руководство каждого из этих отделов во многих случаях имеет разные взгляды на стратегию развития организации. Результирующие решения, как по стратегии развития фирмы, так и по текущим проблемам, представляют собой результат объединения взглядов путем споров и борьбы влияний на руководителя организации. Позиция каждого игрока в этой игре определяется как установившейся позицией его подразделения (ведомства), так и личными взглядами, опытом, умением добиваться своего, а также спецификой используемых процедур согласования мнений. Основные методы и модели формирования управленческих решений в процессе переговоров рассмотрены в главе 2.

### **3.2.3. Модели принятия решений в малых группах**

Принятие коллективных решений неправильно сводить только к голосованию избирателей на выборах. Решения принимаются в комиссиях, жюри, коллегиях и т.п. - словом в малых группах. В роли ЛПР в этом случае выступает группа, принимающая решение. Принятие решений в группе существенно отличается от принятия индивидуальных решений. У каждого из членов группы имеется, как правило, свой взгляд на проблему. Если все эти взгляды полностью совпадают, либо если в группе есть "диктатор", навязывающий свои предпочтения, то задача принятия коллективного решения упрощается. В ином случае возникает проблема поиска компромиссов, приемлемых для всех членов группы. В этом случае используются некоторые типовые модели разработки управленческих решений.

**1. Организация совещаний** (заседаний, конференций), на которых члены коллективного органа управления выступают как эксперты, оценивая различные варианты решений и убеждая других участников присоединиться к их мнению (выработка компромиссного решения). Преимуществами такого способа принятия решения является возможность для каждого из членов группы:

- высказать свое мнение и обосновать его;
- послушать мнение всех других членов группы.

Наряду с указанными достоинствами рассматриваемый способ решения задач коллективного выбора может сопровождаться следующими отрицательными явлениями:

- чрезмерное влияние на группу одного или нескольких членов (коалиций), направленных на выпячивание положительных особенностей предлагаемых ими вариантов решений;
- большая и зачастую неэффективная трата времени для принятия решения, особенно при сильном расхождении мнений у некоторых членов группы;
- поспешное применение стандартных процедур принятия решений (например, правила большинства), не позволяющих учесть мнения всех членов группы.

**2. Неантагонистические игры.** Одно из направлений в теории игр, ориентированное на разработку математических моделей, описывающих процесс выработки компромиссов – поиск точек равновесия. Наиболее часто применяется в теоретических исследованиях для осмысления проблемы, прогноза и оценки альтернатив.

**3. Системы поддержки принятия решений.** Разрабатываются локальные сети для членов группы, а также формальные алгоритмы сравнения предпочтений на заданном множестве объектов. Полезны в интересах сбора, обработки и распространения информации для разработки решения. Могут использоваться для формирования усредненных оценок, наглядного представления мнений и технического обеспечения процесса разработки решения.

**4. Организация работы группы с помощью посредника** (аналитика, консультанта). Для практических приложений данное направление наиболее перспективно. Используется при проведении конференций, крупных совещаний и т.д. Существует ряд практических рекомендаций по последовательности элементов организации конференций для принятия управленческих решений.

- определение списка критериев. Для рассматриваемого множества объектов решения ставится вопрос о выделении критериев их оценки. Составление и согласование перечня критериев выполняется с использованием методов экспертных оценок;
- разработка шкал оценок по критериям. Разрабатываются шкалы для оценки и ранжирования значений показателей по принятым критериям. Оценки на шкалах должны быть понятными и исключать неоднозначное толкование; сбор информации. Разрабатываются формы представления информации по объектам решения с учетом выбранных критериев и методов их оценки. Исследуются проблемы поиска дополнительной информации. Информация распространяется среди членов группы;
- анализ информации. Способ анализа информации должен позволить оценивать степень согласия между членами группы, что включает: выявление объектов, оценки по которым наиболее противоречивы, а также критериев, оценки по которым показывают наибольшую несогласованность мнений между членами группы. Основу методов анализа составляют методы факторного анализа (методы снижения размерности и др.); наглядное представление и распространение информации для членов группы; руководство проведением конференции.

#### 3.2.4. Система стратегического планирования

Чтобы преодолеть распыление ресурсов при принятии множества решений, не объединенных единой стратегией, были предложены и введены в ряде министерств США (а далее в странах Западной Европы) различные системы стратегического (программно-целевого) планирования. Наиболее глубоко проработанной является система "Планирование - Программирование - разработка Бюджета" (ППБ), внедренная в министерстве обороны США в 60-е годы.

До внедрения системы ППБ в министерстве обороны фактически существовала децентрализация в принятии решений. Бюджет делили между министерствами армии, флота и авиации, исходя, прежде всего из "базы", т.е. с учетом предыдущих расходов. Ассигнования на новые разработки обосновывались их преимуществами перед старыми, фактически в разных ведомствах велись параллельные разработки. Отсутствовал сопоставительный анализ расходов в рамках разных ведомств. Эксперты, обосновывающие необходимость расходов и знающие детали предложений, имели более сильные позиции, чем руководители, распределяющие средства. Таким образом, при принятии решений объективно существовала потребность в централизации и необходимости усиления роли стратегических оценок альтернатив по сравнению с техническими оценками экспертов.

Система ППБ обязала руководителей ведомств четко разделить стратегические цели деятельности ведомств, разработать альтернативные пути достижения этих целей, сравнить их на основе критериев эффективности и стоимости, согласовать выбор с бюджетными ограничениями и представить результат в форме финансового плана.

Система ППБ включает в себя три основных элемента:

- программные меморандумы, содержащие все обоснования принимаемых стратегических решений (программные вопросы, альтернативы и обоснования выбора);
- специальные аналитические исследования, основанные на методе "стоимость-эффективность" и содержащие описания используемых моделей и расчетов;
- программные и финансовые планы, представляющие собой план расходов на ближайшие четыре года (с оценкой последствий на семь лет) - преобразование программы в требуемую форму представления бюджета.

Одной из основных целей системы ППБ было увеличение централизации в принятии решений по развитию систем вооружений. Этой цели были подчинены все три элемента системы. От руководителей ведомств требовалось обоснование решений на сопоставимой основе: они должны были указать связь предлагаемых решений с общими стратегическими целями, привести примеры альтернативных возможностей. Руководители получили в свои руки средство эффективного контроля, централизация возросла и, как отмечает один из разработчиков системы ППБ, "министр обороны располагает необходимыми средствами для того, чтобы взять на себя инициативу в планировании и управлении всеми усилиями в области обороны на действительно единой основе".

Однако, несмотря на привлекательность замысла и первые успехи, система ППБ не получила широкого распространения.

Если в военных ведомствах США, Франции и других стран, где применялись подобные системы, многие цели можно было обосновать с помощью метода "стоимость-эффективность", то в других министерствах такие попытки не удалась.

Система ППБ была плохо приспособлена для учета важных качественных факторов. При ее применении создавалась иллюзия, что военные конфликты могут быть решены военно-техническими средствами без учета политических.

Основной причиной ограниченного распространения системы ППБ является противодействие усилению централизации и контроля за решениями в области военно-технической политики государства со стороны крупных монополий - основных разработчиков военной техники, подрядчиков министерства обороны. Данная система и ее принципы вступали в противоречия с целями и принципами деятельности корпораций.

В то же время система ППБ оказала положительное воздействие на систему подготовки решений в американских организациях. Требования подобных обоснований решений, обязательного указания альтернативных вариантов и их оценки получили широкое распространение.

### 3.2.5. Система "ринго"

Пути преодоления недостатков в системах принятия решений существенно зависят от национальной специфики. С этой точки зрения особый интерес представляет Япония, где исторически сложилась особая система принятия решений в организациях - система "ринго".

В соответствии с традициями принятия решений в японском административном аппарате предложение изменить что-то в деятельности организации появляется на среднем или на нижнем уровне иерархической системы управления. Оно может содержать идею рядового сотрудника либо идею, подсказанную ему сверху. Сотрудник разрабатывает предложение во всех деталях по специальной системе "рингишо". В этой форме указываются: цель мероприятия, временной график его организации и проведения, необходимый бюджет, участники и т.д. Выполняя данную работу, сотрудник обязан консультироваться и проводить обсуждения с другими сотрудниками того же уровня организации, которым пришлось бы участвовать в реализации предложения в случае его одобрения. Разработанное предложение идет снизу вверх, проходя часто пять-шесть уровней иерархии. На каждом уровне все руководители обязаны не только ознакомиться с предложением, но и высказать свое мнение, поставив личную печать в специально отведенном месте на "рингишо". В конце концов предложение попадает на стол к руководителю административного аппарата. Именно ему принадлежит право окончательного принятия решения. Принятое решение возвращается к автору в виде приказа, требующего исполнения. В случае удачного решения проблемы автор предложения получает большое вознаграждение. Неожиданные идеи оказывают влияние на сотрудников организации, стимулируют их мышление.

Основные особенности системы "ринго", как одной из самых старых бюрократических систем:

- **положительные:** возможность подачи предложения любым сотрудником (такая инициатива всячески поощряется); возможность быстрой реализации принятого предложения (практически все в организации с ним знакомы); привлечение чиновников всех уровней к управлению организацией; применение принципа "авторство - внедрение ответственность";
- **отрицательные:** длительность рассмотрения предложений; поощрение консерватизма (для успеха предложения требуется поддержка практически всех сотрудников); система ведет к растворению ответственности - в случае неудачи мероприятия автор не считается виновным, а ответственность несут совместно все лица, утвердившие его предложение.

Следует отметить, что система "ринго" полностью противоположна западному стилю принятия решений (характерному и для России), когда руководитель с небольшим кругом помощников готовит решения и затем знакомит с ними сотрудников организации в части касающейся. Поэтому стиль подготовки решений сверху - вниз существенно более быстрый, чем в системе "ринго". Однако он проигрывает при реализации решений, т.к. в системе "ринго" подготовка решения и подготовка его реализации выполняются одновременно.

Преимущество системы "ринго" - тщательная проработка решений, что существенно влияет на эффективность и точность их реализации. Она является традиционной для Японии и хорошо соответствует установившейся структуре человеческих отношений.

### **3.2.6. Виртуальные организации**

В последнее время появился еще один способ преодоления ограниченной рациональности: построение виртуальных организаций. Глобальная сеть Интернет обеспечивает не только связь между различными уголками земного шара – она способствует созданию организаций нового типа.

В настоящее время руководство фирмы может быть расположено на одном континенте, а сотрудники – на другом. Так, например, программисты из Индии, России, Японии и других стран могут, не зная друг друга, совместно создавать сложные системы программ, объединять их в единое целое, тестировать и передавать руководству фирмы.

Аналогично этому купленная в магазине банка растворимого кофе может быть продуктом виртуальной организации. Кофейные плантации могут находиться в Южной Америке, владельцы компании – в Японии, руководители сети сбыта и рекламы – в Англии и т.д.

И в том и в другом случае компьютеры через сеть Интернет следят за потоками готовых частей единого производимого товара. Именно компьютеры обнаруживают задержки в поставках, реакцию рынка на тот или иной продукт, проводят первичный анализ ситуации, подсказывают решения.

Принципиально новые торговые организации представлены электронными магазинами, когда покупатель с помощью компьютера, выбирает, оплачивает и получает товар прямо со склада. При этом виртуальный магазин может иметь в штате только людей, занимающихся планированием, связью со складами (через Интернет) и курьеров.

Представленные теории остаются справедливыми применительно к решениям, принимаемым руководителями виртуальной организации. Те же пределы человеческой системы переработки информации будут приводить к упрощению проблем, к поиску удовлетворительных решений и к использованию ограниченного репертуара решений.

Однако виртуальные организации с точки зрения принятия решений имеют существенное преимущество – ими руководят мало людей. Исчезают промежуточные бюрократические структуры, резко уменьшаются косность и консерватизм. Руководитель виртуальной организации занят основной творческой работой: поиском новых решений, незанятых ниш на рынке, разработкой новых продуктов, изучением вкусов и желаний потребителей. При наличии небольшой группы талантливых и активных профессионалов виртуальные организации будут несравненно превосходить организации традиционного вида по эффективности принимаемых решений.