МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**современные методы и модели управления в международных фирмах**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Петрищев

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Я. Брацлавская

(подпись)

Нормоконтролер

ассистент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ю.А. Стешенко

(подпись)

Краснодар

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Теоретические основы управленческой деятельности в международных

фирмах 6

* 1. Организация управленческой деятельности в международных

фирмах: методы и модели управления 6

* 1. Особенности управления в международных компаниях России и

США 15

* 1. Тенденции развития управленческой деятельности в

международных компаниях 24

* 1. Зарубежный опыт управления в международных компаниях и

возможности его применения в РФ 33

1. Исследование системы управления международной компанией

ООО «Procter&Gamble» 43

* 1. Общая характеристика компании ООО «Procter&Gamble» 43
  2. Анализ моделей и методов управления ООО «Procter&Gamble» 51
  3. Анализ развития бизнеса компании ООО «Procter&Gamble» в РФ 61

1. Совершенствование системы управления международной компанией

ООО «Procter&Gamble» 66

* 1. SWOT-анализ компании ООО «Procter&Gamble» 66
  2. Рекомендации по совершенствованию методов и моделей

управления компании ООО «Procter&Gamble» в России 73

Заключение 82

Список использованных источников 84

Приложение А Балансовый отчет компании «Procter&Gamble» 88

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода России на инновационный путь развития экономики становится необходимым поиск новых форм и методов управления, позволяющих предприятиям адаптироваться к динамике внешней среды, рационально использовать производственно-рыночный потенциал, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости. В связи с этим возникает потребность изучения и освоения моделей и методов современного менеджмента, направленных на решение проблем организационно-экономического развития организаций, выработку навыков постановки и решения проблем управления, разработку механизмов повышения конкурентоспособности.

К современным тенденциям развития управления относятся:

* возрастание инновационного потенциала управления: стремление к обновлению, поиску и внедрению новых идей, проектов;
* развитие информационных и компьютерных технологий, основанных на информации, знаниях, интеллекте;
* глобализация экономики и интеграция национальных моделей менеджмента;
* ориентация на конкретного потребителя;
* признание человеческих ресурсов как ключевых ресурсов организации, определяющих их эффективность и конкурентоспособность;
* переход от управленческого рационализма, бюрократических организаций к предпринимательскому управлению на основе создания сетевых, горизонтальных структур;
* повышение профессионализации управления: отход от концепции подготовки специализированных менеджеров к подготовке «глобальных» (универсальных) менеджеров;
* усиление социальной ответственности бизнеса, роли и значимости культурно-этического ресурса в системе управления.

Актуальность темы определяется тем, что проблемы менеджмента на предприятиях в России пока еще довольно глубоки и для разрешения требуется их тщательное изучение. В современной России существуют две наиболее важные проблемы менеджмента. Первая из них заключается в том, что реалии российской экономики сильно отличаются от тех условий, в которых зарождались принципы менеджмента в западных странах, но на который ориентируется отечественная экономика. Вторая – компетентность нынешних руководителей предприятий не соответствует должному уровню, что приводит к неправильным решениям в вопросах управления. К сожалению, ситуация на сегодняшний день такова, что редко, когда генеральный директор того или иного предприятия четко представляет и понимает всю важность своей роли в системе менеджмента.

Ко всему вышеперечисленному, можно добавить следующие наиболее актуальные проблемы: проблема управления занятостью, антикризисное управление, информационные технологии управления. И это лишь малый список тех проблем, которые характерны для российского менеджмента. И главное здесь – это правильно ранжировать приоритеты в решении указанных проблем, так как именно в этом наиболее ярко проявляются наибольшие трудности в построении современного менеджмента в России.

Объектом исследования в данной работе является компания «Procter and Gamble». Предмет исследования – отношения, возникающие при использовании современных методов и моделей управления в компании «Procter and Gamble».

Цель работы – предложить направления совершенствования системы управления компании «Procter and Gamble», используя современные методы и модели управления.

Для достижения поставленной цели в работе выполняются следующие задачи:

* изучить систему управления компанией;
* провести анализ используемых методов и моделей управления;
* проанализировать эффективность системы управления;
* провести анализ внутренней и внешней среды компании;
* предложить мероприятия для дальнейшего совершенствования системы управления.

При сборе информации для исследования были применены качественные и количественные методы (анализ организационной структуры управления, анализ финансово-хозяйственной деятельности, управленческий анализ, SWOT-анализ, анализ используемых моделей управления).

Данная работа базируется на учебных пособиях по международному менеджменту и бизнесу, которые располагают фундаментальными знаниями по управлению международными компаниями в условиях глобализации, методам управления персоналом, особенностям деятельности ТНК, эволюции моделей управления, методикам оценки систем управления.

Работа структурно состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. Теоретические основы управленческой деятельности в международных фирмах
   1. Организация управленческой деятельности в международных фирмах: методы и модели управления

Особенности структуры, методов и моделей управления международными компаниями весьма разнообразны, так как во многом определяются их индивидуальными характеристиками. Однако в основе всех их положена совокупность определенных принципов, которые выступают отличительными чертами такой формы построения международного бизнеса. К таким принципам относятся:

* осуществление контроля из единого центра, подчиненность единой вертикали управления;
* каждый аспект деятельности направлен на осуществление общих целей и задач стратегического характера;
* корпоративная целостность, в основу которой положен принцип акционерного участия;
* стремление к бесконечному сроку успешного существования компании.

Роль международных компаний в мировом хозяйстве заключается в способствовании экономическому росту национальных экономик в частности и мирового хозяйства в общем, ускорении и качественном совершенствовании научно-технического прогресса, перераспределении рабочей силы, повышение эффективности производственных процессов. Кроме того, международные компании вносят существенный вклад в развитие форм, моделей и методов управления и организационных структур, маркетинговых, производственно-технологических и кадровых систем мониторинга и управления.

Особенно актуализируются задачи международных компаний по созданию рабочих мест и повышению трудовой занятости населения, реформированию трудового законодательства, обеспечению надежных рабочих мест и долгосрочного развития при осуществлении деятельности в развивающихся странах. При этом, международная компания должна учитывать и развивать национальную правительственную политику и цели в трудовой сфере.

Также, международные компании должны осознавать необходимость применения технологий в процессе осуществления капитальных инвестиций в развивающихся странах, так как эта деятельность прямо или косвенно обеспечивает местные кадры трудовой занятостью. Компании в подавляющем большинстве случаев принимают на себя ответственность за адаптацию технологий к потребностям и национальным особенностям стран-реципиентов в степени, которую позволяет характер деятельности компании и сложившаяся конъюнктура. Также, зачастую международные компании являются одним из ключевых субъектов разработки и развития необходимых в конкретной стране присутствия технологии.

Современный менеджмент показывает тенденции к переосмыслению управленческой практики международных экономических процессов с применением принципов и черт социально-политического взаимодействия. В этой связи реализация каждой управленческой модели в международной компании имеет в качестве одного из решающих аспектов эффектности и стабильности создание механизма для интеграции интересов.

Эволюция деятельности международных компаний, специфические особенности различных отраслей экономики, в которых функционировал бизнес, принципы построения организаций, разнообразие стратегий имеют большое значение для становления отличительных управленческих черт международных компаний. Сегодня среди основных моделей управления международным бизнесом можно выделить четыре:

1. Интернациональная (международная) модель;
2. Мультинациональная;
3. Глобальна модель;
4. Транснациональная модель.

Рассмотрим каждую модель более подробно. К отличительным особенностям интернациональной модели управления можно отнести:

* распространение основ и принципов управления головной компании на все заграничные подразделения;
* одной из главных целей при организации иностранного структурного подразделения выступает беспрепятственное и полное предоставление специфических сведений и ноу-хау вне зависимости от страны их нахождения. Такой подход позволяет выровнять уровень развития бизнеса в головной компании и подразделениях, что особенно важно для технологических и маркетинговых процессов, если страны и/или рынки присутствия подразделений имеют низший уровень развития относительно страны базирования;
* мониторинг и координация деятельности подразделений производятся со стороны головной компании.

Мультинациональная управленческая модель включает в себя такие аспекты как:

* структурным подразделениям, осуществляющим деятельность за рубежом, предоставляется относительная свобода в сфере принятия управленческих решений;
* среди задач функционирования иностранных представительств выделяются: усиление конкурентных преимуществ продукта на приоритетных рынках; повышение показателей эффективности самостоятельной деятельности;
* особенные формы взаимодействия высшего руководства иностранных подразделений и головной компании обеспечивают мониторинг и координацию деятельности.

Рассматривая глобальную модель управления международной компанией, назовем следующие характеристики:

* основополагающим фактором эффективности деятельности компании выступает централизация компетенций, ресурсов, капитала;
* поток ноу-хау, продукции, сотрудников имеет односторонний характер в направлении от головной компании к иностранным филиалам;
* уровень самостоятельности иностранных подразделений остается на низком уроне;
* все аспекты производства подвергаются стандартизации, что позволяет в значительной степени снизить расходы и расширить рынки сбыта.

Транснациональную модель управления международными компаниями можно охарактеризовать такими особенностями как:

* отказ от безусловного главенствования головной компании в отношениях с иностранными подразделениями;
* имплементация внутренней организационной сети;
* адаптация деятельности иностранных подразделений к национальным особенностям страны пребывания;

Из вышесказанного можно выделить сильные и слабые стороны каждой модели. Обращаясь к интернациональной модели управления международными компаниями, среди положительных особенностей отметим возможность проекции накопленного за годы работы опыта головной компании на рынки других стран. Такой прием дал возможность американским корпорациям «Procter&Gamble» и «Coca-Cola» монополизировать европейский рынок по специфическим отраслям своей деятельности. Однако наряду с этим необходимо особенно отметить эффективность такого построения бизнеса только в определенных областях как: разработка и продвижение брендов товаров народного потребления; производственный процесс, проектирование новых продуктов и т.п. Это важно понимать, потому что положительным чертам этой модели сопутствуют определенные риски в виде: игнорирование потребностей и запросов локальных потребителей; отсутствие гибкости в ответ на возможность экономии за счет преимуществ местоположения; неспособность практически применять эффект кривой опыта.

Для примера снова обратимся к опыту американской международной компании «Procter&Gamble», которая вплоть до конца 80-х годов XX века осуществляла работу согласно принципам интернациональной управленческой модели. Так, одним из крупнейших промахов в реализации такой стратегии послужила цепочка неудач компании на японском рынке. Выход на рынок Японии с инновационным товаром – одноразовыми пеленками, обеспечил «P&G» долю в 80% рынка. Однако быстрые темпы роста сменились не менее стремительным падением, когда в начале 1980-х рыночная доля компании составила всего около 8%. Главный промах компании состоял в игнорировании потребительских предпочтений японцев, для которых пеленки, разработанные в Соединенных штатах, оказались слишком объемными. Опытом «Procter&Gamble» воспользовалась японская компания «Као», которая модернизировала пеленки и сделали их более компактными, что смогло удовлетворить предпочтения японских потребителей. Это обеспечило «Као» более 30% рынка.

«Procter&Gamble», проанализировав неудачный опыт и выявив его причины, взяла этот прецедент за основу реорганизации процесса моделирования и создания повой продукции, разработки маркетинговых стратегий и модели управления. Конец 1980-х ознаменовался передачей иностранным подразделениям права на большую самостоятельность в сфере разработки новой продукции и построении маркетинговой стратегии.

Мультинациональная модель управления международной компанией имеет такой положительный аспект, как учет локальных особенностей рынков функционирования. Однако несмотря на это, компания все же упускает многие перспективы развития, игнорируя применение эффекта кривой опыта и не имея возможности для сокращения расходов за счет использования преимуществ места дислокации. Частично это может быть объяснено неполной адаптацией к местным особенностям: так, компания учитывает отличительные черты маркетинга и товарного предложения, но оставляет без внимания производственную сферу.

Ошибки предыдущей модели учитывает глобальная управленческая модель, используя положительный эффект от реализации кривой опыта и экономии на масштабе. Тем не менее, глобальный характер протекающих в компании процессов не может обеспечить оперативный учет особенностей локального спроса и его изменения.

Наиболее успешной можно назвать опыт реализации транснациональной модели управления международными компаниями. К преимуществам, обеспечиваемым этой моделью, можно отнести: благотворное влияние глобального обучения внутри компании. Оно обеспечивает обмен опытом, знаниями и технологиями внутри всей глобальной системы международной компании, включающей головную компанию и всю совокупность подразделений. К недостаткам транснациональной модели управления бизнесом можно отнести сложность внедрения. Это обусловлено масштабом организационно-институциональной структуры международной компании.

Из всего вышесказанного, учитывая условия современной мировой экономики, можно сделать вывод о предпочтительности использования транснациональной модели управления в практике международных компаний.

Существует иная классификация моделей управления, имеющая основой национально-региональный аспект. Рассматривая модели по этому признаку, можно выделить две основные – американскую и европейскую, которую иначе еще называют немецкой. Отличительной особенностью американской модели выступает высокий уровень раздробленности капитала, что объясняется большим количеством участников в составе акционерного капитала. Европейская модель характеризуется сосредоточением основного объема капитала в собственности крупных инвесторов промышленного и банковского секторов. Международные компании, стремясь максимизировать эффективность управления, в зависимости от сложившихся условий используют сильные стороны той или иной модели международного менеджмента.

Одна из самых трудноразрешимых проблем международного управления состоит во внедрении методов и моделей менеджмента, созданных в одних странах и адаптированных под их особенности в практику компаний других стран, обладающих уникальным набором специфических особенностей. Такая проблема впервые дала о себе знать в деятельности американских компаний, далее наложила большой отпечаток на функционирование японских систем управления качеством и обучения, а также на организационное проектирование и предпринимательство стран Европы. Сложность состоит в необходимости формирования общих управленческих основ, сохраняющих гибкость организации к локальным конъюнктурным изменениям.

Соотношение форм и содержания разных моделей международного менеджмента определяется отношениями в системе «глобальное – региональное – локальное (национальное) – корпоративное – индивидуальное».

Обобщая все вышесказанное, можно выделить общие принципы, выступающие основой менеджмента международных компаний:

* интеграция принципа дифференциации управленческих моделей с принципом их стандартизации, основывающаяся на глобальной, региональной, локальной конъюнктуре;
* приоритезация деятельности, направленной на создание стратегических конкурентных преимуществ и извлечения из них наибольшего результата;
* разрешение проблем локального характера в рамках глобальной стратегии;
* активное формирование целевого рынка, основанного на возможностях концентрации усилий менеджмента и маркетинга;
* координация экономических интересов, основанная на системе экономического международного сотрудничества;
* координация идеологических интересов, основанная на системе политического международного сотрудничества.

Обратимся к методам менеджмента международных компаний. Их прежде всего определяет организационная форма головной компании, которая может быть холдинговой и оперативно-производственной. Оперативно-производственная форма организации деятельности головной компании предполагает управление ей всем циклом процесса производства, включающего все этапы от проектирования нового продукта до его сбыта. В таком случае объектом управления становится процесс производства материальных ценностей, включающий все стадии, а всесторонняя экономическая деятельность подразделений международных компаний подчиняются методам управления.

Взяв за основу критерий характера решаемых задач, можно разделить управленческие методы на: организационные, экономические, административные, социально-психологические и саморегулирование. Кратко рассмотрим каждый из них.

Так, в состав организационных методов входят: анализ условий деятельности и рациональная постановка целей и задач, последовательное формирование стратегии для решения поставленных задач, мониторинг и контроль деятельности. направленной на достижение поставленных целей; упорядочение необходимых ресурсов, проектирование, организация работы персонала.

К экономическим методам управления можно отнести реализацию мероприятий, целью которых выступает повышение показателей эффективности деятельности за счет: финансовой политики, политики цен и ценообразования, коммерческого и внутрифирменного расчета. Также, эконмическими методами можно считать анализ финансовой отчетности и показателей, характеризующих деятельность компании, а также планирование оперативного и стратегического характера.

Применение административных методов включает в себя разработку нормативных документов, должностных инструкций и регламентов, а также контроль их надлежащего исполнения; формирование комплекса мер по контролю за достижением плановых результатов каждого отдельного филиала. Также, в сферу ответственности административных методов входит контроль соблюдения законодательных норм в сфере государственного регулирования функционирования бизнеса. К такому государственному регулированию можно отнести: налоговое, торговое, антимонопольное, промышленной безопасности и т.д.

Применение социально-психологических методов обосновано необходимостью организации и управления деятельностью всех сотрудников, направленной на достижение запланированных результатов. Основу таких методов составляет система власти, которая является инструментом для регулирования взаимодействий подчиненных и руководителей, и, кроме того, принимает на себя функцию индикатора общественной культуры, обычаев, традиций и ценностей.

Одним из наиболее гибких методов выступает саморегулирование. Сущность этого процесса заключается в перемене индивидов, трудовых коллективов и сообществ статуса предмета управления на статус субъекта управления. Он представляет собой специфическую разновидность менеджмента, предполагающую самостоятельное принятие решений сотрудниками в рамках должностных полномочий и функций, а также имеющихся ресурсов.

Таким образом, современные рыночные условия требуют от международных компаний для создания, поддержания и увеличения конкурентных преимуществ использовать различные методы и модели менеджмента, видоизменяя и адаптируя каждую под индивидуальные особенности, что и обуславливает эволюцию и разнообразие методов и моделей управления.

* 1. Особенности управления в международных компаниях РФ и США

Система менеджмента международных компаний складывается при участии большого количества разнообразных факторов. Среди них можно прежде всего выделить запросы увеличивающихся масштабов бизнеса, увеличение диверсификации деятельности, усовершенствование выпускаемых продуктов, тенденции к интернационализации и глобализации бизнеса. Также не стоит забывать, что на отличительные черты систем управления накладывает значимый отпечаток история зарождения и развития компании.

Рассматривая и сравнивая системы управления в России и США, в дополнение к видам моделей управления в международный компаниях, представленных в подпункте 1.1, введем классификацию моделей корпоративного управления. Модели корпоративного управления имеют своей первостепенной функцией формирование системы, которая будет всячески способствовать удовлетворению интересов инвесторов и обеспечивать сохранность их средств. Такие модели имеют в своем составе множество элементов менеджмента, охватывающих также инструменты регулирования заработной платы, штрафов, поощрений; советы директоров и т.д.

В теории и практике менеджмента чаще всего выделяют пять основных моделей корпоративного управления, дающих наиболее четкое представление об отличительных характеристиках менеджмента: японская, немецкая, англо-американская, российская и семейная. Стоит заметить, что применение одной модели не исключает заимствование отдельных элементов и приемов из другой модели. Тенденции последних лет говорят о сближении и даже интеграции различных моделей корпоративного управления. Такая динамика является еще одним подтверждением того факта, что идеальной и универсальной модели, дающей большие преимущества в различных областях и на различных рынках, не существует.

Таким образом, приступим к рассмотрению англо-американской модели корпоративного управления, получившей большое распространение в США. Первые этапы становления крупных американских компаний характеризуются преобладанием такой формы построения бизнеса как трест. Это создало условия для тотального подчинения директоров предприятий решениям руководителей производственных подразделений, в состав которых они не входили. Особенно такая практика применялась в направлении ценообразования, приобретения оборудования, прекращения выпуска отдельных продуктов, запуск производства новой.

Другой отличительной чертой построения англо-американской модели управление послужил процесс систематической реорганизации организационных структур, вызванный интенсификацией явлений слияний и поглощений, которые и на сегодняшний день служат характерной особенностью американского стиля ведения бизнеса. В американских компаниях строго определены и формализованы контрольные показатели, четко распределена ответственность среди сотрудников компании. Основой управленческой системы в США выступает принцип индивидуализма, при котором за результативность выполнения директивно установленных норм отвечает лично каждый сотрудник. Другим аспектом функционирования иностранных филиалов международных компаний США выступает беспрепятственное перемещение организационного и управленческого опыта, капитала и технологий головной компаний в зарубежные филиалы. Иностранные филиалы американских международных компаний в абсолютном большинстве случаев имеют форму дочерних предприятий, подчиняющихся локальным законам страны присутствия.

Американская модель управления персоналом может быть охарактеризована следующими отличительными чертами:

* основу процесса подбора кадров составляет критерии образования, наличия практического опыта, умения взаимодействовать с коллективом, психологической совместимости. Потребность в руководителях восполняется директивными указаниями «сверху»;
* найм на любую должность осуществляется по итогам теста, невправленного на выявление степени профессиональной подготовленности претендента. Работник не приступает к выполнению должностных обязанностей до прохождения процедуры изучения действующих инструкций и ознакомления со спецификой работы компании;
* важное значение имеет наличие в кадровом резерве компании потенциально необходимых сотрудников, таких как: специалисты по ремонту оборудования, инструментальщики, наладчики и др. Также приоритет при устройстве на работу имеют узкоспециализированные претенденты;
* предоставление сотрудникам возможности создавать проектно-целевые коллективы для решения отдельных задач. Административное звено минимизировано, должностные инструкции предоставляют точную и лаконичную информацию.

Система оплаты труда американских международных компаний имеет строго формализованный характер, а потому не способно достаточно мотивировать сотрудников и стимулировать рост производительности труда. Одним из положительных аспектов системы расчета заработной платы выступает ориентация на аналогичные показатели других компаний отрасли.

В американских компаниях четкость и простота формулировки миссии способствует эффективной мотивации персонала и созданию условий для уверенности персонала в значимости реализуемой деятельности. Американские руководители придерживают идею об уникальности каждого сотрудника и о необходимости применения для каждого индивидуального управленческого подхода.

Для американских сотрудников важным фактором работы является помощь по стороны руководства в решении повседневных задач и наличие перспектив продвижения по карьерной лестнице. Для примера можно привести ситуацию, в которой сотрудник проявляет стремление к повышению по службе до руководителя подразделения, тогда он рассчитывает на разъяснение о совокупности действий, необходимых для достижения цели. Руководитель обязан вести открытую политику кадрового продвижения и предоставлять всем равные возможности для получения повышения, обоснованного четкими и понятными критериями.

Так, директор компании «General Electric» Джек Уэлш [28] сформулировал следующие шесть принципов менеджмента международной компании в США:

1. Воспринимать действительность такой, какая есть, без претензий на то, какой она была ранее или какой ее хотелось бы видеть;
2. Не управлять, а направлять;
3. Быть искренним со всеми;
4. Внедрять изменения раньше, чем они станут вынужденными;
5. Не вступать в конкуренцию, при отсутствии конкурентного преимущества;
6. Самому контролировать свою долю, иначе кто-либо другой сделает это за вас.

Далее обратимся к характерным чертам модели корпоративного управления, применяемой в Российской Федерации. Деловая культура и этикет России имеют множество значительных расхождений с устоявшимися в иных странах нормами. Данный факт не стоит расценивать как препятствие для ведения бизнеса, а, скорее, как уникальность национального характера.

Имеющийся сегодня опыт управления в России был накоплен в течение относительно короткого временного промежутка. Внешние условия потребовали от российских компаний постсоветского периода поспешной перестройки, которая не имела под собой оснований в виде опыта или управленческих навыков. Так, были реформированы управленческая и корпоративная культуры [5], что определило стиль существующего на настоящий момент в РФ менеджмента.

Современные тенденции в развитии экономики позволили выделить новую особенность российского управления [22], состоящую в повышении значимости отдельной личности, преобладании индивидуализма, введение системы оценки индивидуального вклада в достижение общего результата, согласование размер заработной платы с показателями эффективности труда. Активный характер развития управленческой теории и практики в РФ способствуют систематическому изменению форм менеджмента и бурному совершенствованию стилей руководства.

Сегодняшние условия деятельности российских компаний привели к повышению надежности и стабильности бизнеса в глазах партнеров. Большое количество управленцев приходят к применению демократического стиля руководства, поощряют демократические свободы и адаптируют деятельность компании под особенности российских реалий. Также велико число менеджеров, обладающих академическими знаниями о правилах, моделях, методах и принципах ведения бизнеса. Однако даже несмотря на все вышеперечисленное, высшее руководство российских компаний не отличается высокой степенью гибкости и способностью прогнозировать и учитывать в деятельности внешние факторы, оказывающие существенное влияние на бизнес.

Можно сконцентрировать характерные особенности большего числа российских управленцев:

* + авторитарный стиль управления;
  + высокая степень централизации власти;
  + двойственность действий;
  + приоритетное использование административных управленческих методов, опирающихся на иерархию соподчинения и применение карательных санкций.

В сложившихся в России условиях именно административные методы управления позволяют добиваться наибольших результатов, стимулируют к реализации целей и задач. Особенно часто применяемыми такие методы становятся в условиях потребности в сплочении трудового коллектива с целью достижения поставленных результатов. Российскую модель управления во многом определили взаимодействия менеджеров РФ с европейскими и американскими управленцами, что позволяет получить новые знания и опыт.

Для российского сотрудника характерно стремление к сохранению и укреплению управленческой иерархии, командной работе. Руководители склонны проводить деловые встречи в неформальной обстановке и иметь контакты с наиболее высокопоставленными сотрудниками. Важное значение в процессе ведения бизнеса отдается личными отношениям и симпатиям, которые увеличивают приток дополнительных ресурсов.

В российской международной компании деятельность руководителей имеет важное значение, а сами управленцы большей часть склонны раздавать поручения в четкой и детальной форме [17]. Сотрудниками не придается большого значения невербальными способам коммуникации, что может затруднить определение или поиск лидера команды. Кроме того, большим доверием пользуются предоставляющие информацию люди, с которым у определенного сотрудника сложились наиболее благоприятные отношения. Целью официальных встреч чаще всего выступает необходимость утверждения сделанных предварительно решений и формирования точных и понятных инструкций, способствующих выполнению наиболее важных задач.

Согласно бытующему в российских управленческих кругах, переговоры имеют односторонний характер успеха, где одна сторона приобретает, в то время как другая теряет. Компромисс в подавляющем большинстве случаев служит сигналом слабости. Заключение сделки или достижение соглашения зачастую как можно быстрее фиксируется формально путем подписания соответствующих документов. Система графиков и назначенных встреч имеет гибкий характер и может быть скорректирована в случае изменения внутренних или внешних условий. В процессе переговоров, как и всей деятельности компании (например, закупочной или сбытовой), доминирует принцип иерархии, когда руководитель занимает лидирующую позицию и берет на себя функцию принятия решений. Кроме того, зачастую можно встретить практическое применение идеи, созвучной с высказанной в XVI веке Никколо Макиавелли, – «цель оправдывает средства». Российские руководители в редких случаях находят активное применение маркетинговым методам и четкому формулированию конкурентных преимуществ своей продукции, работ, услуг.

Управленческой культуре в РФ присуща большая дистанция власти и актуализация так называемого «коллективного менталитета». Наиболее эффективным стилем управления среди руководителей считается автократический, который в настоящее время начинает заимствовать демократического, но в мизерных объемах. Американская же модель руководства чаще кладет в свою основу преимущественно демократические принципы, заключающиеся в участии сотрудников в процессе принятия решений, что указывает на маленькую дистанцию власти, а также в высокой степени доверия управленцам. Итак, можно сделать вывод о несовместимости американского и российского стилей управления только на основании большой дистанции власти и неучета индивидуальных интересов в процессе функционирования компании.

Кроме того, основополагающими принципами американского управления выступает четкое и фактическое обоснование принимаемых решений и оперативность реализации этих решений, обеспеченная строгим соблюдением структуры соподчинения. Российский же менеджмент зачастую имеет интуитивный характер, предполагающий вовлечение в процесс принятия решений значительных объемов информации и личных контактов.

В таблице 1 систематизированы основные отличия моделей управления в России и США.

Таблица 1 – Характеристики моделей управления в России и США (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий сравнения | США | Россия |
| Характер решений | Индивидуальный | Индивидуальный |
| Преобладающие цели | Тактические | Тактические |
| Разграничение обязанностей и полномочий | Четкое | Четкое |
| Специализация работников | Узкая | Узкая |
| Ответственность | Индивидуальная | Коллективная |
| Приверженность работника | К профессии | К профессии |
| Оценка и карьерный рост | Быстрый | Медленный |
| Разделяемые ценности | Индивидуальные | Коллективные |
| Направленность руководства | На человека | На коллектив |
| Идеал менеджера | Лидер – сильная личность | Лидер – сильная личность |
| Способ контроля | По индивидуальным показателям | По индивидуальным показателям |
| Отношение к подчиненным | Формальное | Формальное |
| Обусловленность карьеры | Личные качества | Возраст, стаж, коллективные достижения |
| Структура управления | Жесткая | Жесткая |
| Оплата труда | По индивидуальным результатам | По коллективным результатам |
| Расходы на обучение персонала | Низкие | Высокие |
| Найм на работу | Краткосрочный | Краткосрочный |

Для более обоснованных выводов о возможности применения англо-американской модели в системе управления российскими международными компаниями выделим присущие каждой модели типы власти. Исходя из факта существования в РФ большой дистанции власти; ценностей, более ориентированных на политику; стремления к командной работе, можно сделать вывод о преобладании референтного и легитимного типа власти. Однако современные рыночные условия требуют от руководителей для повышения результативность деятельности компании умения быстро адаптироваться, в том числе за счет использования особенностей разных моделей и стилей управления.

Обратимся к результатам глобального исследования Kelly Global Workforce Index [36], утверждающего, что подавляющая доля управленцев (около 34%) склонна отдавать предпочтение автократическому стилю управления, заключающему в централизации власти, опоре на принуждение и материальное вознаграждение. Второе по популярности место занимает демократический стиль управления, имеющий долю около 22%. На основании полученных данных, приведем континуум лидерства, призванный продемонстрировать степень участия персонала в процессе принятия решений (таблица 2).

Таблица 2 – Континуум лидерства (составлено автором на основании [17])

|  |  |
| --- | --- |
| США | Россия |
| * руководство, ориентированное на подчиненных; * менеджер формулирует идею и предлагает ее подчиненным на рассмотрение, обсуждение и выдвижение собственного мнения по поводу данной идеи (согласно условиям, в которых работники могут принимать решения самостоятельно); * руководители в большей мере демократичны. | * руководство, ориентированное на «босса»; * власть в основном находится в руках менеджера, он выдвигает идеи и принимает решения единолично или с незначительным участием работников компании; * руководители в большей мере автократичны. |

Стоит упомянуть также о тенденции повышения значимости интеллектуального капитала, компетенций и навыков управляющего звена, которые в последние годы приобрели статус ключевых составляющих эффективности любой деятельности и рыночной привлекательности международной компании. Это обуславливает приоритезацию разработки программ профессионального развития менеджеров всех звеньев, их ротацию и продвижение внутри корпоративной структуры. Все эти мероприятия выполняют важную функцию по созданию и последовательному использованию одного из важнейших активов для процесса достижения запланированных целей и показателей. Отсюда можно сделать вывод, что в число стратегических задач российского управления войдет также необходимость профессионального развития и совершенствования сотрудников, занятых на всех управленческих уровнях.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что список актуальных задач, стоящих перед российским менеджментом очень широк. Конъюнктура сегодняшнего дня требует активной интеграции российской экономики в мировое хозяйство, при условии проведения протекционистской политики для отечественных компаний, направленной на устранение недобросовестной конкуренции иностранных компаний. Комплексная модернизация экономики потребует создания и поддержания благоприятных условий для инвестиционной и предпринимательской деятельности, осуществление стабильной макроэкономической политики, способствующей стимулированию развития; а также реорганизацию структуры российской экономики.

* 1. Тенденции развития управленческой деятельности в международных компаниях

Одним из наиболее активных направлений развития управления сегодня выступает совершенствование различных аспектов методов и моделей менеджмента в международных компаниях. К основным тенденциям развития управленческой теории и практики можно отнести: активное улучшение организационной культуры, расширение сферы применения стратегического планирования и стратегического менеджмента за счет их большей адаптации к специфическим направлениям деятельности; формирование и развитие ранее не существовавших видов управления путем углубления специализации; реформирование системы принципов и инструментов взаимодействия с персоналам по различным направлениям: отбор, стимулирование, обучение, контроль и пр.

Обращая внимание на организационную культуру как один из основополагающих аспектов управленческой деятельности, можно сделать вывод о пересмотре ее значения для компании. Сегодня культура все чаще находит отражение среди факторов, определяющих степень конкурентоспособности международных компаний и объем прибыли, факторов эффективности бизнеса. Составными частями организационной культуры выступают правила, нормы, принципы, идеалы, история компании, церемонии, традиции, ценности, язык, формы поощрения, географическое расположение, окружение и пр. В противовес национальным культурам, организационная культура компании отличается весьма гибким характерам и может кардинально измениться в течение нескольких лет, и даже месяцев. В подавляющем большинстве случаев методы создания в компании благоприятной культуры являются неформализованными, хотя история развития менеджмента знает немало примеров целенаправленного, комплексного реформирования организационной культуры международных компаний. Современный период развития практики и теории управления все чаще получает название «культурной революцией» в менеджменте.

Рассматривая стратегическое управление и стратегическое планирование, стоит сказать, что они находят свое применение во всем большем числе конкретных управленческих ситуаций. Сущность, принципы и методы стратегического планирования легли в основу такого направления, как бизнес-планирование, который в ряде случаев нормативно закрепил ранее неформализованные процедуры. Международные, национальные и региональные международные программы все чаще реализуют на практике задумки и подходы, разработанные и усовершенствованные в процессе развития теории и практики стратегического планирования. Одним из наиболее успешных и популярных примеров можно назвать целевое управление, суть которого сводится к формированию лаконичных и однозначных целей, описывающих желаемый конечный результат деятельности; вовлечению в процесс постановки целей всех субъектов, принимающих участие в процессе ее достижения; составлению иерархии целей, а также разработке системы оценки и анализа эффективности. Так, отдельные аспекты деятельности по стратегическому планированию уже нашли свое отражение в сфере рекламы, маркетинга, функционирования государственных учреждений и т.п.

Развитие методов менеджмента возымело своим результатом появление узкоспециализированных видов управления. Для примера можно назвать реинжиниринг бизнеса, инвестиционный менеджмент, кризисное управление финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, риск-менеджмент, lean-management и т.д. Уже на сегодняшний день каждый специфический вид менеджмента в качестве теоретико-методической базы имеет собственные учебные пособия и множество публикаций в периодических изданиях. Формирование и развитие узкоспециализированных видов управления неизбежно влечет за собой разработку индивидуальных, характерных для конкретного вида методологии, инструментария, технологий и приемов. Все специализированные виды управления имеют по большей части прикладной характер, основой для их совершенствования служит обобщение управленческого опыта соответствующих направлений деятельности.

Обращаясь к тенденциям развития организационных структур, можно сделать вывод о трех основных критериях, применяемых для оценки эффективности существующей организационной структуры: 1) обновляемость, предполагающая систематический мероприятия по реформированию процессов; 2) адаптивность, включающую чувствительность к изменениям внутренней и внешней среды; 3) устойчивость, то есть систематическое достижение поставленных результатов. Наглядно эти тенденции изображены на рисунке 1.

**Адаптивность**

1. Малые группы, отделения
2. Система показателей эффективности управления

**Устойчивость**

1. Простота организационной структуры
2. Система целей фирмы
3. Управленческие воздействия

**Обновляемость**

1. Регулярная реорганизация
2. Главные точки приложения усилия
3. Экспериментальные единицы

Рисунок 1 – Требования, выдвигаемые к организационным структурам международных компаний (составлено автором)

Другая популярная для последних лет тенденция в развитии организационных структур компании заключается в формировании временных групп с целью реализации отдельного проекта или некоторых его задач. В качестве примера деятельности, требующей создание такой группы можно привести разработку исследовательских программ по совершенствованию выпускаемой продукции. Достижение желаемых результатов означает прекращение на этом этапе совместной работы членов группы, они продолжают выполнять свои прямые должностные обязанности.

О некоторых наметившихся в настоящее время тенденциях в развитии организационных структур управления свидетельствуют направления изменений, показанные на рисунке 2.

Находящие в настоящее время широкое применение инновационные структуры имеют отличительную особенность, заключающуюся в формировании дополнительно к службам стратегического планирования крупных исследовательских центров. Однако нередко наблюдается ситуация, при которой вся хозяйственно-производственная деятельность по развитию перспективных направлений деятельности вменяется в обязанности новому самостоятельному отделению, не имеющему никаких обязательств по текущей работе предприятий.

Адаптация структур

Структурная оптимизация

Реактивность

Стабильность

Унифицированная структура

Множественность видов структур в одной организации

Динамичность

Планируемость

Оптимизация организационного потенциала

Полное конструирование структур

Рисунок 2 – Тенденции развития организационных структур международных компаний (составлено автором)

Также нередкой практикой стало отделение занятых в планировании и организации перспективных направлений развития подразделений (например, по развитию человеческих ресурсов, экономическому и социально-политическому прогнозированию, реинжинирингу, стратегическому планированию, научно-исследовательским работам, организационному проектированию и т.д.) от организационных структур, участвующих в операционной управленческой и производственно-хозяйственной деятельности.

Кроме того, условия рынка выдвигают отбор персонала в качестве одного из важнейших направлений совершенствования деятельности по управлению человеческими ресурсами. В системе отбора персонала приобретает большое значение техническая квалификация претендентов, однако остаются без внимания трудности адаптации уже отобранных сотрудников к зарубежной экономической среде. Рациональное построение системы отбора сотрудников, предназначенных для работы в иностранных филиалах, должна основываться на подборе кандидатов, чья квалификация наиболее полно удовлетворяет потребности отдельно взятой позиции. Однако, по данным исследователей, наиболее существенное влияние на принятие подобных решений оказывает позиция топ-менеджмента международной фирмы по отношению к национальности менеджеров в стране пребывания. Цитленок В.С. [26] выделяет четыре подхода в практике международных компаний, лежащих в основе отбора персонала (таблица 3).

Таблица 3 – Подходы к отбору персонала (составлено автором на основании [26])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Подход | Характеристика |
| 1. | Этноцентризм | Управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа «домашних» руководителей. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления. |
| 2. | Полицентризм | Назначение на руководящие посты за границей в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход основан на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания |
| 3. | Региоцентризм | В рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учитывает культурные различия стран или регионов |
| 4. | Геоцентризм | Согласно этому подходу, назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляются на глобальной основе |

Основу используемой в конкретной ТНК концепции управления персоналом могут составлять: подход к человеческим ресурсам как к капиталу организации, с одной стороны, и ее критическому ресурсу, с другой; ориентация на коллективные цели и виды деятельности; широкое участие привлеченных работников к управлению; умение изучать, формировать и направлять мотивационные установки отдельных работников и групп в соответствии с задачами, стоящими перед организацией и иные.

Построение подсистем управления человеческими ресурсами в системе управления международной фирмой осуществляется на основе организационной подсистемы и подсистем принятия решений, оценки и контроля (рисунок 3).

Подсистема оценки и контроля

Формирование международного коллектива

Подсистема стимулирования персонала

Подсистема ориентации персонала

Корпоративная культура

Коммуникационная подсистема

Подсистема подбора персонала

Подсистема принятия решений

Организационная подсистема

Рисунок 3 – Построение подсистем управления человеческими ресурсами в системе управления ТНК [7]

Построение глобальной структуры международной компании не приводит к возникновению так называемой «надкультуры». По мнению Тишина П.Я. [23], международные компании способны создавать индивидуальный каркас для существующей или создаваемой системы управления персоналом, принимая за основу межнациональные и межкультурные компетенции и вооружившись одним из получивших отражение в таблице 4 подходов для процесса отбора кадров.

Анализ систем обучения, функционирующих в компаниях разнообразных направлений деятельности, дают основание утверждать, что международные компании уже добились большого успеха как в отношении количественных характеристик, включающих продолжительность тренингов, расходы на обучающие мероприятия, количество охваченных обучением тем и пр.; так и в отношении качественных, предполагающих освоение новых методов оценки результатов обучающих программ.

Таблица 4 – Модели управления человеческими ресурсами (составлено автором на основании [14])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход | Американские ТНК | Японские ТНК |
| «Человеческий капитал» | * малые вложения в обучение; * обучение конкретным навыкам; * формализованная оценка. | * крупные вложения в обучение; * общее обучение; * неформализованная оценка. |
| «Трудовой рынок» | * на первом месте внешние факторы; * краткосрочный наем; * специализированная лестница продвижения. | * на первом месте внутренние факторы; * долгосрочный наем; * неспециализированная лестница продвижения. |
| «Преданность организаций» | * прямые контракты по найму; * внешние стимулы; * индивидуальные задания работникам. | * подразумеваемые контракты; * внутренние стимулы; * групповая ориентация работы. |

Существует немалое количество работ, посвященных изучению проблем управления персоналом с учетом реалий международных компаний РФ. Однако даже среди них представляется сложной задачей найти ответ на вопрос о конкретных актуальных практиках и методиках обучения кадров силами непосредственно компании. Абсолютное большинство трудов, посвященных рассмотрению характерных черт обучения сотрудников, не предоставляют научно-аналитические данные, а в лучшем случае имеют осведомительный характер.

Опираясь на небольшую совокупность исследовательских трудов [33], отразим основные обобщающие выводы. Во-первых, российские компании находят на начальном этапе формирования и развития обучающих систем, направленных на развитие сотрудников. Во-вторых, организация обучающих программ носит в подавляющем большинстве случаев не стратегический, а тактический характер. Важными факторами, определяющими качество обучающих систем, способы и объемы инвестирования в них, выступают особенности формы собственности, отрасль деятельности компании, ее географическое расположение. Наиболее передовые инструменты обучения и развития персонала приходятся на компании, занятые в инновационных сферах. К таким инструментам можно отнести: подкасты, вебинары, симуляции, электронные курсы, игры и т.д. Рассматривая сферы деятельности инновационных компаний в РФ, можно сделать вывод о специфике их деятельности: это конструкторы и производители авиационных комплектующих, IT-компании, фармацевтические компании, крупные провайдеры телекоммуникационных услуг.

В масштабах всего мира наблюдается тенденция к популяризации обучения кадров при помощи возможностей сети Интернет и передовых технологических разработок. Кроме того, популярной практикой для международных компаний выступает создание отдельных структурных подразделений, специализирующихся на повышении компетенций персонала. Наиболее частой формой такого подразделения выступает корпоративные университеты, входящие в состав крупнейших компаний России и мира.

Мнения внешних экспертов относительно систем обучения в российских компаниях сводится к двум основным пунктам: обучающие программы имеют обособленный характер; деятельность по разработке и совершенствованию систем обучения является несистемной. Обучение в компания РФ проводится зачастую точечно: отдельные программы для управленцев, узкоспециализированные мероприятия для высококвалифицированных специалистов. При этом, высокая дифференциация обучающих программ разнообразных направленностей сочетается с минимальным привлечением сотрудников для участия.

Обратимся к исследованию [15] и сделаем обобщающие результаты по итогам рассмотрения такого важного аспекта управления, как обучение и развитие сотрудников в российских фирмах. Первый вывод касается целей внедрения обучающих программ. Международные компании РФ с помощью обучающих программ обеспечивают себя кадрами, способными качественно достигать операционные цели, развитие потенциала и стратегической перспективе остается в стороне. Второй вывод касается унификации профессиональных умений персонала. Обучение развивает в сотрудниках компетенции для реализации задач смежных подразделений в критических ситуациях.

Таким образом, основные тенденции развития систем управления международными компаниями охватывают реформирование организационной структуры, организационной культуры, стратегического управления и планирования, методов управления, системы управления персоналом, в том числе отбора и обучения; характер же совершенствований тяготеет к углублению специализации различных направлений.

* 1. Зарубежный опыт управления в международных компаниях и возможности его применения в РФ

На сегодняшний день российские компании еще не завершили формирование собственной управленческой модели, учитывающей особенности культуры страны, однако уже можно отметить значительное расширение совокупности практических знаний и навыков, накопленных компаниями за десятилетия работы. В этой связи важными направлениями развития все также остается выборочная адаптация элементов наиболее распространенных моделей менеджмента – японской и американской, к российским условиям, а также анализ их эффективности и целесообразности применения уже сформированным локальным управленческим традициям.

Указать на безоговорочное сходство российской управленческой модели с японской или американской невозможно, более того, довольно спорными являются утверждения о большей или меньшей степени родства с ними. Российская модель управления частично использует в своей практике заимствования как из японской, так и из американской модели, однако предпринимает попытки к интеграции в них национальных особенностей, что не всегда выходит удачно и в ряде случаев приводит к непониманию и конфликтам между различными уровнями управления.

Опыт последних лет иллюстрирует неудачные попытки российского менеджмента использовать западную управленческую модель: желаемые результаты так и не были достигнуты, отдельные аспекты оказали стагнирующее влияние на развитие экономики, в том числе выступая одной из причин кризисов. Проанализировав полученные результаты, российские менеджеры пришли к заключению, что оптимальный путь развития российского бизнеса основывается на интеграции отдельных составляющих иностранных управленческих моделей в реалии и условия страны.

Многие теоретики придерживаются точки зрения, которая говорит о сходстве российской модели японской. Однако абсолютного сходства быть не может, так как в российской практике немало черт и американской модели [16]. Необходимо принять во внимание тот факт, что некоторые особенности российского менталитета не позволяют применять в чистом виде японскую модель.

Несмотря на русский коллективизм, культ гармонии трудовых отношений, пожизненный найм и поступенчатое продвижением по служебной лестнице тяжело повторить в том виде, в каком нам демонстрируют это японцы. Возьмем для примера процедуру найма на работу. Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучаю характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется в штат.

Такая система найма на работу сильно рознится с российской и американской. Ни для кого не секрет, что на российских предприятиях широко распространен протекционизм при найме на работу, что нередко приводит к демотивации остальных сотрудников, что совершенно не свойственно Японии. Исходя из этого объективно можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В отличие от Японии, в Америке проверяют профессиональную компетентность работника, а не его личностные качества. Такая система найма на работу практикуется и в России, что дает нам возможность говорить о схожести американской и отечественной систем найма на работу.

Говоря о типе организационной культуры, нужно сказать, что отечественная система управления персоналом имеет больше общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и, как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности. Это стимулирует стремление к успеху, но ориентирует работников на конкуренцию, чего нельзя отметить про японскую организационную культуру. В этой стране превалирует коллективизм, ориентация на командную работу, оплата труда не имеет такой заметной разницы, а та или иная должность не наделяет привилегиями и особым статусом.

Основным видом мотивации в России, как и в США, является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников. В мотивировании сотрудников Япония опять отличилась своим нестандартным и довольно простым подходом. Японцы считают, что заставлять сотрудников трудиться должны условия, а не управляющие, поэтому, как бы дорого не обошлось создание условий труда, оно обязательно многократно окупится. Материальное стимулирование здесь выражается в систематическом повышении заработной платы, но лишь в зависимости от трудового стажа. Кроме того, к стажу в Японии привязана и выплачиваемая величина денежных средств ежегодного отпуска. Конечно, очевидно, что в России далеко не стаж работы определяет уровень заработной платы.

Рассматривая методы принятия управленческих решений, стоит кратко рассмотреть их особенности в Японии и США. Так, основой в японской системе принятия решений составляют традиции, которые базируются на их общественных ценностях и являются индикатором этнопсихологических особенностей японцев. Принятие управленческого решения группой сопровождается созданием атмосферы причастности и ответственности каждого члена за конечный результат. Групповое принятие решений за счет увеличения рассматриваемого объема информации позволяет найти широкий спектр потенциальных вариаций решения. Также групповое решение нивелирует риск некомпетентности отдельных работников в определенных направлениях, устраняя необходимость делать выбор в одиночку. Кроме того, японская система принятия решений предполагает применение принципа консенсуса, коллективной ответственности. Другой отличительной чертой процесса принятия решений в Японии выступает ориентация на совершенствование их методов и стиля.

Относительно американского стиля принятия управленческих решений, стоит отметить в первую очередь его направленность на оперативное реагирование и ожидание быстрого положительного результата. Американские компании практикуют индивидуальную ответственность за результаты принятого управленческого решения, в ряде случаев каждый руководитель обязан получать личную карточку, содержащую информацию о реализации решений. Также, часто наблюдается практика делегирования полномочий на звено, наиболее приближенное к практическому процессу исполнения решений. При этом руководители американских компаний предпочитают на нарушать сложившуюся иерархию и не взаимодействовать с подчиненными, находящимися более чем на одно управленческое звено ниже.

Россия на сегодняшний день находится на стадии поиска надлежащих методов и инструментария в сфере принятия управленческих решений, испытывая сильнейшее влияния как со стороны западных, так и восточных стран и различный перенимая опыт. Однако изучая и адаптируя этого опыт, важной остается необходимость его оптимизации к национальной идеологии, стратегическим целям развития и пр.

Другим аспектом зарубежного опыта управления рассмотрим отличительные черты процесса стратегического управления в США. В американских компаниях приоритетные сегменты рынка получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему СЦХ.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: «продукт-рынок», маркетинга, конкуренции, инновации, зарубежного производства, экспорта, лицензионного обмена. Крупная диверсифицированная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение.

Таким образом, в российской управленческой традиции тесно пересекаются черты американского и японского менеджмента. Нельзя однозначно утверждать, какая из классических систем управления оказала и продолжает оказывать наиболее существенное влияние на отечественную модель.

Рассмотрим особенности и возможности адаптации моделей управления организации в Российской действительности.

Г. Райтер [19], обосновывая необходимость использования зарубежного опыта в российской управленческой практике, подчеркивает, что «сегодняшний мир бизнеса работает по единым стандартам, выработанным на основе более чем столетнего опыта в разных точках земного шара. Уже сейчас налицо сильная экономическая интеграция, тенденция стандартизации процедур и принципов управления, что, впрочем, не означает пренебрежения культурными особенностями того или иного региона. Однако тот, кто чрезмерно подчеркивает исключительность своих обстоятельств, рискует выйти из соревнования и в конечном счете попасть в список банкротов».

В то же время Г. Райтер [19], рекомендуя использование своей методики построения «системы стратегического планирования» в российских предприятиях, указывает на существенные отличия российского стиля управления от западноевропейского и американского, что, в свою очередь, значительно влияет на порядок и последовательность внедрения управленческих нововведений. Он выделяет следующие особенности российских организаций:

* в российских организациях по сравнению с западноевропейскими и американскими, сильно развито местничество. Довольно часто управленческий аппарат представляет собой конгломерат соперничающих между собой кланов заместителей, постоянно доказывающих друг другу и руководителю организации, что они более компетентны, чем их коллеги, и требующих на этом основании большего объема полномочий (но не всегда ответственности);
* в странах СНГ менеджеры, в отличие от западноевропейских и американских, более ориентированы на готовые рецепты;
* российские менеджеры утопают в текущих делах. Возможно, причина этого кроется в неумении организовать самих себя, распределить полномочия и не заниматься не значительными делами;
* российские менеджеры часто преувеличивают значение сиюминутных успехов. В мире конкуренции лидирующее положение на рынке относительно, технологии и условия ведения бизнеса изменяются постоянно, и если почивать на лаврах и не совершенствовать себя можно пропустить критический момент;
* по сравнению с западными компаниями в российских организациях уделяется меньше внимания анализу корпоративной культуры и ее систематической пропаганде среди персонала и клиентов, декларации ценностей компании и норм ведения бизнеса;
* российские организации часто игнорируют потребности клиента или ограничиваются лозунгами. Большее значение имеют технологии;
* в России широко распространен старый принцип планирования «от достигнутого».

При адаптации зарубежных методов управления необходимо учитывать эти особенности в противном случае резко снижается продуктивность управленческих процедур.

Практика применения опыта других стран в решении кризисных ситуаций на других национальных моделях приводит к появлению национальных моделей менеджмента. Именно так произошло с японским менеджментом.

Вдумчивое изучение и внедрение зарубежного опыта дает возможность познакомиться с различными теоретическими подходами менеджмента в рыночной экономике и на базе этого опыта, с учетом общих закономерностей развития, проектировать национальные и присущие им эффективные организационные модели управления.

Сформулируем принципы использования зарубежного опыта, необходимые в российской практике управления:

* научность – разработка мероприятий по внедрению методов управления организацией должна основываться на достижениях науки в области менеджмента и учитывать изменения законов общественного производства в рыночных условиях;
* изучение, а не копирование;
* учет специфики возникновения внедряемого опыта;
* сохранение индивидуальности организации;
* соответствие социально-культурным факторам;
* адаптивность – приспосабливаемость заимствованных приемов к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Необходимость использования мирового опыта управления в России обусловлена масштабными изменениями и в мировой экономике. К. Нордстрем и Й. Риддерстрале, характеризуя новую экономику в своей книге «Бизнес в стиле фанк» [10] выделяют следующие ее особенности:

* новая экономика основана на знаниях и передовых технологиях, которые стали основой современного общества;
* фокус сменился с производства товаров на оказание услуг;
* произошло значительное расширение торговли;
* источником роста и созданием новых рабочих мест и высокого уровня жизни являются творческие идеи и новые технологии;
* динамизм и конкуренция;
* кооперация конкурентов. Инновации и ценности производятся совместно, создавая социальный капитал (совместная работа, общие нормы ведения бизнеса и доверие).

Новая экономика основана на знаниях и строится вокруг гибкого производства товаров и услуг. Жесткая конкуренция постоянно вынуждает компании искать источники развития бизнеса, а это значит, растет необходимость изучать опыт успешных компаний.

Россия, интегрируясь в мировое экономическое сообщество, создавая свою национальную модель менеджмента, создает неповторимое сочетание практической реализации законов менеджмента. В тоже время опыт российских менеджеров, накопленный за годы реформ, представляет интерес для зарубежных партнеров.

Таким образом, любая успешная управленческая практика всегда будет обращать на себя внимание специалистов в области антикризисного менеджмента; в связи с этим можно выделить факторы, оказывающие влияние на необходимость использования опыта в управлении:

* + обострение конкурентной борьбы;
  + выход на международные рынки;
  + интеграция в мировое сообщество;
  + высокая конкурентоспособность зарубежных компаний;
  + внедрение международных стандартов качества.

В настоящее время осуществляется достаточно много научных исследований по проблеме применения зарубежного опыта управления в России. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении становится весьма актуальной. В России никак не придут к общему выводу о рациональности использования зарубежного опыты или накопления собственного. Безусловно, этот вопрос имеет спорный характер. Без сомнения остается только осознание того, что зарубежный опыт формировался на страновом менталитете и традициях, поэтому он требует тщательного изучения. Конечно, Россия имеет и свой опыт в управлении, однако многие черты отечественной модели управления являются пережитками Советского строя, которые уже не актуальны в современных коммерческих организациях. Не случайно, что компаниям ничего не остается, кроме как реализовывать принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки и Японии.

1. Исследование системы управления международной компанией ООО «Procter&Gamble»
   1. Общая характеристика компании «Procter&Gamble»

Компания «Procter&Gamble» образована в Цинциннати, США, в 1837 году. Основателями выступили англичанин Вильям Проктер и ирландец Джеймс Гэмбл. Изначально ассортимент компании включал в себя свечи и мыло ручной работы, местом сбыта служили магазины в черте города основания. На начало 1890-х годов компания расширила свою деятельность до масштабов страны и предлагала около 30 различных видов мыла. Высокий спрос на продукции дал «Procter&Gamble» возможность модернизировать производство постройкой собственного завода в Канзас-Сити, штат Канзас. Выход за пределы Соединенных Штатов начался с открытия завода в Канаде, городе Онтарио. На данный момент компания «Procter&Gamble» имеет статус транснациональной коммерческой корпорации.

Первое подразделение «Procter&Gamble» в России было открыто в 1991 году и получило статус общества с ограниченной ответственностью. Сегодня ООО «Procter&Gamble» является одним из представительств, показывающих наиболее динамичные темпы развития. P&G в России сегодня представляет около 70 торговых марок и занимает лидирующее положение на рынке 75% ассортимента. Также ООО «Procter&Gamble» выполняет роль крупного экспортера, сбывая около 25% производимой на территории РФ продукции на рынках Германии, Польши и Украины. Кроме того, большое значение для компании имеет направление по развитию локального производства. Масштаб бизнеса делает P&G крупным налогоплательщиком. Так, за все время работы компании на российском рынке в бюджеты разных уровней от ее лица поступило более 1,2 млрд. долларов налогов и сборов.

Всего же ассортиментный ряд продукции «Procter&Gamble» в мире составляет более 300 торговых марок, а подразделения открыты в 160 странах; годовой оборот компании подходит к отметке в 68 млрд. долларов. Доминирующее направление работы компании – выпуск потребительских товаров высоких свойств по пяти категориям: товары семейного пользования и средства для ухода за ребенком, товары для ухода за домом, косметические и парфюмерные средства и товары личной гигиены, корма для животных и товары для заботы о здоровье. Целью своей деятельности P&G провозглашает производство товаров и оказание услуг, обладающих высокой потребительской ценностью и надлежащим качеством, с целью жизни конечных потребителей.

Согласно с тем, что было упомянуто выше, «Procter&Gamble» не ограничивает профиль своего бизнеса одним конкретным направлением, даже групповой разрез не способствует выявлению единой специализации. Объединяющим фактором всех бизнес-направлений, выступает присутствие на потребительском рынке, а значит и зависимость от потребительских настроений и макроэкономических условий.

Рассматривая рынки сбыта P&G, можно заметить, что подавляющее большинство приходится на развивающиеся страны. Структура рынков компании по уровню зрелости представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 – Структура рынков P&G по уровню зрелости

(составлено автором на основании [6])

Анализ рынка по географическому признаку показывает, что в 2016 году около 63% рынков сбыта приходилось на Европу и Северную Америку, около 15% – на Азию, причем по большей части на Китай и Японию. Это объясняется большей емкостью развитых потребительских рынков, так как доходы, а соответственно и средняя сумма чека, потребителей из развитых стран выше, чем потребителей развивающихся. Структура рынков компании по географическому признаку отражена на рисунке 5.

Рисунок 5 – География рынков P&G по регионам

(составлено автором на основании [6])

Если рассматривать структуру сегментов деятельности P&G, то крупнейшим выступает производство и продажа товаров по уходу за одеждой и домом. Тенденцией последних лет стал упор на повышение качества брендов и отдельных товаров, а не на увеличение их количества. Так, август 2016 года ознаменовался продажей большего числа брендов с низкой рентабельностью с целью сконцентрировать усилия на продуктах, показывающих наиболее динамичные темпы развития. Такая организация работы потенциально способствует повышению рентабельности как отдельно взятых брендов, так и деятельности компании в целом, что обеспечит повышение общей доходности и привлекательности P&G акционеров. При таких условиях в среднесрочной перспективе от года до пяти лет будет сформирована устойчивая база дальнейшего повышения котировок акций «Procter&Gamble». Наглядно сегментация деятельности P&G проиллюстрирована на рисунке 6.

Рисунок 6 – Структура сегментов деятельности «Procter&Gamble»

(составлено автором на основании [6])

Финансовые результаты P&G не могут быть трактованы однозначно. 2015 финансовый год показал значение общей выручки в 83,06 млрд. долларов, что на 0,7% больше чем в прошлом году. Динамика чистой прибыли также показывает тенденцию к возрастанию до 11,7 млрд. долларов против 11,3 млрд. долларов годом ранее. Однако, первый квартал 2016 финансового года обернулся сокращением выручки до 20,15 млрд. долларов, а это меньше соответствующего периода предыдущего года приблизительно на 5%. Чистая прибыль того же периода 2016 года показала значение в 2,4 млрд. долларов, что означает сокращение чистой прибыли относительно аналогичного периода 2015 года почти на 30% (рисунок 7). Такая тенденция послужила поводом для разочарования инвесторов, что привело к падению акций на 4%, и стоимость одной акции упала ниже психологического уровня в 90 долларов.

Рисунок 7 – Динамика дохода, чистой прибыли и рентабельности «Procter&Gamble» (составлено автором на основании [6])

Превалирование консервативных веяний в стратегическом менеджменте не дают оснований оценить фундаментальные показатели деятельности компании также однозначно положительно. Долговая нагрузка компании может быть оценена как достаточно низкая: коэффициент, показывающий соотношение долга и собственных средств, – Debt/Equity имеет значение 0,55. Большой масштаб компании позволяет оценивать такой результат как благоприятный для деятельности, даже несмотря на факт того, что больший удельный вес имеют долгосрочные задолженности (0,29). Однако показатели рентабельности имеют меньшие значения, чем у аналогичных предприятий. А именно: средняя рентабельность инвестиций не превышает 11,7%; рентабельность собственного капитала (ROE) составляет 14,1%, рентабльность активов (ROA) составляет 6,6% (рисунок 8). Для сравнения международный производитель товаров личной гигиены Colgate-Palmolive имеет значения по аналогичным показателям в 32,4%, 146% и 15,7%.

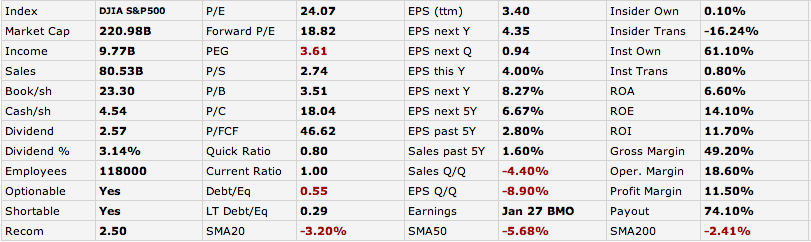


Рисунок 8 – Основные финансовые показатели «Procter&Gamble» [27, 28]

Если обратить внимание на операционную рентабельность, то она также не превышает средние показатели сектора. Для примера, операционная рентабельность имеет значение 18,6%, валовая рентабельность 49,2%. Маржинальность P&G также показывает довольно посредственные результаты в 11,5%. Столь низкие значения сравнительных показателей могут быть обоснованы, как уже говорилось, консервативной управленческой политикой, а также диверсификацией бизнеса. Это способствует значительному снижению рисков, уменьшению колебаний финансовых показателей и повышению уровня устойчивости компании, однако накладывает ограничения на общую доходность. Показатели доходов и прибыли компании в динамике отражены в таблице 5 и на рисунке 9.

Таблица 5 – Анализ доходов P&G за 2017 г. (составлено автором на основании [6])

|  |  |
| --- | --- |
| Валовая прибыль | 50,31% |
| Операционная маржа | 21,06% |
| Коэффициент прибыльности | 17,12% |
| Прибыль на инвестиции | 12,54% |

Рисунок 9 – Динамика показателей дохода и прибыль P&G 2014-2017

(составлено автором на основании [6])

Тем не менее, акции «Procter&Gamble» показали годовую динамику к возрастанию на 6,5%, однако тенденция текущего года показывает снижение стоимости акций до 81,8 долларов, то есть на 9,5%. Базой для сравнения возьмем сектор Personal Products в целом и индекс S&P500, в котором происходит продажа акций P&G. Тогда имеем: рост капитализации на 10,5% за предыдущий год, и на 0,15 за первые два месяца текущего года. Описанные явления также могут быть объяснены консервативной политикой управления, приоритетом для которой служить сохранение финансовой устойчивости, хотя практика и показывает ее негативное влияние на доходность и инвестиционною привлекательность. Данные, дающие представление о динамике движения денежных средств компании представлены в таблице 6 и на рисунке 10.

Таблица 6 – Динамика показателей о движении денежных средств P&G за 2017 год [28]

|  |  |
| --- | --- |
| Денежный поток на акцию | 5,2 |
| Доход на акцию | 24,82 |
| Операционные денежные средства | 42,21% |

Рисунок 10 – Динамика движения денежных средств P&G 2014-2017

(составлено автором на основании [6])

Далее проведем анализ потенциала роста компании «Procter&Gamble», обращаясь к данным, представленным на рисунке 8. Так, коэффициент P/E показывает значение больше 24, и оно может считаться достаточно высоким, однако находится в пределах нормы выбранного сектора деятельности. Базой сравнения снова послужит среднее значение в целом по сектору, и он составляет 24,58. Значение коэффициента P/Sales находится на отметке в 2,74 для компании и в 2,46 для сектора. Индикатор P/Book, показывающий отношение рыночной капитализации к балансовой стоимости активов, у компании составляет 3,51, в среднем по сектору – 6,13. Согласно сведениям, полученным из анализа указанных выше мультипликаторов, можно судить, что в целом акции «Procter&Gamble» характеризуются как высокоустойчивые, однако перспективы дальнейшего развития не могут быть определены с точностью.

Рассматривая доходность, приходящуюся на одну акцию, можно охарактеризовать ее как умеренную. Для наглядности сравним этот показатель компании со значением в среднем по сектору: 4 доллара и 4,6 долларов соответственно, значение базовой прибыли на акцию – 5,4 доллара и 6 долларов соответственно. Если обратиться к значению показателя денежного потока на акцию, то получим значения в 4,52 и 4,7 долларов соответственно. Если такая тенденция сохранится, то компании не придется рассчитывать на возврат к прежним высоким темпам роста.

На основании вышесказанного можно подвести итоги: политика управления компанией на протяжение последних лет обеспечило ей устойчивость в средне- и долгосрочной перспективе. Направления деятельности «P&G» могут быть охарактеризованы как диверсифицированные, что позволяет снизить риск наступления кризисной ситуации. Однако снижение темпов роста финансовых показателей и общий спад потребительской активности в ряде стран не позволяет в ближайшей перспективе ожидать роста акций.

* 1. Анализ моделей и методов управления ООО «Procter&Gamble»

Рассмотрение системы управления в ООО «Procter&Gamble» стоит начать с упоминания того факта, что основу организации управления составляет принцип меритократии. Алан Лафли, занимавший пост генерального директора P&G до 2009 года и проработавший в компании 32 года, утверждает, что «Procter&Gamble» – это «чистой воды меритократия. Нас не заботит, какой университет вы оканчивали, имеете ли вы степень MBA, в какой стране вы родились. В нашей управленческой команде представлено более 100 стран. Единственное, что нас заботит, это то, что ваши характер и порядочность позволят вам достигать исключительных результатов и строить сильную организацию. Делайте это – и вы продвинетесь».

Основополагающий элемент управленческой системы компании – принципы и ценности, определяющие все правила, процессы и решения компании. Регламентируют правила и процедуры, определяющие поведение сотрудников в трудовом коллективе, процесс принятия решений и пр., внутрикорпоративные документы. Кроме того, они находят отражение в программе тренингов по адаптации новых сотрудников. Одной из отличительных особенностей корпоративной культуры «Procter&Gamble» является поддержка и принятие сотрудниками провозглашаемых ценностей, даже после прекращения работы в компании.

Основу моделей компетенций «Procter&Gamble» составляет система «направляющих успеха», согласующаяся с ценностями, принципами и целями компании (таблица 7). Так, «направляющие успеха» состоят из трех условных блоков, трех «сил»: ума, людей, быстроты и гибкости. Каждая сила включает в себя три компетенции, определяемые совокупностью поведенческих индикаторов, а также учитывающие возможность разрушительного действия компетенций в случае их злоупотреблением.

Таблица 7 – Система «направляющие успеха» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направляющие успеха | Индикаторы | Деструкторы |
| Сила ума | Мыслит и действует решительно | Инновации ради инноваций без связи с потребностями бизнеса и/или потребителей |
| Использует и совершенствует мастерство |
| Вводит новшества и применяет наработанный опыт |
| Сила людей | Ведет за собой | Уделяет внимание развитию возможностей, которые либо не соотносятся с реальностью, либо влекут большие затраты, либо создают у сотрудников неверные ожидания |
| Строит отношения сотрудничества с самыми разными людьми |
| Создает и расширяет возможности |
| Сила быстроты и гибкости | Всегда рядом | Может слишком сосредоточиться на стадиях процесса и погрязнуть в бюрократических процедурах при выполнении работы |
| Принимает перемены |
| Действует ответственно |

Кроме того, в P&G подавляющее большинство сотрудников (по утверждению компании, до 90%) начинает карьеру с низших иерархических уровней и продолжают свое развитие в рамках компании. Это приводит к тому, что служба найма персонала заинтересована в привлечении способных выпускников различных университетов. Таким образом, во многих странах мира, в том числе России, была создана система стажировок, согласно которой молодому специалисту предлагается трудоустройство на постоянной основе после прохождения стажировки длительностью в 12 недель.

Итоги проведенной оценки выступают определяющими факторами в процессе выработки индивидуального плана работы и развития каждого сотрудника. Так, формируются: план работы на предстоящий год, включающий ожидаемых показателей; трудовые приоритеты на краткосрочный и среднесрочный период, в том числе предпочтения в специфике потенциальных задач и проектов, желание ротации и пр.; план личностного развития, выделяющий несколько приоритетных направления и формирующий комплекс мер, необходимых для выполнения как сотрудником, так и его руководителем с целью достижения целей развития.

Далее рассмотрим инструмент, формирующий наравне с рядом других основу обучающей системы компании и имеющий большой вес в возможности продвижения по карьерной лестнице, – это ротация. Наиболее широкое распространение получили горизонтальная ротация, предполагающая перемещения между отделами, и географическая ротация. Любое продвижение сотрудников на вышестоящие, особенно руководящие посты, обязательно сопровождается использованием этого инструмента.

Рассматривая системы мотивации, стоит отметить их направленность на сохранение и развитие наиболее перспективных кадров. Базовая заработная плата зависит от степени удовлетворения уже перечисленных критериев, а также включает систему льгот, предоставляемых всем сотрудникам в равном объеме, вне зависимости от уровня управления. Кроме того, всем сотрудникам по достижении третьего уровня назначается годовой бонус, в сущности представляющий премию за краткосрочные достижения, в рамках программы «short term achievement reward» (STAR). В случае этой программы ставка находится в прямой зависимости от уровня должностной позиции. Так, минимальному третьему уровень выплачивается около 8% надбавки к базовой заработной плате, у десятого уровня в лице генерального директора эта надбавка составляет 170%. Кроме того, более высокая позиция обеспечивает большую долю бонусной части в компенсации: она может колебаться в пределах от 0% до 90%. Такая система получила название «оплаты по риску». Она является лучшим иллюстратором принципа «Procter&Gamble» о том, что интересы сотрудника и компании составляют неразделимое целое.

Неденежная мотивация включает в себя такие инструменты как:

* создание условий для заинтересованности руководителей в развитии личностных и профессиональных качества как личных, так и подчиненных;
* предоставление гибкого графика работы, в том числе удаленную работу, корректируемые часы работы, отпуск с сохранением за сотрудником рабочего места (оплачиваемый и неоплачиваемый);
* большое количество льгот разного рода;
* предоставление условий для успешной географической ротации, развития и получения опыт в различных географических, культурных и функциональных условиях.

Система управления «Procter&Gamble» серьезно отличается от многих подобных компаний жестким характером фиксирования процессов в процедурах и регламентах, описывающих большую часть деятельности компании. По мнению Питера Друкера, такой тип построения системы превращает ее в «смирительную рубашку для индивидуального таланта». В противовес сложившимся традициям, последние годы показывают тенденцию к перемене приоритетов, постепенного отхода от строго соблюдения процедур и актуализации принципа клиентоориентированности, однако на данном этапе делать какие-либо выводы об эффективности такого подхода не представляется возможным.

Первое подразделение «Procter&Gamble» открыла в России в 1991 году. На сегодняшний день подразделение компании в России имеет один офис в Москве, три завода в Новомосковске, Дзержинске и Санкт-Петербурге, три региональных представительства в Новосибирске, Ростове-на-Дону и Екатеринбурге. Количество человек, с которым на территории РФ P&G на постоянной основе имеет трудовые отношения превышает 2300 человек. Всего же, учитывая поставщиков и партнеров, компания своей деятельностью способствует обеспечению рабочими местами 14000 человек. Касательно организационно-правовой формы, то в РФ «Procter&Gamble» имеет статус общества с ограниченной ответственностью.

В ООО «Procter&Gamble» была выстроена строгая организационная структура управления (рисунок 11), в основу которой положены принципы взаимоотношений подразделений, функциональных служб и бизнес-единиц компании. Так, в состав представительства P&G Россия входит три направления работы: престиж, professional salon и другие бренды. Каждое из перечисленных направлений располагает собственными функциональными отделами, такими как отдел финансов, маркетинга и пр. Однако имеются также и общие для всех функциональные службы, такие как: отдел закупок и бухгалтерия. Производственные подразделения не включены в состав какого-либо направления и являются отдельными элементами организационной структуры – функциональными службами.

В состав функциональных отделов ООО «Procter&Gamble» в России входят: отдел внешних связей, отдел закупок, отдел управления цепочкой поставок, отдел маркетинга, финансовый отдел, отдел информационных технологий, отдел исследования рынка, отдел управления персоналом, отдел развития бизнеса заказчика, производственная функция. Производственная функция включает в себя помимо производственных звеньев, имеющих прямую связь с изготовлением продукции, также и службу качества, в сферу ответственности которой входит соответствие готовой продукции принятым в P&G стандартам качества; отдел технических закупок; отдел планирования сырья и упаковочных материалов, обязанный обеспечивать потребности производственный процесс в ресурсах; а также проектную группу и группу технических систем, финансовый отдел и отдел персонала.

Отделы

Отделы

Директор подразделения других брендов

Функциональные службы

Директор подразделения Престиж

Директор подразделения Salon professional

Директор P&G Россия

Рисунок 11 – Организационная структура P&G в России

(составлено автором на основании [26])

В глобальной структуре «Procter&Gamble» подразделение Престиж выступает составной частью категории «Красота». Кадровый состав подразделения включает в себя как офисных сотрудников: отдел внешних связей, отдел управления системами поставок, финансовый отдел, маркетинг, отдел стратегического планирования; так и сотрудников, осуществляющих взаимодействия с поставщиками для локальных представительств и торговых точек.

Подразделение Salon Professional входит в состав такого крупного структурного элемента как направление Beauty&Grooming. Непосредственно же подразделение Salon Professional имеет в своем составе также офисных сотрудников, занятых по направлениям: внешние связи, маркетинг, управление системами поставок, финансы, стратегическое планирование, управление персоналом.

ООО «Procter&Gamble» Россия располагает двумя филиалами: ООО «Procter&Gamble Services» и ООО «Procter&Gamble Distribution Company», каждый из которых имеет отдельный от основной компании юридический статус. Структура управления подразделениями может быть идентифицирована как дивизиональная, а потому филиалам предоставлена по большей части самостоятельность в принятии решений. Такой подход наделяет компанию большей гибкостью и дает возможность оперативно реагировать на малейшие колебания внешней и внутренней среды. Используемый P&G тип распределения прав и ответственности позволяет органично сочетать централизованный контроль и децентрализованное управление. Так, при построении дивизиональной структуры на решающие управленческие позиции выдвигаются руководители производственных подразделений (дивизионов), а не руководители функциональных подразделений. На данный момент функционирование дивизиона «Procter&Gamble Distribution Company» осуществляется без руководителя, что служит значительным недостатком.

В специфику деятельности ООО «Procter&Gamble Services» входит функционирование на уровне одновременно нескольких субъектов РФ, где необходимо применить различные стратегии. Дивизиональная структура подразделения приобретает территориальную специфику, что дает возможность в процессе распространения деятельности более полно учитывать особенности локального законодательства, социально-экономические условия и специфику местных рынков. Кроме того, такая организация управления позволяет значительно быстрее реагировать на конъюнктурные изменения. Масштабирование хозяйственной самостоятельности наделяет отделения, увеличивающие показатели эффективности за счет максимально продуктивного использования предоставленной самостоятельности, новым статусом центров прибыли. Тем не менее, при всех своих преимуществах сложившаяся структура управления имеет недостаток в виде чрезмерной иерархичности управленческой вертикали. Так, координирование деятельности отделений, групп и пр. требует создания промежуточных управленческих звеньев. При такой ситуации может наблюдаться повышение объемов затрат за счет дублирования управленческих функций на разных уровнях.

Головой офис в составе генерального директора, главного бухгалтера, менеджеров по продажам, ответственных за развитие деятельности P&G в субъекте присутствия, базируется в Москве. Региональные менеджеры по развитию бизнеса осуществляют свою деятельность в составе каждого подразделения. Их должностные обязанности состоят в построении и совершенствовании сбытовой системы региона, поиске покупателей, анализе рынка (анализ цен, конкурентов и пр.), координации деятельности торговых представителей на территории региона (например, представителей офисов), формирование и реализация специализированных программ, направленных на повышение дистрибьютерами закупочных объемов.

Специфика работы генерального директора подразделения характеризуется организацией деятельности и эффективного взаимодействия входящих в состав подразделения отделов, координирование их работы в направлении совершенствования производственных функций с учетом специфики общества и рынков, увеличения показателей эффективности деятельности, повышения сбытовых объемов, фактического качества продукции, ее конкурентоспособности, а также соответствия производимых товаров мировым стандартам для максимального удовлетворения потребительских потребностей и увеличения доля национального рынка. Кроме того, он ответственен за выполнение компанией обязательств перед местными, региональными и федеральными бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, различными контрагентами, включая кредиторов и банковских учреждений, поставщиков и заказчиков, а также хозяйственных и трудовых договоров и бизнес-планов.

Направление деятельности другого подразделение P&G Россия, ООО «Procter&Gamble Distribution Company», включает всю оптовую продажу продукции на территории Российской Федерации. В таком случае для отдела продаж актуализируются функции управления каналами и коммуникациями, определения целевых потребительских групп, ежегодной оценки и корректировки системы продаж, управления отделом продаж, управления взаимоотношениями, персональных продаж и др.

2008 год ознаменовался для «Procter&Gamble» реформой корпоративной культуры. Одним из наиболее значимых изменений выступило акцентирование на деятельность руководителей по направлениям наставничества, коллективного конструктивного анализа, создания атмосферы доверия, взаимопомощи и эмоциональной поддержки. Также компания предпочла отдать приоритет командной работе, в которой принимают участие разнопрофильные специалисты, перед работой индивидуальной и предполагающей жесткую специализацию по функциональному признаку. Это уже позволило получить успехи в разработке сценариев деятельности «Procter&Gamble» и ее конкурентов.

Корпоративная культура P&G выстроила интегрированную систему, элементы которой в лице сотрудников имеют четкое представление о форме взаимодействия друг с другом. В ценностях компании заложены образцы поведения, благотворно влияющие на внутреннее функционирование компании и ее контакты с контрагентами, в то время как принципы позволяют эффективно организовывать повседневный рабочий процесс. Образцы поведения, присущие для сотрудников «Procter&Gamble» могут быть охарактеризованы следующими показателями:

* лидерство, согласно которому каждый сотрудник в рамках своих должностных полномочий и личностных характеристик проявляет лидерские качества с целью достижения наивысших результатов. Таким образом удовлетворяется потребность сотрудников в постановке четкой цели, принятии на себя ответственности за результаты деятельности, а также развития способностей, что помогает достигать поставленных результатов и нивелирует организационные недостатки. Сотрудники осознают свой вклад в коллективную деятельность, планируют свою деятельность, идентифицируют себя с компанией, потому внимательней обращаются с ее имуществом и заинтересованы ее успехом в долгосрочной перспективе;
* стремление к победе: в список целей сотрудников добавляется формирование списка конкурентов, захват компанией большей части рынка, а также улучшение ее показателей и достижение максимальных результатов;
* доверие, улучшающее взаимодействие сотрудников и результаты совместной работы;
* целостность: основу трудовых взаимоотношений составляют прямота и честность. Обоснование любых предложений базируется на объективных данных;
* инновации: внедрение инноваций, охватывающих масштабные сектора потребительской продукции, нивелируют отрицательные тренды внешней среды и позволяют компании осваивать новые бизнес-направления и занимать все большие доли рынка.

Также в сферу социальной политики компании входит внедрение социальных программ, в том числе:

1. Соответствие оплаты и условий труда требованиям Трудового кодекса Российской Федерации;
2. Обеспечение достойной заработной платы, стартующей с 55 000 рублей для начальных карьерных ступеней в регионах и 65 000 рублей в столицах. Минимальная заработная плата ассистентов и специалистов колеблется от 30 000 рублей до 40 000 рублей в зависимости от географии деятельности;
3. Индивидуальные размеры заработной платы, определяемые результатами деятельности;
4. Предоставление гибкого рабочего графика и удаленной работы.

Таким образом, «Procter&Gamble» за более чем 180-летнюю историю выстроила сильную и устойчивую управленческую систему, не лишенную тем не менее некоторых недостатков, но обеспечивающую компании удержание рыночной доли и достаточную эффективность для дальнейшего развития.

* 1. Анализ развития бизнеса компании ООО «Procter&Gamble» в РФ

«Procter&Gamble» Россия предстоит проделать большую работу для достижения целей, поставленных головной компанией в годовом отчете 2017 года и последнем из опубликованных отчетов об устойчивом развитии 2015.

Одним из приоритетных направлений деятельности компании выступает повышение производительности и снижение затрат. Создание и расширение конкурентных преимуществ продукта, упаковки, исполнения и стоимости представляет собой уникальную возможность для ускорения темпов роста. Достижение этого более высокого стандарта производительности потребует инвестиций, что приводит к необходимости продолжения повышения планки производительности. Производительность является драйвером роста как со стороны увеличения объемов и качества выпускаемой продукции, так со стороны экономии средств, впоследствии инвестируемых в повышение продаж, а также для увеличения маржи и роста прибыли на акцию.

Кроме того, компания ставит перед собой цель сэкономить до 10 млн. долларов с 2017 по 2021 финансовый год. Стоит отметить, что подобный результат ей уже удавался в период с 2012 до 2016 гг. Экономия будет производиться по четырем направлениям: затраты на производство, расходы на маркетинг, торговые расходы и накладные расходы. Сокращение расходов на производство может быть произведено за счет упаковочных материалов, производственных расходов, транспортировки и складирования путем полной синхронизации сети поставок и системы передвижения ресурсов от поставщиков до конечных потребителей.

В маркетинговых возможности экономии состоят в снижении расходов на размещение рекламы в СМИ, снижении затрат на агентские сборы и повышении эффективности материалов в магазинах, программ прямого воздействия на потребителя и сэмплинга. Сэмплинг – бесплатная раздача пробных образцов продукции, применяемая с целью стимулирования сбыта и в процессе маркетинговых исследований. Торговые расходы составляют большую часть всех расходов, оптимизация всего 10% приведет к значимой экономии. Это будет достигнуто за счет оптимизации торговых сделок по ключевым направлениям и брендам и пересмотра инвестиционной политики. Также, важным направлениям является реорганизация внутренних процессов и повышение показателей деловой активности.

Также стоит направить усилия в направлении расширения возможностей организационной культуры. Компания стремится к изменениям структуры, культуры и подотчетности с целью, во-первых, сделать ее наиболее прозрачной и понятной для клиентов, во-вторых, повысить эффективность, скорость процессов и гибкость.

Крупные рынки ожидает внедрение комплексного подхода к ответственности и подотчетности. Эта новая модель дает полные полномочия принятия решений для локальных лидеров на протяжении всего процесса: от инициации инноваций до взаимодействия с клиентом. Этот подход был внедрен в США в 2016 финансовом году; еще четыре рынка были введены в модель в прошлом финансовом году и пять рынков, в том числе рынок России, ожидают внедрения в этом году. В общей сложности на такую систему будет приходиться 70% продаж. Кроме того, ожидает реформирования система развития талантов и планирования карьеры с целью повысить качество проработки в каждой из 10 существующих категорий продуктов. Также требуют согласования стимулы – на более низком уровне это детализации должностных полномочий для лучшего ограничения сфер ответственности и повышения подотчетности. Также во всех структурах P&G проходит процесс обучения сотрудников для лучшего овладения профессиональными навыками, повышения уровня гибкости и скорости работ, а также аналитических способностей с целью улучшения результатов, чего стоит ожидать и в подразделениях P&G Россия.

Помимо всего прочего, компания стремится вовлечь общество в процесс достижения высоких результатов. В такую концепцию входят этичные способы ведения бизнеса, корпоративная ответственность, учет общественных настроений, обеспечение гендерного и иного равенства во внутренних и внешних контактах, а также экологическая устойчивость. P&G стремится оказывать позитивное воздействие на все заинтересованные стороны, включая разумное использование ограниченных ресурсов планеты. Эта приверженность таким ценностям также важна для многих потребителей, акционеров и заинтересованных сторон, которые хотят, чтобы действия и приоритеты компании были достойны их доверия.

Также перед подразделением «Procter&Gamble» Россия стоит задача в осуществлении прогрессивной работы в направлении устойчивости с целью повышать качество обслуживания клиентов при условии сохранения приоритета экологичности. Так, около 73% всех заводов компании перешли на систему переработки отходов, установки ветрогенераторов и солнечных батарей. На данный момент, в том числе в России разрабатываются проекты, направленные на удвоение использования возобновляемых источников энергии.

Среди долгосрочных целей, поставленных головной компанией перед своими подразделениями, можно выделить:

* обеспечение электроэнергией всех заводов полностью или частично за счет источников возобновляемой энергии;
* использование полностью или частично возобновляемых или переработанных материалов для всех продуктов и упаковки, а также сокращение отходов производства;
* проектирование изделий, способных удовлетворить потребности потребителей при условии максимального сохранения ресурсов.

Среди конкретных мер можно выделить:

1. Уменьшить объемы потребляемой электроэнергии на 20% к 2020 году;
2. Уменьшить выбросы парниковых газов на 30% к 2020 году;
3. Сократить протяженность грузоперевозок на автотранспорте на 20% в расчете на единицу продукции;
4. Сократить объем потребления воды на производственных объектах на 20% на единицу продукции;
5. Обеспечить переработку до 90% использованной упаковки или разработать программы по внедрению такой системы.

Однако экологическая политика компании в России может приобрести неоднозначный характер. Так, возможно создание новых производственных мощностей, увеличение объемов производства и экспорта товаров за счет использования представленного в РФ широко спектра природных и иных ресурсов. В мире политика компании и ужесточение экологического законодательства имеют итогом сокращение или реорганизацию химических производств, однако в России законодательство в сфере экологии развито недостаточно, что снимает с компании определенные барьеры и обязательства.

Кроме того, ожидает повышение плановых показателей деятельности. Своими результатами компания показывает последовательный прогресс и поднимаем планку по всем направлениям деятельности. Для выполнения намеченных планов потребуют консолидированные усилия всех отделов P&G Россия. Так, от подразделения ожидается рост продаж на 2-3%, повышение ряда других показателей на 2-7%. Также повышаются требования к стандартам работы, качеству исполнения заказов, экономии затрат и усилению организационной культуры. Все это будет способствовать сбалансированному росту, сопровождающемуся повышением прибыли. Высокие результаты важны не только для компании, но и для ее сотрудников, поставщиков, потребителей и иных заинтересованных сторон.

Таким образом, компания «Procter&Gamble» выступает один из лидеров мирового и локальных рынков потребительских товаров. Более того, P&G широко признана во всем мире как инновационный лидер своей отрасли. За прошедшие десятилетия источником органического роста продаж были почти исключительно создание новых брендов и усовершенствованная продукция. Несмотря на нестабильную динамику финансовых показателей последних лет, P&G располагает достаточным количеством ресурсов и высококачественного оборудования, отвечающего мировым стандартам, для поддержания и развития конкурентных преимуществ на мировом и локальных рынках. Более того, лидерство «Procter&Gamble» на мировых рынках не ограничивается способностью построения успешных брендов, а компания за годы существования овладела передовыми навыками выхода на рынки. Кроме того, на протяжении уже долгого времени компания удерживает лидирующие позиции во многих отраслях, согласно совокупности показателей, включающей значимость брендов для розничной торговли, точно и прозрачность стратегии, инновационность маркетинговых стратегий, стабильность базы бизнеса и пр.

1. Совершенствование системы управления международной компанией «Procter&Gamble»

3.1 SWOT-анализ компании «Procter&Gamble»

Компания «Procter&Gamble» входит в число доминирующих фирм на мировом рынке потребительских товаров. Компания поддерживает эту рыночную позицию, решая проблемы, перечисленные в этом SWOT-анализе. Структура SWOT-анализа является стратегическим инструментом принятия решений, который определяет внутренние стратегические факторы (сильные и слабые стороны) и внешние стратегические факторы (возможности и угрозы) в бизнесе.

«Procter&Gamble» использует свои сильные стороны и использует свои возможности, решая проблемы, основанные на организационных слабостях и бизнес-угрозах. Например, P&G использует свои популярные бренды для проникновения на рынки по всему миру. В этом случае заявление о видении «Procter&Gamble» и заявление о миссии поддерживаются в процессе решения вопросов, определенных в этом SWOT-анализе. Как один из крупнейших игроков в отрасли, компания должна продолжать развиваться, чтобы преодолеть проблемы, основанные на меняющиеся условия рынка. Чтобы поддерживать соответствующие стратегические решения, менеджеры должны быть в курсе изменений в стратегических факторах, идентифицируемых в этом SWOT-анализе «Procter&Gamble».

SWOT-анализ компании «Procter&Gamble» (таблица 8) указывает на важность развития более сильных конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность имеет решающее значение для противостояния силе конкурентного соперничества. Выполнение стратегических целей, основанных на организационных преимуществах и возможностях индустрии потребительских товаров, способствует долгосрочному успеху «Procter&Gamble». Кроме того, стратегии по устранению организационных недостатков P&G и внешних угроз в отношении бизнеса имеют важное значение. Такие стратегии поддерживают рост и развитие «Procter&Gamble».

Таблица 8 – SWOT-анализ компании «Procter&Gamble» (составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны   * наличие устоявшихся, популярных брендов; * масштаб деятельности компании; * хорошо развитая сбытовая сеть. | Слабые стороны   * неуникальные продукты; * плохо развитые способы продажи через интернет; * сконцентрированность на рынке потребительских товаров. |
| Возможности   * расширение количества рынков присутствия; * наличие ресурсов для создания уникального продукта; * открытие площадок интернет-продаж. | 1. Эффект масштаба способствует облегчению процесса выхода на новые рынки; 2. Популярные бренды обеспечивает успешное функционирование компании в сети Интернет; 3. Хорошо развитая сбытовая сеть обеспечит быстрое поступление нового продукта к покупателям. | 1. Наличие финансовых, человеческих и иных ресурсов позволяет создавать инновационные продукты; 2. Возможность диверсификации рынка и ухода от работы только с потребительскими товарами; 3. Построение системы интернет-коммерции. |
| Угрозы   * высокий уровень конкуренции на рынке потребительских товаров; * большое количество заменяющих продуктов и подделок; * наличие торговых барьеров в ряде стран. | 1. Популярные бренды частично снижают уровень конкуренции за счет собственного имиджа; 2. Масштаб деятельности компании позволяет частично уйти от неуникальных продуктов; 3. Хорошо развитая сбытовая сеть позволяет уменьшить потери от торговых барьеров путем деятельности на других рынках. | 1. Высокий уровень конкуренции усиливает конкуренцию; 2. Плохо развитые способы интернет продажи увеличивает количество подделок и заменителей, где нет официальных представительств компании; 3. Упор исключительно на рынок потребительских товаров не позволяет расширять свою деятельность на ряд стран. |

Сильные стороны «Procter&Gamble» (внутренние стратегические факторы) позволяют бизнесу сохранять свои рыночные позиции, несмотря на высокий уровень конкуренции с другими фирмами потребительских товаров, такими как Unilever. Данный элемент SWOT-анализа связан с внутренними стратегическими факторами, поддерживающими рост и расширение бизнеса. Такие факторы позволяют «Procter&Gamble» противодействовать негативным последствиям конкуренции. Компания должна опираться на свои текущие сильные стороны, а также развивать больше возможностей для дальнейшего укрепления бизнеса. Случай этого SWOT-анализа «Procter&Gamble» подчеркивает следующие сильные стороны:

* сильные бренды товаров народного потребления;
* эффект масштаба;
* эффективная распределительная сеть продукта.

Сильные бренды товаров широкого потребления обеспечивают конкурентное преимущество «Procter&Gamble». Например, Tide и Pampers – это имена продуктов для дома, которые способствуют лояльности потребителей и стабильной доле рынка P&G. С другой стороны, экономия масштаба – это ресурс, основанный на глобальном масштабе операций «Procter&Gamble». Как одна из самых больших фирм на рынке, компания извлекает пользу из высокой эффективно процесса и высокой эффективности управления издержками, основанных на размере организации. «Procter&Gamble» поддерживает высокоэффективную глобальную сеть дистрибуции продукции. Эта сеть включает объекты, принадлежащие компании, а также сторонних поставщиков услуг. Сильные стороны, показанные в этом элементе SWOT-анализа, способствуют проникновению на рынок и конкурентоспособности продукции, что подчеркивается в общей стратегии «Procter&Gamble» и стратегиях интенсивного роста.

Слабые стороны P&G (внутренние стратегические факторы): несмотря на свое выгодное положение на рынке, «Procter&Gamble» испытывает барьеры, основанные на организационных слабостях. В данном элементе SWOT-анализа определены внутренние стратегические факторы, ограничивающие совершенствование бизнеса. Эти факторы создают трудности в реализации стратегий «Procter&Gamble». Например, компания сталкивается с проблемами в повышении своих конкурентных преимуществ из-за слабости внутренних процессов. «Procter&Gamble» должен устранить следующие недостатки, чтобы минимизировать такие проблемы в своем бизнесе потребительских товаров:

* имитируемые продукты;
* ограниченное присутствие в интернете;
* ограниченная степень диверсификации бизнеса.

Одним из главных недостатков «Procter&Gamble» является подражательная природа его продуктов. Эта слабость характерна для рынка потребительских товаров, где продукция разных компаний имеет значительные сходства. Наличие подражаемых продуктов – слабость, потому что это делает «Procter&Gamble» восприимчивым к имитации, которая могла бы уменьшить долю рынка. Ограниченное присутствие в интернете – еще одна слабость компании. Розничные компании и производители постоянно совершенствуют свои онлайн-операции. Например, многие малые и крупные фирмы по производству потребительских товаров используют свои соответствующие веб-сайты электронной торговли для продажи товаров в интернете. Тем не менее, веб-сайт электронной коммерции «Procter&Gamble», P&G Shop, имеет ограниченное присутствие, которое работает в основном в Соединенных Штатах. Это условие ограничивает преимущества, которые компания получает от глобального онлайн-рынка. Таким образом, улучшение онлайн-присутствия может улучшить маркетинговый стратегию «Procter&Gamble», одновременно повышая конкурентное преимущество. Ограниченная степень диверсификации относится к деятельности компании, прежде всего, в сфере потребительских товаров. Это условие делает «Procter&Gamble» сильно зависимым от рынка потребительских товаров. В результате такая ограниченная диверсификация является слабостью, которая максимизирует подверженность компании рыночным рискам. В этом элементе SWOT-анализа «Procter&Gamble» подчеркивается важность стратегической реформы электронной коммерции, разработки продуктов и диверсификации бизнеса.

Возможности для компании (внешние стратегические факторы): «Procter&Gamble» может использовать возможности для роста и расширения мировой индустрии потребительских товаров и других отраслей. Этот элемент SWOT-анализа перечисляет внешние стратегические факторы, которые препятствуют росту и развитию компании. В этом случае «Procter&Gamble» должен принять соответствующие стратегические меры для обеспечения того, чтобы бизнес извлекал выгоду из наиболее значительных возможностей. Компания может усилить свое конкурентное преимущество через такие возможности. Этот SWOT-анализ «Procter&Gamble» подчеркивает важность следующих возможностей:

* диверсификация бизнеса для снижения рисков;
* инновационная продукция для конкурентоспособности;
* развитие присутствия в интернете.

Глобальный рынок открывает возможности для роста бизнеса. В данном случае «Procter&Gamble» диверсификация бизнеса является важной возможностью. Например, компания может войти в другие отрасли через приобретение или открытие новых предприятий, чтобы уменьшить риски, связанные с зависимостью от рынка потребительских товаров. «Procter&Gamble» также имеет возможность повысить свою конкурентоспособность за счет инновационных продуктов. Увеличение инвестиций в инновационную продукцию может привести к созданию более привлекательных продуктов, а также новых продуктов, которые создают новые источники дохода. Кроме того, возможность развивать свое присутствие в интернете имеет значительные положительные последствия для бизнеса «Procter&Gamble». Например, более популярный веб-сайт электронной коммерции может увеличить прибыль компании от онлайн-транзакций. Это особенно важно для использования онлайновых рынков в развивающихся странах. Кроме того, более сильное присутствие в интернете может улучшить имидж бренда «Procter&Gamble». Более популярный веб-сайт увеличивает экспозицию бренда P&G и осведомленность потребителей. Таким образом, данный элемент SWOT-анализа показывает, что «Procter&Gamble» имеет возможность расти и улучшать свои конкурентные преимущества.

Угрозы, стоящие перед компанией (внешние стратегические факторы): внешние условия могут снизить производительность «Procter&Gamble», тем самым угрожая бизнесу. В данном элементе SWOT-анализа выявляются такие угрозы или внешние стратегические факторы, которые потенциально могут снизить эффективность компании. «Procter&Gamble» должна продолжать мониторинг внешней среды для определения угроз на основе динамичного рынка потребительских товаров. Компания должна развивать потенциал для защиты себя от последствий этих угроз. Следующие угрозы являются важными стратегическими соображениями в бизнесе «Procter&Gamble»:

* глобальная и местная конкуренция;
* имитация или подделка продукции;
* торговые барьеры в некоторых странах.

«Procter&Gamble» должны продолжать совершенствоваться, чтобы противостоять угрозе конкуренции. Конкуренты всегда ищут способы, чтобы получить большую долю рынка, что соответствует сокращению доли рынка компании. Анализ пяти сил Портера компании «Procter&Gamble» [31] показывает, что конкуренция является основным внешним фактором, влияющим на бизнес потребительских товаров. Кроме того, имитация или подделка является значительной угрозой для P&G. Например, небольшие местные фирмы могут разрабатывать продукты, которые очень похожи на продукты «Procter&Gamble». Эта угроза основана на подражательном характере потребительских товаров, что является одним из слабых мест компании. Кроме того, торговые барьеры являются угрозой, которая может ограничить глобальный рост «Procter&Gamble». Такая угроза является существенной в некоторых странах с протекционистской торговой политикой, ограничивающей импорт, или в странах с сомнительной политикой в отношении операций иностранных фирм. Данный элемент SWOT-анализа компании «Procter&Gamble» указывает на важность усиления конкурентного преимущества компании для защиты бизнеса от угроз на рынке.

Резюмируя представленный выше SWOT-анализ «Procter&Gamble» , можно выдвинуть ряд рекомендаций. Рыночная позиция «Procter&Gamble» помогает обеспечить устойчивость, несмотря на организационные недостатки и угрозы во внешней среде. Например, этот SWOT-анализ подчеркивает сильные стороны эффекта масштаба и сильных брендов. Такие сильные стороны затрудняют другим фирмам прямую конкуренцию с «Procter&Gamble». Компания также имеет высокую конкурентоспособность, основанную на глобальном масштабе своей деятельности. Эти условия приводят к возможностям в использовании возможностей, доступных для «Procter&Gamble» в индустрии потребительских товаров.

Таким образом, несмотря на свою прибыльную и сильную рыночную позицию, компания «Procter&Gamble» должна разработать меры по преодолению своих слабостей и устранению внешних угроз. Наиболее существенной из этих угроз является конкурентное соперничество. С другой стороны, ограниченное присутствие в интернете и ограниченная диверсификация бизнеса являются наиболее существенными недостатками «Procter&Gamble». Учитывая эти факторы, компания должна усилить свои конкурентные преимущества и возможности ведения бизнеса на рынке потребительских товаров. На основе результатов этого анализа SWOT, приведем обобщающие рекомендации по решению проблем, стоящих перед «Procter&Gamble»: развитие конкурентных преимуществ P&G с помощью инноваций и технологий; расширение операций электронной коммерции для использования роста онлайн-рынка; диверсификация за счет ввода новых отраслей для минимизации рыночного риска «Procter&Gamble».

* 1. Рекомендации по совершенствованию методов и моделей управления компании «Procter&Gamble» в России

Дальнейшее рассмотрение таких важных направлений деятельности «Procter&Gamble» Россия как поддержание и развитие конкурентных преимуществ позволяет сделать вывод об исключительной роли дифференциации, то есть развития уникальности бизнеса и его продуктов для привлечения целевых клиентов. В этом случае «Procter&Gamble» целесообразно подчеркивать качество и ценность своих потребительских товаров. Исходя из этой общей конкурентной стратегии, подходящей стратегической целью представляется поддержание высоких инвестиций P&G в НИОКР для обеспечения высокого качества и ценной продукции. Еще одна стратегическая цель, основанная на общей стратегии дифференциации «Procter&Gamble», заключается в поддержании эффективных маркетинговых стратегий, которые подчеркивают уникальность продуктов, определяющую ценовую и рекламную деятельность. Это может быть достигнуто путем внедрения инструментов маркетинг-микса, и в частности модели 7P.

Однако такие изменения в бизнес-процессах компании потребуют корректировку организационной структуры «Procter&Gamble» Россия. Так, с целью повышения эффективности деятельности P&G предлагается открытие нового филиала в г. Санкт-Петербург как в одном из наиболее динамично развивающемся регионе. В перспективнее филиал станет своеобразным «полигоном» для подготовки высококвалифицированных кадров для работы в головной компании, а также тестовым объектом для апробирования и усовершенствования инновационных управленческих решений и организационных реформ. Одним из наиболее очевидных преимуществ организации нового филиала выступит распространение влияния торговой марки P&G, что увеличит степень осведомленности потребителей и ней и, соответственно, повысит как ее стоимость, так и ценность в глазах потребителей.

Выделим главные цели создания филиала в г. Санкт-Петербург:

* быстрое проникновение на региональный рынок и увеличение скорости реализации маркетинговой капании;
* организация локального оперативного управления маркетингом в одном из наиболее активно развивающихся регионов;
* улучшение региональных показателей эффективности продаж.

Согласно роли филиала для ООО «Procter&Gamble» Россия, он возьмет на себя следующие функции:

1. Обеспечение потребительской удовлетворенности и стимулирование продаж;
2. Проведение маркетинговых исследований с целью сбора информации о конкурентах, новых рынках и возможностях с применением различных инструментов, включая анкетирование и интервьюирование, работу с фокус-группами, тестирование рынка и пр.;
3. Привлечение новых клиентов и активная работа с уже имеющимися, направленные на повышение объемов сбыта;
4. Предоставление головной компании обратной связи о характеристиках продукции, качестве сервиса, эффективности реализуемых маркетинговых кампаний;
5. Проведение мероприятий, направленных на продвижение продукции;
6. Создание и совершенствование благоприятного имиджа P&G и отдельных продуктов в глазах потребителей;
7. Инициирование и реализация нововведений разного рода с целью выявления и устранения ошибок, а также дальнейшего распространения успешного опыта.

Также обратим внимание на структуру филиала ООО «Procter&Gamble» Россия. С целью усовершенствования деятельности системы предлагаем внести изменения в отдел Customer Business Development и создать должности начальника отдела маркетинга, специфицировать обязанности менеджера по маркетингу, аналитика и рекламного аналитика.

Так, в список должностных полномочий будет входить:

* продвижение продукции на новые рынки и сегменты;
* формирование списка рекомендаций и предложений относительно разработки новых товаров и брендов;
* формирование предложений рекомендательного характера в сфере корректировки характеристик, упаковки, производственных технологий и пр. существующего продуктового ряда, направленных на более полное удовлетворение потребительских потребностей;
* проведение комплекса мероприятий, направленных на формирование новых потребительских потребностей и поиск новых способов применения уже выпускаемого товарного ряда.

Также предлагается сосредоточение всех функций по управлению маркетинговыми мероприятиям в сфере ответственности руководителя отдела маркетинга. Маркетинговые мероприятия включают в себя объемные цели, стратегии и тактики. На практике они предполагают проведение: анализа предыдущих бизнес-результатов, исследования эффективности конкурентов, прогнозирования маркетинговых расходов и продаж конкурентов, прогнозирования эффективности брендов P&G, обзора прошлых рекламных планов, разработки медиа-планов, бюджетного планирования и многого другого. В связи с этим разумным шагом представляется также включение в сферу ответственности руководителя отдела и реализацию стратегии развития брендов с целью уменьшения вероятности того, что бренды в конечном итоге начнут конкурировать друг с другом.

Менеджер отдела маркетинга будет проводить изыскания в сфере сегментирования рынка, продвижения продукции, позиционирования товара, а также заниматься организацией выставочных мероприятий как на предприятии, так и с целью продаж, и формировать инициативы по усовершенствованию существующего продуктового ряда или созданию новых продуктов.

Роль аналитика в организационной структуре будет состоять в концентрировании и анализе информации о рыночной конъюнктуре региона, включающей конкурентов, ценовые тенденции и пр.; анализе внутренней среды компании; исследовании характеристик продукции с покупательской точки зрения и консолидировании данных о степени удовлетворенности потребителей, а также в координации взаимодействия торговых представителей.

На менеджера по рекламе возложены обязательства по созданию и улучшению имиджа компании P&G и ее брендов, формированию плана реализации рекламных мероприятий и рекламной стратегии отдельно для каждого продукта, изучению и анализу национального и зарубежного рекламного опыта и разработке собственных инновационных подходов.

Такой способ организации деятельности маркетингового отдела способствует оптимизации и улучшению конечных результатов. Внедрение новой организационной системы отдела позволяет углубить специализацию каждого сотрудника и более подробно и качественно проводить анализ внутренней и внешней среды «Procter&Gamble», конкурентов, ценообразование, рыночное сегментирование, формирование ассортиментных позиций, позиционирование и продвижение продукции, формулирование стандартов по качеству товаров и уровня клиентского обслуживания, создание и совершенствование имиджа компании и ее брендов.

Кроме того, пять основных организационных частей «Procter&Gamble» – реклама, продажи, финансы, производство и разработка продукта, характеризуются высокой степенью качественной взаимосвязи. Это позволяет каждой группе принимать обоснованные решения с использованием информации, полученной от других групп, которые влияют на общий бизнес. Например, группа брендов взаимодействует с группой продаж, что важно, так как деятельность группы продаж направлена не только на увеличение сбыта, но она большое количество времени уделяет пониманию запросов клиентов. В целом, единую цель и общий набор целей можно увидеть во всех департаментах. Таким образом, качественное повышение результатов работы одного подразделения будет иметь положительное влияние на все направления деятельности филиала P&G в Москве.

Также стоит упомянуть, что «Procter&Gamble» Россия, как и многие компании, специализирующиеся на потребительских товарах, большую часть разработки новых продуктов проводит в лаборатории. Головная компания инвестирует ежегодно до 2 млрд. долларов в разработку новых товаров, и в этом процессе оказываются задействованы около 8 000 сотрудников в 26 лабораториях по всему миру. Несмотря на большое внимание, уделяемое инновациям, P&G не всегда может достигнуть своих целей для новых продуктов. Это актуализирует пересмотр процесса разработки новых продуктов в направлении заимствования инноваций из внешней среды.

Так, предлагается расширить спектр источников инноваций P&G за счет сбора информации из цепочки поставок и от контрагентов. Для исполнения данной цели возможна разработка сайта в сети Интернет, где любая заинтересованная сторона от клиента, партнера до представителя широкой общественности может представить идеи компании. В данный момент «Procter&Gamble» фокусируется на укреплении областей открытой инновационной политики, чтобы обеспечить более прорывные инновации. Отдавая часть такой работы заинтересованными сторонам, компания частично высвобождает рабочее время собственных сотрудников и получает информацию, позволяющую учитывать запросы рынка.

«Procter&Gamble» уже имеет опыт неоднократной реорганизации корпоративной культуры. На протяжение многих лет существующая сегодня корпоративная культура позволяла компании поддерживать устойчивые темпы роста и обеспечивать приемлемый уровень прибыли. Тем не менее, результаты последних лет показывают большое влияние конкуренции извне на результаты деятельности P&G, что отражается и на годовых итогах: впервые за 30 лет значение прибыли до налогообложения показали тенденцию к снижению.

Все вышеперечисленные факты дают основания для внесения корректировок также в корпоративную культуру компании. В число таких корректировок могут войти:

* перевод работы всех подразделений в разряд командной с целью расширения компетенций сотрудников и освоения ими смежных специальностей;
* исключение из практики концепции пожизненного найма;
* смещение характера работы с корпоративного патернализма в сторону ужесточения мер за невыполнение плановых показателей по производительности, уровню качества, снижению издержек и пр.

К факторам, приведших к необходимости внесения изменений в корпоративную культуру, «Procter&Gamble» можно причислить:

1. Быстрые темпы роста и развития компании;
2. Увеличение случаев конфликтных ситуаций при столкновении интересов различных подразделений;
3. Технологические нововведения;
4. Постоянно изменяющиеся рыночные условия;
5. Неоконченный процесс придания компании характеристики самообучения.

Кроме того, имеет смысл ввести практику проведения ежегодных мероприятий по оценке сотрудников всех иерархических уровней, состоящую из:

* самостоятельной оценки сотрудниками своих годовых результатов путем их сопоставления с плановыми значениями по направлениям работы и развития;
* оценки «360 градусов», в ходе которой все люди, взаимодействовавшие с отдельным сотрудником в течение года в рамках компании (в т.ч. подчиненные, клиенты и т.д.) дают ему обратную связь;
* оценки согласно критериям применяемой системы «направляющие успеха».

Далее рассмотрим политику управления «Procter&Gamble» Россия. Компания P&G давно разработала свои глобальные процессы набора, обучения и развития талантов, чтобы получать сотрудников, соответствующих требованиям определенной должности. Для этого P&G фокусируется на развитии навыков сотрудников, направляя их в течение всего карьерного пути, помогая перейти на более высокую ступень в течение трех-пяти лет и развивая высокие потенциальные ресурсы для лидерских ролей. Накопление базы талантов является неотрывной частью P&G в течение десятилетий и выступает ключом к их дальнейшему успеху и на сегодняшний день. В связи с этим мы предлагаем внедрять возможности новых технологий в процесс обучения и управления персоналом.

Оцифровка кадрового планирования и управления талантами предоставит P&G возможность последовательно генерировать ведущие практики, дающие наибольшие успехи в различных филиалах и подразделениях, и повысит прозрачность системы для сотрудников. В частности, цифровые решения будут предлагать доступ в режиме реального времени к кадровой аналитике, организационному дизайну, кадровому развитию и кадровому планированию. Это позволило бы P&G создать интегрированную и удобную для пользователя систему управления кадрами, талантами и производительностью и способствовало бы решению многих вопросов, касающихся развития лидерства. Однако создание подобной системы потребует привлечение сторонней организации, способной разработать и впоследствии обслуживать созданную систему. Необходимо будет наладить тесное и долгосрочное сотрудничество высшего руководства P&G с выбранной сторонней организацией.

Мы предлагаем разработать три ключевых направления работы системы:

* карьера – функция с интуитивно понятным пользовательским интерфейсом, позволяющая сотрудникам обновить данные о карьере: навыки, анализ производительности, карьерные предпочтения;
* домашняя страница отдела управления персоналом, предоставляющая интегрированные данные о работе сотрудников и менеджеров;
* автоматизированная система планирования численности персонала и сравнения с фактическими данными в режиме реального времени.

В целом, эта программа управления талантами имеет своей целью:

1. Упрощение управления карьерой и эффективностью сотрудников;
2. Обеспечение культуры производительности и подотчетности путем предоставления:

* более качественной, достоверной и полной информации о сотрудниках;
* сведений для большей прозрачности и понятности системе управления талантами;
* данных о потенциальных проблемах в системе управления персоналом;
* информации для принятия оперативных решений.

1. Объединить все источники данных кадрах и стандартизированные метрики, обеспечивающие лучшую наглядность результатов работ;
2. Совершенствование процессов кадрового планирования.

Программа обеспечит основу для аналитических мероприятий, что повысит способность P&G принимать обоснованные решения в сфере управления персоналом.

Обоснуем целесообразность внедрения представленных рекомендаций. Для начала, в ООО «Procter&Gamble» созданы условия для максимальной заинтересованности каждого сотрудника в процессе работы и ее результатах. Вовлеченность, причастность и инициатива сотрудников вне зависимости от уровня управления, на котором они находятся, создают эффективность деятельности всей компании. Такого результата можно добиться построением правильной системы управления, направленной на максимальное вовлечение работников в жизнь компании с помощью материальных и нематериальных методов. Кроме того, системность и комплексность управления в сочетании с коллективными ценностями создают возможности для создания так называемой интегрированной рабочей системы. Эта технология управления предполагает структурирование управленческой системы по функциональному признаку на подсистемы. Внутри каждой подсистемы ставятся собственные цели, формируется система расчета ключевых показателей, вводятся регламенты и стандарты, формализуются организационные процедуры и бизнес-процессы. Также стоит упомянуть, что «Procter&Gamble» является одним из лидеров своего направления работы по затратам изучение рынка и НИОКР. Ежегодно компания тратит более 400 млн. долларов на проведение более 20 000 исследований с целью изучения потребительских мнений и потребностей, а также около 4-5% чистого дохода на НИОКР. Все эти особенности позволяют судить об эффективности и целесообразности предложенных рекомендаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя результаты проделанной работы, можно сделать вывод, что поставленная перед автором цель была достигнута. Так, третья глава содержит рекомендации по совершенствованию применяемых в ООО «Procter&Gamble» методов и моделей управления. Для достижения этой цели был реализован следующий спектр задач:

1. Изучена система управления ООО «Procter&Gamble». Резюмируя результаты, стоит отметить, что основу менеджмента P&G в России составляют принципы и ценности, определяющие все правила, процессы и решения, заложенные головной компанией за более чем 178-летнюю историю. Компания «Procter&Gamble» обладает одной из самых сильных и динамично развивающихся корпоративных культур среди компаний соответствующего масштаба деятельности. Она с одной стороны обеспечивает сотрудникам комфортные условия работы, с другой стороны является одним из решающих факторов успеха и эффективности компании на мировом и локальных рынках. Система управления кадрами же базируется на принципе меритократии, согласно которому руководящие должности занимают наиболее талантливые и квалифицированные сотрудники;
2. Проведен анализ используемых методов и моделей ООО «Procter&Gamble». Активный обмен знаниями и технологиями между подразделениями и головной компанией указывают на склонность компании к транснациональной модели управления. В P&G сформирована четкая иерархия, отработано применение всех наиболее распространенных управленческих методов: организационных, экономических, административных, социально-психологических;
3. Проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Procter&Gamble». Рассмотрение внутренней среды компании позволяет сделать вывод о наличии конкурентных преимуществ в виде эффекта масштаба, популярных брендов и хорошо развитой сбытовой сети; и следующих недостатков: неуникальной продукции, плохо развитого сбыта через сеть Интернет, концентрация усилий компании только на рынке потребительских товаров. Проанализировав внешнюю среду, можно выделить следующие возможности: выход на новые рынки, создание уникального продукта, развитие Интернет-торговли; и угрозы: высокая конкуренция, большое количество продуктов-заменителей, страновые торговые барьеры.
4. Проанализирована эффективность системы управления. По итогам можно сделать вывод, что политика управления компанией на протяжение последних лет обеспечило ей устойчивость в средне- и долгосрочной перспективе. Направления деятельности P&G могут быть охарактеризованы как диверсифицированные, что позволяет снизить риск наступления кривизной ситуации. Однако снижение темпов роста финансовых показателей и общий спад потребительской активности в ряде стран не позволяет в ближайшей перспективе ожидать высоких темпов роста;
5. Предложены мероприятия для дальнейшего совершенствования системы управления. Были обоснованы приоритетные направления деятельности ООО «Procter&Gamble» Россия в среднесрочной перспективе, заключающиеся в поддержание высоких инвестиций P&G в НИОКР, а также эффективных маркетинговых стратегий. Изменения в бизнес-процессах неизбежно повлекут за собой изменения организационной структуры. В этом направлении рекомендовано открытие нового подразделения в г. Санкт-Петербург и изменения структуры ряда отделов филиала в Москве, что в перспективе будет способствовать большей согласованности различных направлений деятельности и увеличению темпов роста бизнеса P&G Россия. Кроме того, затронуты важные вопросы инновационного менеджмента и управления системой обучения и развития персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. - М., 2012.- 76-83 c.
2. Архипова Е.А., Астахова Ю.В. Управление МНК в условиях глобализации хозяйственной деятельности. 2014. №5. С.176-178.
3. Бокшицкая Е.А., Управление персоналом международной компании // Журнал «Менеджер по персоналу». – М.,: №5, 2013. – 10с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Дементьева А.Г. Изменение роли и функций корпоративного центра МНК в условиях глобализации // Вестник МГИМО Университета. 2010. № 2. С. 1-10.
6. Документация Procter & Gamble Company (PG)
7. Зайцев Л.Г. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе. Монография. – М.: Инфа-М, 2015.
8. Костиков И.В. Международное движение капитала и формирование российских транснациональных компаний // Журнал "Рынок ценных бумаг", 2013.
9. Кряков П.Н., Минко И.С. Сборник научных статей, вып. 13/ Под общей редакцией проф. В.В. Тумалева., 2015.
10. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Санкт-Петербург; 2015
11. Мамонов В.Ю. Организационное развитие МНК в условиях глобализации мирового хозяйства // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. №4.
12. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник. – М.: Высшая школа менеджмента, 2014.
13. Международный менеджмент: Учебник для вузов. / Под ред. С. Э. Пивоварова, И. А. Максимцева, Л. С. Тарасевича – СПб.: Питер, 2013.
14. Мельников В.П., Александр С.Г. Исследование систем управления. Учебник. – М.: Юрайт, 2014.
15. Менеджмент: век XXI: сборник статей / под ред. О.С. Виханского, Н.И. Наумова. – М., 2015.
16. Обухова Е.А. Применение американской модели управления на российских предприятиях. // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 12-2 (19). С. 65-66.
17. Паньков В.С. Мировая экономика на пути к 2015 году // Экономика XXI века. 2010. № 8.
18. Полосченко Ю.А. Особенности деятельности транснациональных компаний (ТНК) // Финансовая-биржа. РФ, 2014.
19. Райтер Г. Проблема подбора участников, их обучение и взаимодействие со сторонними консультантами // Customer Service RAYTER INC Dallas,Tx,USA, 2008.
20. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала. «Экономика, предпринимательство и право» - М, 2011.- 348 c.
21. Руденко А., Самыгин С., Хунагов Р., Кумыков А., Дюжиков С., Кротов Д., Васильченко О. Менеджмент. Конспект лекций. – М.: Феникс, 2015.
22. Рязанцев С. В. Кодекс поведения ТНК на мировом рынке труда// [Электронный ресурс] : URL: <http://xn----9sbbobjgfat1ae2c3a4d.xn--p1ai/upravlenie-personalom-book/kodeks-povedeniya-tnk-mirovom-ryinke.html> (дата обращения 13.05.2018)
23. Соколова М.И., Демен А.Г. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях // Управление человеческими ресурсами: учеб., Изд-во Проспект., 2013.
24. Тишин П.Я. Человеческие ресурсы как объект управления на промышленном предприятии // http://www.lib.csu.ru/vch/088/020, 2014.
25. Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики. – Женева: Международным бюро труда, 2014.
26. Цитленок В.С. Эволюция концепций и методов управления человеческими ресурсами организации// http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema\_2 (архив), 2014.
27. Чупис А. ТНК в процессах глобализации // информационно-аналитический центр // http://www.ia-centr.ru/expert/6581, 2013 (дата обращения 15.05.2018)
28. Щекин Г.В. Управление международным бизнесом – К.: МАУП, 2014.
29. Ясеновский А.А. Трнсформация организационной структуры современных МНК // Теория и практика общественного развития. 2014. №19.
30. Procter & Gamble. [Электронный ресурс]: URL: http://www.pg.com/ru\_RU/ (дата обращения: 18.05.2018).
31. Essays, UK. (November 2016). Procter & Gamble (P&G) PEST Analysis. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/strategic-analysis-of-procter-and-gamble.php?vref=1> (дата обращения 14.05.2018)
32. General Electric о грамотном управлении сотрудниками [Электронный ресурс]: URL: https://www.hr-director.ru/article/65887-general-electric-o-gramotnom-upravlenii-sotrudnikami-5-zvezdnyh-sovetov (дата обращения 20.05.2018)
33. Latukha, M. (2014) Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. The International Journal of Human Resource Management, in press.
34. PROCTER & GAMBLE CO [Электронный ресурс MSN Финансы. – Режим доступа: https://www.msn.com/ru-ru/money/stockdetails/analysis/fi-126.1.PG.NYS (дата обращения 22.05.2018)
35. Procter & Gamble Company (PG) [Электронный ресурс]: Investing.com – URL : http: // <https://ru.investing.com/equities/procter-gamble-balance-sheet>
36. The 2016 Kelly Global Workforce Index (KGWI) [Электронный ресурс]: – URL : <https://www.kellyservices.com/global/siteassets/3-kelly-global-services/uploadedfiles/16-0019_2015_kgwi_topic5_ebook.pdf> (дата обращения 25.05.2018)
37. UKEssays. November 2013. Procter & Gamble (P&G) PEST Analysis. [online]. Available from: https://www.ukessays.com/essays/business/strategic-analysis-of-procter-and-gamble.php?vref=1 (дата обращения 20.05.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Балансовый отчет компании «Procter&Gamble» [29]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период до: | 2017  30/06 | 2016  30/06 | 2015  30/06 | 2014  30/06 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Итого оборотные активы | 26494 | 33782 | 29646 | 31617 |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 15137 | 13348 | 11603 | 10686 | | Денежные средства | - | - | - | - | | Денежные средства и их эквиваленты | 5569 | 7102 | 6836 | 8558 | | Краткосрочные финансовые вложения | 9568 | 6246 | 4767 | 2128 | | Общая дебиторская задолженность, нетто | 4594 | 4373 | 4568 | 6386 | | Дебиторская задолженность - торговля, нетто | 4594 | 4373 | 4568 | 6386 | | Итого Товарно-материальные Запасы | 4624 | 4716 | 4979 | 6759 | | Расходы будущих периодов | 2139 | 2653 | 2708 | 3845 | | Прочие оборотные активы, всего | - | 8692 | 5788 | 3941 | | | | | |
| Итого активы | 120406 | 127136 | 129495 | 144266 |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Основные средства, итого - нетто | 19893 | 19385 | 19655 | 22304 | | Основные средства, итого - брутто | 40148 | 39866 | 40063 | 44427 | | Накопленная амортизация, всего | -20255 | -20481 | -20408 | -22123 | | Гудвилл, нетто | 44699 | 44350 | 44622 | 53704 | | Нематериальные активы, нетто | 24187 | 24527 | 25010 | 30843 | | Долгосрочные финансовые вложения | - | - | - | - | | Векселя к получению - долгосрочные | - | - | - | - | | Прочие долгосрочные активы, всего | 5133 | 5092 | 10562 | 5798 | | Прочие активы, всего | - | - | - | - | | | | | |
| Итого краткосрочные обязательства | 30210 | 30770 | 29790 | 33726 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Кредиторская задолженность | 9632 | 9325 | 8138 | 8461 | | Кредиторская/накопленная задолженность | - | - | - | - | | Накопленные расходы | 6575 | 7052 | 7246 | 8288 | | Векселя к платежу/краткосрочная задолженность | 11878 | 8893 | 9246 | 11299 | | Текущая часть долгосрочных кредитов и займов/Капитализируемая аренда | 1676 | 2760 | 2772 | 4307 | | Прочие краткосрочные обязательства, всего | 449 | 2740 | 2388 | 1371 | | | | | |
| Итого обязательства | 65222 | 69795 | 67076 | 75052 |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Общая долгосрочная задолженность по кредитам и займам | 18038 | 18945 | 18327 | 19811 | | Долгосрочные кредиты и займы | 18000 | 18916 | 18327 | 19747 | | Обязательства по финансовой аренде | 38 | 29 | - | 64 | | Прочие заемные средства | 31592 | 30598 | 30345 | 35417 | | Долгосрочные обязательства по отложенному налогу на прибыль | 8126 | 9113 | 9179 | 10218 | | Неконтролируемая доля в дочерних компаниях | 594 | 642 | 631 | 762 | | Прочие обязательства, всего | 8254 | 10325 | 9149 | 10535 | | | | | |
| Итого акционерный капитал | 55184 | 57341 | 62419 | 69214 |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Погашаемые привилегированные акции, всего | 1006 | 1038 | 1077 | 1111 | | Непогашаемые привилегированные акции, нетто | - | - | - | - | | Обыкновенные акции | 4009 | 4009 | 4009 | 4009 | | Добавочный капитал | 63641 | 63714 | 63852 | 63911 | | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 96124 | 87953 | 84807 | 84990 | | Собственные акции, выкупленные у акционеров, по стоимости приобретения | -93715 | -82176 | -77226 | -75805 | | Право работников на получение акций компании (ESOP) | -1249 | -1290 | -1320 | -1340 | | Нереализованный доход (убыток) | -25 | 34 | 6 | -18 | | Прочие собственные средства | -14607 | -15941 | -12786 | -7644 | | | | | |
| Итого обязательства и капитал | 120406 | 127136 | 129495 | 144266 |
| Обыкновенные акции в обращении, всего | 2553,3 | 2668 | 2714,5 | 2710,81 |
| Привилегированные акции в обращении, всего | - | - | - | - |