



Тенденции трансформации компаний в современных условиях:

1. Переход от узкой функциональной специализации к интеграции через диверсификацию;
2. Сокращение числа иерархических уровней, децентрализация ряда функций управления путем создания полуавтономных или автономных бизнес-единиц, полностью отвечающих за прибыли и убытки;
3. Повышение роли инновационной деятельности, создание в рамках крупных компаний инновационных фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение новых изделий и технологий;
4. Повышение статуса информационных, финансовых и кадровых средств интеграции компании;
5. Создание автономных групп (команд), ориентированных на проектные технологии.

Инновационные, предпринимательские организации. У экономистов вызывает беспокойство то, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими и что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро изменяющемся мире инноватика в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Тенденция формирования оптимальной рыночной структуры приводит к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики.

В качестве организационной базы выступают структуры, соответствующие принципам:

- модульности;
- ориентации на потребителя;
- обеспечения гибкости;

- возможности быстрой коррекции структуры;
- обеспечения баланса ответственности и полномочий;
- большей самостоятельности;
- диверсификации производства.

Именно, такие структуры определяют современные интегрированные экономические системы, получившие название системы корпоративного управления.

Рассмотрит каждый пункт детальнее

1. Переход от узкой функциональной специализации к интеграции через диверсификацию

Сформировавшаяся теория минимизации предпринимательских рисков заставляет управленцев диверсифицировать виды деятельности своих компаний. В этой связи можно выделить два определения понятия «диверсификация»

1) проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности.

Диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и структурной перестройкой хозяйства;

2) в широком смысле — распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.)

Диверсификация производства и предпринимательской деятельности, является инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, преследует, как правило, различные цели и определяет направления реструктуризации корпораций и экономики в целом.

Диверсификация как элемент стратегии развития стала главным предметом обсуждения, что связано с одной стороны — с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующими этапами, а с другой стороны — стремлением фирм устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития стран.

Причины переориентации корпораций на стратегические вопросы не поддаются однозначному толкованию. Отдельные авторы выдвигают ряд наиболее распространенных обоснований, определяющих ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер приложения капитала. Данные утверждения справедливы потому, что цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей корпорации, а также привлекательность отраслей для конкретной корпорации различна в краткосрочном и долгосрочном периодах.

2. Сокращение числа иерархических уровней, децентрализация ряда функций управления путем создания полуавтономных или автономных бизнес-единиц, полностью отвечающих за прибыли и убытки

Централизация – самое сильное средство координации процесса принятия решений в организации. Все решения принимаются одним человеком, одним разумом, а затем приводятся в исполнение с помощью прямого контроля. Для централизации структур есть и другие причины, но, помимо жажды власти, большинство из них сводятся к необходимости координации.

Зачем же тогда организации децентрализоваться? Просто затем, что не все ее решения может объять разум одного человека. Иногда вся необходимая информация просто не может быть доведена до центра. Возможно, потому во многом она является неопределенной, не строгой. Иногда наличие развитой системы создает иллюзию знания, но и она не обеспечивает необходимые возможности адекватного восприятия информации.

Еще один «подталкивающий» к децентрализации состоит в том, что она позволяет организации оперативно реагировать на происходящие на локальных уровнях изменения. Передача информации в центр и обратно занимает время, а в некоторых случаях промедление «смерти подобно». В одной из рекламных кампаний говорилось, что благодаря тому, что «на местах» работают люди, уполномоченные принимать решения, банк имеет возможность обслуживать клиентов наилучшим образом.

И последний фактор выбора в пользу децентрализации заключается в том, что она обеспечивает мотивацию сотрудников. Творческим, талантливым людям требуется пространство для маневра. Организация привлекает и удерживает таких сотрудников, продуктивно использует их инициативу только в том случае, когда она предоставляет им право принятия решений. Мотивация имеет огромное

значение для профессиональной деятельности (а учитывая сложный характер труда, профессиональная организация имеет сразу два стимула к децентрализации). Кроме того, мотивация является одним из ключевых факторов управленческой деятельности, поэтому некоторая децентрализация срединной линии необходима всегда. Наделение властью менеджеров среднего звена одновременно позволяет им учиться принимать решения, так что однажды кто-то из них сможет занять пост руководителя компании, на котором и принимаются самые трудные решения.

3. Повышение роли инновационной деятельности, создание в рамках крупных компаний инновационных фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение новых изделий и технологий

Главная внутренняя цель деятельности любого предприятия или организации, функционирующих в условиях рыночной экономики, состоит в максимизация прибыли. Вместе с тем главную цель инновационной деятельности предприятий или организаций можно обозначить как получение определенного числа инноваций в виде новой продукции, технологии, сырья, методов организации и управления и т. д., обладающих определенными характеристиками. Очевидно, что главная цель предприятия и его главная цель в инновационной деятельности не являются тождественными. Вместе с тем, инновационная деятельность играет решающую роль в максимизации прибыли предприятия.

Причиной подобного противоречия является то, что предприятие как открытая система обеспечивает достижение своей внутренней цели — получение прибыли за счет придания результатам своей деятельности в виде продуктов (товаров) характеристик, отвечающих требованиям внешней среды предприятия как со стороны потребителей, так и государства. В данном случае инновации как результат инновационной деятельности, с одной стороны, должны быть ориентированы на лучшее, более полное удовлетворение запросов потребителей, а с другой — на получение определенного экономического эффекта в виде прибыли для предприятий, инициирующих их разработку и внедрение.

1. Расширение номенклатуры реализуемой продукции (услуг)
2. Максимизация цены, по которой реализуется продукция или оказывается услуга (Необходимо подчеркнуть, что в данном случае возможность увеличения прибыли будет зависеть от вида реализуемой инновации.)
3. Минимизация затрат на изготовление и реализацию единицы продукции (услуги)

4. Максимизация объемов реализации продукции или услуги

Рассмотренный подход позволяет не только вести анализ прибыльности предприятия (организации), но и определить незадействованные направления инновационной деятельности предприятия. При этом, анализ влияния инновационной деятельности на прибыльность предприятия или организации должен идти, по двум направлениям:

1. Анализ динамики доли прибыли каждого продукта (услуги) в общем ее объеме, т. е. необходимо отслеживать прирост прибыли по каждому продукту (услуге) номенклатуры выпускаемых изделий предприятия. При этом необходимо принимать во внимание объем реализации каждого из продуктов с тем, чтобы определить стадии жизненных циклов номенклатурных продуктов предприятия и спрогнозировать, а, следовательно, принять превентивные меры, обеспечивающие определенный уровень прибыли в целом по предприятию (организации) на перспективный период времени

Поэлементный анализ прироста прибыли, который будет складываться из прироста прибыли за счет расширения номенклатуры выпускаемых изделий, увеличения цен реализации, снижения затрат на производство и реализацию, а также за счёт увеличения объёмов реализации: Кроме того, необходимо пронести поэлементный анализ прироста прибыли по вышеназванным элементам по каждому из перечня выпускаемых предприятием продуктов (услуг). Повышение статуса информационных, финансовых и кадровых средств интеграции компании

4. Повышение статуса информационных, финансовых и кадровых средств интеграции компании

Обычно, **информационная система** содержит в себе следующие компоненты:

- Платформа, на которой функционируют остальные компоненты системы, включающая в себя аппаратуру и системное ПО.
- Данные, с которыми работает система. Состоят из СУБД и баз данных.
- Приложения, реализующие бизнес-логику по работе с данными системой. Состоят из компонентов бизнес-логики, пользовательского интерфейса, вспомогательных компонентов и сервера приложений, который обеспечивает хранение и доступ к компонентам приложения.
- Бизнес-процессы, представляющие из себя сценарии работы пользователей с системой.

Поэтому, интеграция информационных систем заключается в интеграции одного или нескольких компонентов интегрируемых информационных систем (объектов интеграции):

- Интеграция платформ
- Интеграция данных
- Интеграция приложений
- Интеграция бизнес-процессов

Типы стратегий привлечения **финансовых средств**, которые могут иметь внутреннюю и внешнюю ориентацию (но, как правило, должны органически сочетать ту и другую).

1. Использование собственных средств для расширения своей рыночной ниши. Применяется средними и крупными узкоспециализированными фирмами, действующими на сложившихся устойчивых рынках. В целом малоприбыльна.
2. Объединение финансовых ресурсов средних и крупных фирм для осуществления дорогостоящих проектов захвата новых рынков.
3. Использование всех доступных источников финансирования (займы, выпуск акций, создание консорциумов и пр.) для формирования и реализации перспективных инновационных программ малых и средних предприятий наукоемких отраслей. Рискованно, но высокоприбыльно.
4. Привлечение донорских средств крупных фирм — потребителей продукции в рамках вертикальной интеграции с ними.
5. Перекрестное финансирование (подразделения, генерирующие финансовые средства, делятся ими с теми, у кого их недостает).

Стратегию привлечения капитала не в последнюю очередь обуславливает цена, которую за это нужно заплатить. На нее влияют:

- выплаты из прибыли, например, дивиденды по привилегированным акциям;
- процент по банковским ссудам и облигациям;
- ставка налогообложения.

На практике рассчитывается средневзвешенная, или текущая, цена капитала, которая часто используется в качестве ставки дисконтирования и эталона для сравнения выгодности условий привлечения дополнительного капитала и определения соответствующей стратегии действий.

Любой новый вариант стратегии привлечения капитала сравнивается с его действующей ценой или внутренней нормой доходности, и, если та оказывается выше, такой вариант берется на вооружение.

Синхронизация данных с **кадровой системой** является важнейшей задачей для обеспечения единой системы автоматизации процессов управления. Интеграция позволяет создать обмен кадровой информацией и информацией об организационно-штатной структуре компании между различными программными комплексами.

Интеграция с системой учета кадров обеспечивает принятие более эффективных решений в области задач управления и контроля. Эффективность достигается за счет гибких механизмов взаимодействия и агрегирования информации с целевыми системами. Например, в случае использования IDM систем, процесс создания учетных записей и дальнейшего предоставления базовых доступов в соответствии с занимаемой позицией (должностью, подразделением и т.д.) может автоматически запускаться после приема на работу нового сотрудника и внесения информации о нем в кадровую систему. При переводе сотрудника на новую должность, увольнении будут запускаться другие процессы, автоматически изменяющие права доступа, блокирующие учетные записи.

Отдельно стоит упомянуть снижение вероятности возникновения рисков, связанных с вопросами информационной безопасности. В первую очередь, это достигается за счет повышения управляемости предоставления доступа сотрудникам к информационным ресурсам, аудиту и сверке состояния объектов доступа на любой момент времени.

5. Создание автономных групп (команд), ориентированных на проектные технологии.

Процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. Для его осуществления требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

1. К основным правилам формирования команды можно отнести:
Своевременность формирования команды, чтобы вовремя и эффективно решить ту или иную задачу.
2. Оптимальное количество участников/членов команды.

3. Точное позиционирование (свое определенное место и своя определенная роль в команде).
4. Формирование и развитие навыков командной работы, которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. К ним можно отнести следующие навыки:

- совпадение/пересечение общей командной цели с индивидуальными целями участников;
- принятие личной ответственности каждым членом команды за результат командной работы;
- ситуационное лидерство (лидерство под поставленную задачу) и гибкое изменение стиля собственного поведения в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие членов команды и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

5. Формирование командного духа, то есть некой совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения членов команды к коллегам и компании. Развитие командного духа представляет собой комплекс определенных мер, направленных на:

- усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого «мы»;
- развитие доверия между членами команды, понимание и принятие индивидуальных личностных особенностей друг друга, создание мотивации на совместную деятельность;
- создание слаженности и опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета лидеров;
- развитие лояльности членов команды по отношению к компании.

6. Формирование команды:

- механические действия по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения среди участников;
- эффективное использование наиболее сильных сторон состава команды;
- распределение и понимание ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации компании;
- создание доброжелательной рабочей обстановки при формировании команды;

- налаживание горизонтальных связей внутри команды, компании.