

## ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ИССЛЕДОВАНИИ ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ

В настоящем приложении дается обзор основных областей, которые должны охватить диагностическое и управленческое исследование в компании. В списках указываются предметы, которые необходимо охватить, но не последовательность совершаемых действий. Последовательность надо будет установить с учетом природы организации-клиента, типа уже имеющейся информации и главной функциональной области, к которой относится выполняемое задание.

В функциональных областях консультант-исследователь будет искать только факты, которые помогут ему понять характер организации-клиента, оценить уровень ее деятельности, выявить недоиспользуемые ресурсы и определить возможные улучшения. Он воздержится от более подробного анализа за исключением, возможно, области, в которой будет сконцентрировано выполнимое задание.

Приведенные здесь разделы ограничиваются лишь суммарным обзором каждой области. Дальнейшие предложения можно найти в гл.12—19, в которых речь идет о консультировании в различных областях управления. Мы рассмотрели десять предметных областей. Однако возможно и другое структурирование исследования. Например, в организации, вовлеченной в программу, требующую обширных капиталовложений, этот вопрос будет рассматриваться как отдельная предметная область.

Многие консультирующие фирмы подготовили собственные внутренние руководства для диагностирования организаций в виде подробных списков вопросов, на которые может опереться консультант при планировании и выполнении исследовательской работы.

**Предметная область 1: общие характеристики организации клиента.** Под таким заголовком консультант будет изучать ключевую информацию о природе, цели, роли и основных характеристиках организации-клиента. Этот контрольный перечень показывает рамки исследуемого предмета. Консультанта особенно интересуют факторы и события, которые могли бы обрисовать историю организации-клиента и объяснить различные глубоко укоренившиеся традиции и характер поведения.

### Контрольный перечень 1

Предмет	Определение
Деятельность	Тип (отрасль), цель Главные функции, продукция, услуги Национальная и межгосударственная Различные характеристики сложности продуктов и процессов
История	Когда и как основана Характер роста Ключевые события (приобретения, поглощения, технологические прорывы, влияние войн или кризисов)
Значение	Объем деятельности Объем и структура ресурсов Положение в стране, отрасли, регионе, локальном обществе, на международной арене
Владение	Тип (частное, государственное, кооперативное) Юридическая форма владения (партнерство, компания с ограниченной ответственностью, правительственная организация)
Влияния	Главные владельцы Центры контроля, роль совета директоров Социальные и политические влияния и группы нажима
Местоположение	Адрес Число и размер подразделений Расстояния между подразделениями, средства связи

**Предметная область 2: факторы окружающей среды.** Организацию-клиента надо рассматривать в контексте социально-экономической среды, с которой она взаимодействует самыми различными путями. Контрольный список, приводимый ниже, очень широк. В действительности консультант рассматривает все аспекты лишь в исключительных случаях, в большинстве случаев его интересуют лишь некоторые. Предметы, включенные в контроль-

ный список, будут изучаться исходя из нужд и возможностей организации-клиента, а не вообще, не всеобъемлющим образом.

Некоторые факторы окружающей среды — переменные, на которые организация-клиент не может повлиять. Однако есть задания, которые могут включать предложения по изменению среды, например диагностическое обзорное исследование государственных корпораций по импорту может привести к пересмотру государственной системы лицензий на импорт и таможенных тарифов. В другом случае на вкусы потребителя можно повлиять специальными учебными программами или рекламой.

## Контрольный перечень 2

Предмет	Определение
Экономика	Экономическая обстановка в целом Уровень развития и наблюдаемые тенденции роста Экономическое здоровье страны Структура и состояние рынка Положение дел с данным видом промышленности по стране в целом Финансовая система, возможность получения денег, иностранный долг
Человеческие ресурсы	Образование Рынок труда Занятость и безработица Технические и деловые качества Учебные средства
Социо-культурный	Структура общества (классы, этнические группы, национальные меньшинства, распределение дохода) Вкус потребителя Социальные, культурные и религиозные традиции Общественные организации (включая рабочие организации и организации нанIMATEЛЕЙ), их роль, влияние
Правительство	Профиль, источник власти, стабильность Экономическая политика, включая политику регионального развития Планирование, регулирование и контроль экономики Система налогообложения Государственные службы и предприятия Местное самоуправление (функции в экономическом развитии)
Политический	Политическая система и жизнь Влияние политики на управление
Юридический	Закон о труде Права компании, коммерческое право и т.д.
Физический	Непосредственное физическое окружение Транспортные средства и средства связи Вопросы жилья Коммунальные услуги и технические службы Загрязнение окружающей среды; защита окружающей среды

**Предметная область 3: задачи и стратегия (в целом).** Исследование задач, стратегии, политики и планов деловой деятельности клиента — ключевой элемент обзорного управленческого исследования; оно дает направление для более подробного анализа различных функций и областей деятельности и основание для оценки производительности. Консультант исследует и используемую методологию (систему установления задач, стратегии и политики, а также методов разработки планов), и определенные цели, а также другие задачи, формулируемые руководством. Особое внимание уделяется противоречивым целям, стратегии и политике, а также неосвоенным областям, в которых клиент действует, не имея определенных целей и планов.

## Контрольный перечень 3

Предмет	Определение
Методология	Методы определения цели и задач Системы стратегических, рабочих планов, а также планирование случайностей Области, управляемые без поставленных задач и планов
Цель и задачи	Оценка цели и специфических организационных задач по определению руководства
Стратегический выбор	Оценка основных выборов (в общем и по областям деловой деятельности)
Капиталовложения	Политика и планы, основные проекты

**Предметная область 4: финансы.** Это ключевая область любого обзорного управленческого исследования, поскольку для коммерческой организации финансовые силы и результаты отражают потенциал и результаты почти во всех других областях и функциях.

**Финансовая оценка,** как часто называют обзорное исследование этой области, сконцентрирована на анализе финансовых отчетов клиента за предшествующие 3–5 лет, позволяющем оценить силы и слабости организации, измерить прошлую производительность, проверить использование имеющихся фондов и установить тенденции к понижению или повышению. Данные финансовой оценки используются как ориентиры для дальнейших исследований и корректирующих мероприятий в других функциях и областях управления.

Что должен искать консультант, изучая набор финансовых отчетов? Во-первых, там есть общая картина, представленная циф-

ровыми данными за текущий год. Достаточно ли прибыль компании? Насколько она сильна в финансовом отношении? Не берет ли она слишком много кредитов? Не слишком ли велики долги? Во-вторых, при изучении тенденций за несколько лет тоже возникает определенная картина.

Становится ли компания более прибыльной? Не расширяется ли она слишком быстро? Производительность растет или падает? Улучшается или ухудшается ликвидность?

В обеих этих картинах очень важно и необходимо различать между собой два противоречивых аспекта деятельности компании — доходность и кредитоспособность.

Дело само по себе может быть высокодоходным, но в то же время финансово слабым. Другое дело может быть финансово устойчивым, но не давать достаточной прибыли. Методом, используемым для интерпретации финансовых отчетов, является вычисление определенных коэффициентов. Данные о реализации или кассовой наличности сами по себе почти бессмысленны; увеличение прибыли с 10 до 15 тыс. долл. может быть плохим или хорошим показателем в зависимости от количества использованных на это дополнительных ресурсов. Имея комплект финансовых отчетов, можно рассчитать множество различных коэффициентов, но некоторые из них не имеют большой ценности или же просто являются вариациями друг друга. Руководство по применению и интерпретации коэффициентов дается во многих опубликованных материалах по бухгалтерскому учету и управлению финансовой деятельностью.

Правильная интерпретация статической картины, представленной цифровыми данными за год, требует значительного мастерства и осторожности. Например, если основные капиталы в виде земельной собственности и зданий оцениваются ниже действительной стоимости в условиях современных рыночных цен, может создаться ложное представление о коэффициентах прибыли. Одно предприятие нельзя сравнивать с другим без особой тщательности и не познакомившись как следует с ними обоими. Оценивать основные капиталы и вычислять снижение стоимости можно по-разному; определяя политику, например, рента, капитализировать ли расходы или полностью списать их с дохода, можно применять разные методы; затраты на исследования и разработки тоже нельзя оценивать всегда одинаково, меняющиеся уровни цен могут сделать недействительными попытки сравнений и т. д.

Основная ценность анализа коэффициентов заключается в изучении тенденций, прослеживающейся внутри данной компании в течение ряда лет. Поскольку такой подход означает сравнение подобного с подобным, риск неправильной интерпретации основных тенденций мал.

#### Контрольный перечень 4

Предмет	Определение
Управление финансовой деятельностью	Стратегия и политика Учетная документация и отчеты — наличие, своевременность, качество Штаты (количество сотрудников, их компетенция) Положение в корпоративной структуре Взаимоотношения с банками
Балансовый отчет и резуль- тативный счет (прибылей и убытков)	Сравнительный анализ Ключевые коэффициенты Финансовое здоровье и стабильность
Источники фонди- рования и распре- деление фондов	Источники и стоимость фондов Прибыли и их использование Движение денежной наличности
Финансовое планиро- вание и прогнозирование	Используемые системы и методы Оценка выполненного прогноза
Отчеты ревизоров	Наличие, качество Комментарии, сделанные ревизорами

**Предметная область 5: маркетинг.** В организациях, которые продают свою продукцию или услуги, функция маркетинга обеспечивает существенную связь с окружением и сильно влияет на другие функции. Консультант пытается построить картину доступного для клиента рынка, а также картину стратегий продукции — рынок, которой она следует; проверяет эффективность рыночной стратегии и деятельности, а также воздействие этой стратегии на производительность, исследования и разработки, закупок и другие функции. Если необходимо, кратко рассматриваются различные компоненты функции маркетинга, например организация сбыта, реклама, размещение и оборачиваемость товарных запасов, складирование, транспорт и т. д.

#### Контрольный перечень 5

Предмет	Определение
Управление маркетин- гом	Применяемые концепция и стратегия Штаты (количество сотрудников, их компетент- ность) Положение в корпоративной структуре

Предмет	Определение
Рынки (локальные и экспортные)	Размеры, тенденции Собственная доля Конкуренты (число, значение, стратегия) Изучение возможностей рынка Портфель заказов
База клиентов (потребители)	Размер и структура Главные клиенты
Ценообразование	Стратегия и тактика
Сбыт	Каналы распространения Организация Методы Торговая агентура (размеры, степень компетентности, мотивация) Надежность поставок Запасы товаров (объем, местоположение, оборот) Торговые издержки (объем, тенденция)
Обслуживание клиента	Послепродажное обслуживание Техническое обслуживание (информация, обучение, расчет систем, консультирование и т.д.)
Рекламная деятельность	Значение, стоимость Методы Влияние

**Предметная область 6: производство (производственная деятельность).** Трудно вкратце описать те действия и проблемы, которые интересуют консультанта в очень крупной и многосторонней области производства. Здесь проблема состоит в том, чтобы распознать существенную информацию в огромном количестве предлагаемых данных. По сути консультант концентрирует свои усилия на двух пунктах:

общее изучение организации производства и схемы расположения производственных отделов, основных потоков материалов и продукции; зависимости между маркетингом и продукцией, закупками и производством, а также исследованиями и разработками и производством;

изучение ключевых факторов эффективности производственной деятельности (коэффициент использования производственных мощностей, время реализации заказа на основную продукцию фирмы, объем и распределение работы в процессе развития, выход оборудования из строя и простой, использование рабочего времени или производственных рабочих, потери, качество продукции, различные потери в производственной области).

В непроизводственных организациях (службах, социальных организациях, правительственных департаментах) консультанты будут аналогичным образом проверять услуги или другие операции, которые представляют собой "продукцию" организации.

### Контрольный перечень 6

Предмет	Определение
Управление производством	Концепция Применяемая производственная стратегия Штаты (количество сотрудников, их компетенция) Положение в корпоративной структуре
Производственные подразделения	Количество, местоположение Специализация
Производственные мощности	Связи Объем Использование Нехватка Свободные и запасные мощности
Применяемая технология	Тип Уровень, сложность
Земля и здания	Владение или аренда Местоположение, подъездные пути Возраст, состояние Пригодность
Предприятие и машины	Эксплуатационные расходы Типы, количества Возраст, состояние, поломки Степень технической сложности (автоматизация, степень точности, скорость и т.д.) Пригодность
Организация производства	Техническое обслуживание (система, уровень) Специальное оборудование Движение материалов и продукции (схемы процесса) Выполняемая работа (объем, местоположение, контроль)
Функции контроля и поддержки	Обработка материалов Новые формы организации Планирование, составление календарного плана, координация, учетные документы Оперативный контроль (система, уровень) Организация производства (анализ рабочего времени, анализ стоимости и т.д.)
Управление качеством	Возможности персонала (инженеров, техников) Применяемая система Достигнутый уровень Новые тенденции
Закупки	Организация Процедуры, ограничения Главные поставщики, их надежность Субподрядчики
Производственные рабочие	Категории Мастерство, опыт Оплата труда, мотивация

Предмет	Определение
Безопасность	Инспекторский персонал Несчастные случаи Профилактические мероприятия
Производительность производственной системы	Прямые издержки производства основной продукции Производительность труда Убытки (простои, непроизводительные траты материала и энергии, мелкие кражи и т.д.)

### Предметная область 7: исследования и разработки.

Первый вопрос касается их роли в развитии организации-клиента. Если она ориентирована на исследование и функционирует в технически прогрессивной промышленности (например, в электронике или нефтехимии), управление ее исследовательской функцией может значительно больше влиять на общие результаты, чем управление производством. Консультант исследует зависимость по всему циклу: исследования — разработки — производство — маркетинг. Он заинтересуется: затратами на исследования и разработки и тем, как они проявляются в отношениях управления этой областью и фирмой в целом; скоростью и проблемами внедрения результатов этой деятельности в производство, компетентностью ключевого профессионального персонала, а также основными достижениями соответствующего отдела.

Даже в организациях, где этими работами почти или совсем не занимаются, может существовать некоторое отношение к внешним исследованиям и разработкам, например организация может закупать лицензии или новую производственную технологию в виде нового оборудования.

Организация капиталовложений (накопление капитала), тесно связанная с применением результатов исследований и разработок, может потребовать особого внимания, если речь идет об организациях, занимающихся интенсивным расширением или реконструкцией.

### Контрольный перечень 7

Предмет	Определение
Управление	Стратегия и политика (определение) Выполнение плана Структура Положение в корпоративной структуре Личностные характеристики

Предмет	Определение
Персонал	Количество Квалификация, опыт Достижения Мотивация
Иновационный потенциал	Проектирование изделия, портфель новых проектов Лаборатории Мастерские для опытных образцов Испытательное оборудование, опытная установка Информация и библиотека
Сотрудничество с другими организациями	Тип соглашений Партнеры Лицензионные соглашения (и подобные им)
Использование	Результаты применения Воздействие на дело Особое преимущество

### Предметная область 8: человеческие ресурсы.

Критический момент в этой области — влияние кадровой политики (т.е. критериев, применяемых к отбору, найму, повышению квалификации персонала, поощрению и определению вознаграждения) на деятельность и перспективы развития организации-клиента. Хотя за короткое обзорное исследование это, может быть, и трудно, нужно попробовать получить истинное представление о том, сколько и кто принимает по этим вопросам решений, как это влияет на мораль и мотивацию людей. Потом кратко рассматривают планирование карьеры и развитие, оценку деятельности персонала и роль обучения и развития сотрудников. В области оплаты труда и мотивации будут рассмотрены как финансовые инструменты (политика в области зарплат, участие в прибылях), так и другие мотивационные факторы (перспективные рабочие возможности, гарантия занятости, социальные услуги), а также будет оценено влияние этих факторов на производительность исследуемой организации.

В любом случае консультант должен ознакомиться со всеми основными принципами отношений труда и управления в организации-клиенте.

## Контрольный перечень 8

Предмет	Определение
Управление человеческими ресурсами	Концепция и политика Планирование человеческих ресурсов Комплектование отдела кадров Положение в корпоративной структуре
Структура персонала	Возраст, пол Компетентность, мастерство (по категориям) Национальные меньшинства, иностранные рабочие Условия найма (на постоянную, временную, сезонную работу) Текущий кадровый прогноз Прогулы
Комплектование и отбор	Практика комплектования штатов Практика отбора будущих сотрудников
Обучение и развитие	Перспективы продвижения по служебной лестнице Организация Методы и техника Чередование работ и т.д. Оценка персонала
Оплата труда и мотивация	Системы оплаты труда Уровни и дифференциалы в оплате труда Оплата по результатам Участие в прибылях и другие похожие схемы Общественные выгоды Нематериальные стимулы
Отношения труда и управления	Природа этих отношений, их практическое применение Влияние на управление и производительность

**Предметная область 9 : управленческие системы и практическая деятельность.** Шаг за шагом консультант будет расширять и углублять свои знания и свое понимание управления организацией-клиентом. Он попытается определить зависимость между проблемами, которые он обнаружил, и способами принятия и выполнения решений по важным вопросам.

Особое внимание он уделит профилю и стилям управления ключевых сотрудников, а также различным вопросам, которые обычно объединяются термином "организационная культура".

## Контрольный перечень 9

Предмет	Определение
Менеджеры	Ключевые сотрудники (профессиональный и личностный профили, отношения к переменам, мотивация)
Организационная культура	Форма структуры, история ее формирования Отделения, подразделения (специализация, роль, относительная важность) Отношения между линейным и функциональным руководящим персоналом Централизация и децентрализация Наличие, качество и применение графиков и различных руководств
Принятие решений	Практика принятия основных видов решений
Координация	Методы, области Координирование ключевых функциональных областей
Связь	Сети и каналы (официальные и неофициальные) Методы
Система внутренней информации, планирования и контроля	Используемые системы, их влияние Управленческая информационная система Планы хозяйственной и производственной деятельности Контроль исполнения сметы и контроль за уровнем издержек Составление отчетов; анализ отчетов и учетных документов
Современные методы	Политика, эффективность Предпочитаемые методы Применение компьютерной технологии Технология связи и т.д.
Организационная культура	Ценности и традиции Привычки и ритуалы Преобладающий стиль управления Степень участия сотрудников
Использование экспертных услуг со стороны	Политика, важность Опыт работы с консультантами по вопросам управления

**Предметная область 10 : эффективность (общая).** Исследование (I) ресурсов, (II) задач, стратегии, политики и планов, а также (III) основной деятельности и результатов в определенных областях, характерных для данного клиента, позволяет консультанту составить какое-то мнение об общей эффективности организации-клиента, оценить, удовлетворительна ли она, и указать возможные и необходимые усовершенствования.

### Контрольный перечень 10

Предмет	Определение
Показатели эффективности	Рост, производительность, прибыльность, движение денежной наличности, прибыль на инвестированный капитал, рыночная стоимость акции, обеспечение занятости и другие ключевые индикаторы
Конкуренция	Преимущества специальных ресурсов, достижений и возможностей
Позиция в отрасли	Достигнутое положение (лидерство и т.д.) и выработавшийся имидж в глазах потребителей и общественности
Тенденции	Факторы и силы, которые могут повлиять на будущую эффективность работы (положительные и отрицательные влияния)
Оценка эффективности	Практика оценки и ее влияние (частота, глубина анализа, сделанные выводы)
Повышение эффективности	Программа повышения эффективности Используемые подходы и методы Полученные результаты

## УСЛОВИЯ СДЕЛКИ

Условия сделки обычно настолько стандартизованы, что их можно скопировать как постоянный документ, который будет прилагаться к приложениям, представленным клиенту. Это помогает избежать их постоянного перепечатывания с каждым новым случаем заключения договора с клиентом. Основным нестандартным пунктом может быть размер гонорара. Этот пункт остается незаполненным до тех пор, пока не будет представлен отчет.

Нижеприведенный пример дает типичный список условий. Документ этот может иметь или не иметь незаполненное место в конце, предназначенное для ввода любых особых условий.

1. Мы оцениваеме наши услуги по выполнению данного задания в ... долларов в день на каждого занятого консультанта, включая инспекторский надзор, но исключая расходы на поездки и проживание, когда консультанту, занятому решением проблемы клиента, придется работать вне учреждения или предприятия, в котором он работает.

2. Оплачивается все время, которое консультант потратил на клиента независимо от того, работал ли он на территории организации-клиента или где-либо в другом месте. Не оплачивается время болезни или отсутствия за исключением государственных или установленных законом праздников. В стоимость услуг будут включаться любые издержки на пользование услугами компьютерного бюро. Счета выставляются и оплачиваются раз в месяц<sup>2</sup>.

3. Мы сохраняем за собой право пересмотреть величину нашего гонорара в свете фактических затрат и соответственно регулировать их, но в случае необходимости внести любые изменения в сумму вознаграждения; текущие клиенты будут уведомлены об этом по крайней мере за три месяца до ввода этих изменений.

4. После завершения задания у нас принято сохранять связь с клиентом и периодически ему служебные визиты, чтобы убедиться, что блага, полученные в результате нашей работы, не исчезли