

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Костанайский государственный университет имени А. Байтурсынова

Кафедра управления и делового администрирования

О.В. Мишулина, А.П. Коваль

**СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Костанай, 2018

**УДК 005 (075)**  
**ББК 65.290.2 я 73**  
**М 71**

**Рецензенты:**

Божко Лариса Леонидовна – доктор экономических наук, профессор Рудненского индустриального института  
Васильчук Елена Васильевна – доктор экономических наук, декан экономического факультета КГУ имени А. Байтурсынова  
Баранова Наталья Аркадьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и делового администрирования КГУ имени А. Байтурсынова

**Автор:**

Мишулина Ольга Владимировна, доктор экономических наук, профессор  
Коваль Андрей Петрович, кандидат экономических наук, доцент

М 71 Мишулина О.В.

Современный менеджмент [Текст]: учебное пособие / О.В. Мишулина, А.П. Коваль. – Костанай: КГУ имени А. Байтурсынова, 2018.– 128 с.

ISBN 978-601-7985-004

В учебное пособие включены основные теоретические положения современного менеджмента, а также контрольные вопросы по каждой теме дисциплины. Особое внимание вопросам стратегического и антикризисного управления в системе менеджмента организации.

Предназначено для магистрантов всех неэкономических специальностей профильного направления, а также экономических специальностей (6М050700 – Менеджмент, 6М051100 – Маркетинг); пособие может быть рекомендовано преподавателям высших учебных заведений при проведении учебных занятий по общему и функциональному менеджменту.

УДК 005 (075)  
ББК 65.290.2 я 73

Утверждено и рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом Костанайского государственного университета имени А. Байтурсынова, 25.10. 2018 г., протокол № 6.

ISBN 978-601-7985-00-4

© Мишулина О.В., 2018

Проект финансируется при поддержке Европейской комиссии. Содержание данного материала является предметом ответственности автора и не отражает точку зрения Европейской комиссии.

## Содержание

Введение.....	4
1 Методологические основы менеджмента. Интеграционные процессы в менеджменте.....	5
1.1 Менеджмент как вид деятельности.....	5
1.2 Понятие и виды организации.....	22
1.3 Внешняя и внутренняя среда организаций.....	33
1.4 Коммуникации и принятие решений.....	55
1.5 Стратегическое управление организацией.....	69
1.6 Инновационный менеджмент.....	89
1.7 Антикризисное управление.....	114
Список использованных источников.....	127

## Введение

Дисциплина «Современный менеджмент» является элективной дисциплиной.

В условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках, усиления рискованного характера современной экономики эффективное управление приобретает определяющее значение для обеспечения устойчивого и стабильного роста компаний. Дисциплина «Современный менеджмент» в логической последовательности рассматривает научные, социально-экономические и психологические аспекты управления на микроуровне. Данная дисциплина формирует комплекс знаний об управлении, раскрывает содержание управления, вырабатывает конкретные навыки осуществления различных видов управленческой деятельности, анализа систем управления и проектирования.

Основная *цель* курса заключается в достижении понимания магистрантами методологии, принципов и методики эффективного управления современной организацией, которая функционирует в сложной изменчивой среде, в условиях высокой неопределенности. *Задача* дисциплины – подготовка магистрантов к работе в условиях рыночной экономики. После изучения данной дисциплины магистранты должны *владеть навыками* принятия управленческих решений в конкретных ситуациях, с которыми сталкиваются работники фирм (предприятий, организаций) в своей практической деятельности, и *быть компетентными* в части практического применения знаний об управлении организацией в условиях рынка, анализа систем управления и проектирования.

Предлагаемое учебное пособие подготовлено на основании рабочей учебной программы курса «Современный менеджмент» для магистрантов неэкономических и экономических специальностей высших учебных заведений.

С целью эффективного усвоения вопросов дисциплины «Современный менеджмент» изучаемый курс разделен на два модуля: методологические основы менеджмента, интеграционные процессы в менеджменте и функции менеджмента, групповая динамика и лидерство. Это создает возможность углубленно изучить методологию современного менеджмента, использовать полученные знания при принятии управленческих решений.

В первом модуле изложены теоретические и методологические основы менеджмента организаций, коммуникационный процесс и принятие управленческих решений, стратегическое управление, инновационный менеджмент и антикризисное управление.

Второй модуль посвящен изучению основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль; вопросам групповой динамики и лидерства, оперативному управлению производством и факторам повышения эффективности менеджмента в организации.

# 1 Методологические основы менеджмента. Интеграционные процессы в менеджменте

## 1.1 Менеджмент как вид деятельности

### Учебные цели:

- объяснить содержание понятий «управление» и «менеджмент»;
- иметь представление об исторических предпосылках и периодизации в развитии менеджмента;
- знать концепцию современного менеджмента;
- знать методологические основы менеджмента в Казахстане.

### Вопросы:

1. Сущность управления и менеджмента
2. Становление и развитие теории и практики менеджмента
3. Концепция современного менеджмента
4. Методологические основы менеджмента в Казахстане

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности, обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства. Практика управления пережила достаточно длительную и глубокую эволюцию.

*Управлением* называется деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации и приведению в новое состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды. Элементы, на которые направлена управленческая деятельность, образуют *объект управления*. Человек или группа людей осуществляющих управленческую деятельность, называются *субъектами управления*. *Управленческая деятельность* представляет собой разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами:

- предметом труда (в качестве которого является первоначальная информация);
- средствами труда (является все то, что способствует осуществлению операций с информацией – компьютеры, телефоны, бумага и т.п.);
- продуктом труда (управленческие решения).

Управление многообразно и существует в самых различных *видах*: техническое (управление естественными и технологическими процессами, например, подачей электроэнергии, обработкой деталей на станках); биологическое (управление живыми организмами, например, животными); социальное (управление жизнью общества через различные институты – правовую систему, органы власти; внедрение в сознание членов общества различных концепций, идеологий, например, управление движением в защиту окружающей среды; хозяйственное управление коммерческими и некоммерческими организациями). Объектом последнего являются люди и их совместная деятельность, которую необходимо согласовывать с помощью

особых механизмов (власть, планирование, организация, контроль и др.). Поскольку каждый человек индивидуален, обладает особым характером, психологическими качествами, его реакции на управляющее воздействие являются субъективными и трудно предсказуемыми. Это делает социальное управление весьма сложным процессом с неопределенными результатами. *Социальное управление*, таким образом, включает:

- 1) государственное управление;
- 2) идеологическое управление;
- 3) хозяйственное управление.

Для хозяйственного управления используется термин «менеджмент». Менеджмент обычно определяют как «руководство коммерческого предприятия» (П. Друкер). Это определение является по сути верным, но, как и всякое определение, имеет границы. Трактовка менеджмента как управление коммерческими организациями представляет собой характеристику не всякого менеджмента, а лишь *современного рыночного*. Между тем кроме рыночного менеджмента существует и *административный менеджмент*, к которому относится управление организациями, производящими блага и услуги индивидуального или группового потребления, причем эти блага не обязательно принимают товарную форму. Элементы административного менеджмента были сильны в советской модели управления предприятиями, ярко выражены в управлении коммунальными государственными и муниципальными предприятиями. Сказанное и позволяет выделить две *исторические формы менеджмента* – рыночный и административный. Отмеченное различие важно для понимания истории менеджмента, характеристики сильных сторон рыночного менеджмента.

Термин «менеджмент», по сути, является аналогом термина «управление». Но «управление» намного шире, так как применяется к различным сферам деятельности, к органам управления. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне отдельной организации, функционирующей в рыночных условиях, что достаточно наглядно иллюстрирует рисунок 1, где представлены наиболее часто используемые подходы к их определению.

Управление	Искусство (практика) выполнения работы	Менеджмент
	Наука (область человеческого знания)	
	Функция (вид деятельности)	
	Процесс	
	Люди, управляющие организацией	
	Орган или аппарат управления	

Рисунок 1– Подходы к определению понятий «управление» и «менеджмент»

Цель менеджмента – повышение эффективности производства и увеличение прибыли. Таким образом, *менеджмент в узком смысле* можно

определить как хозяйственное управление, необходимое в рыночных условиях, основной целью которого является достижение эффективности. *Эффективность* – основной элемент менеджмента. Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в желаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. Этот показатель включает результативность и экономичность. Экономичность отражает соотношение между полученным результатом и затратами. Однако экономичность – необходимое, но недостаточное условие успешной работы организации. Управленческий персонал должен стремиться к тому, чтобы в результате деятельности организации были достигнуты поставленные перед ней цели, т.е. к *результативности*.

*Принципы менеджмента* – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К факторам, определяющим принципы менеджмента можно отнести и существующие в данный момент времени способы осуществления производственной деятельности, форма собственности на средства производства, социально-культурные факторы, опыт управления, законы управления. *Ведущий принцип* – сочетание централизации и децентрализации управления, из которого вытекают следующие принципы:

- принцип единоначалия и коллегиальности;
- принцип научной обоснованности и оптимальности;
- принцип плановости и системного подхода;
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности;
- принцип демократизации управления.

*Методы управления* – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. В зависимости от способа воздействия на управляемую систему среди этих методов выделяют административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

*Административно-распорядительные методы* – это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства и призваны обеспечивать организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата; поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц; проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

*Экономические методы* подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач. Экономическое управление отличается тем, что

работающий приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда.

Для того, чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные способности психики работающих, применяются социально-психологические методы управления.

*Социально-психологические методы* – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Главная цель применения этих методов – формирование психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Управление как особый вид человеческой деятельности являлось неотъемлемой составной частью любой сознательной коллективной деятельности во все периоды развития общества. При этом представление о месте и роли, содержании и методах управленческой деятельности многократно менялись по мере развития общественных отношений в рамках различных социально-экономических формаций, совершенствования техники и технологии, изменения практики управления. Исследования свидетельствуют, что его развитие происходило по спирали.

Анализ учебной и научной литературы показал, что не существует единого подхода к выделению периодов развития менеджмента, его классификации, но вместе с тем, по – мнению большинства исследователей, исторические предпосылки становления менеджмента охватывают *пять событий, которые часто называют управленческими революциями.*

*Первая управленческая революция – религиозно-коммерческая* – связана с возникновением письменности в Древнем Шумере. Появление письменности оказало существенное влияние на развитие древнего общества и в конечном итоге привело к образованию особой касты жрецов-коммерсантов. Они осуществляли торговые операции, вели деловую переписку и коммерческие расчеты. Религиозный характер носило управление и в Древнем Египте. Построенные в 3000-2000 гг. до н.э. египетские пирамиды свидетельствуют о высоком уровне развития не только науки и культуры, но и управленческого искусства.

*Вторая управленческая революция – светско – административная* относится к 1792-1750 гг. до н.э. Она связана с деятельностью правителя Вавилона – царя Хаммурапи, издавшего свод законов, регламентирующих порядок управления государством.

*Третья, производственно-строительная, управленческая революция* датируется 605-682 гг. до н.э. – время правления древнего царя – Навуходоносора II. Ее основным результатом была интеграция методов государственного управления с контролем и регулированием деятельности в



сфере производства и строительства.

*Четвертая управленческая революция* сопряжена с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII-XVIII вв.). Ее сущность заключается в отделении управленцев от собственности на средства производства и зарождении такого явления, как профессиональное управление. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель собственник, т.е. капиталист, постепенно был заменен сотнями акционеров, т.е. совместных владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника - несколько наемных менеджеров-несобственников. Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

Первым ученым, который писал о менеджменте, был французский экономист Жан-Батист Сэй, который в начале XIX в. ввел понятие антрепренерства, заключавшееся в определении наиболее рационального способа использования имеющихся ресурсов для увеличения богатства. Первым практическим менеджером можно считать английского промышленника Р. Оуэна, который в 20-е гг. XIX в. решал проблемы производительности труда, мотивации и взаимоотношений владельцев предприятия с персоналом.

Историки считают, что в этот же период возникли основы теории эффективности и контроля, первое описание которых представили английский экономист А. Смит (1723-1790) в 1776 г. и английский математик Ч. Беббидж (1791-1871) в 1835 г. В своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г) и других работах А. Смит сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей. Дальнейшие исследования показали, что исключительно к обогащению стремится лишь около 12 процентов людей, в то время как к славе — почти 40 процентов. Ему была свойственна склонность к переоценке значения труда и недооценке всего бизнеса в целом, в рамках которого осуществляется труд. А. Смит пытался поставить знак равенства между владельцем капитала и управлением. Однако становилось очевидным, что между двумя этими функциями не существует автоматической взаимосвязи.

Ч. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:

- 1) сокращение сроков овладения профессией вследствие упрощения

требований к работнику. Чем больше операций содержит профессия, тем выгоднее специализация;

2) уменьшение отходов материалов в процессе обучения, поскольку оно ориентировано на овладение одной задачей;

3) экономия времени из-за отсутствия смены видов деятельности;

4) возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы;

5) стимулирование творчества;

6) обеспечение более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания.

Кроме того, Бэббидж разработал методики:

– изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций;

– сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий;

– выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа;

– применения премиальной системы оплаты труда.

Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

*Пятая управленческая революция*, известная как *бюрократическая*, произошла в конце XIX – начале XX вв. Теоретической базой этой революции послужила концепция рациональной бюрократии, а основным результатом явились формирование крупных иерархических структур, разделение труда, организационное регламентирование и т.п. Развитие техники и новые технологии, рост масштабов производства резко усложнили управление, выделили его особую сферу деятельности, требующую специальных знаний. Необходимость решения проблем привела к активному обобщению опыта, к поискам эффективных методов управления производством и трудом. Возникла наука управления – менеджмент.

Из приведенного списка управленческих революций явствует, что многие значимые события развития научного менеджмента одновременно являются событиями в истории развития цивилизации. Кроме того, представленный список событий позволяет проследить:

1) расширение перечня направлений научных исследований в менеджменте по мере увеличения масштабов деятельности и усложнения объектов управления;

2) спиралеобразное развитие научного менеджмента;

3) большую, порой многовековую длительность споров по отдельным научным проблемам менеджмента.

Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности *в процессе разделения и кооперации труда*, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. При этом один становился руководителем, а другой – его подчиненным, т.е. управляемым.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась *промышленная революция* в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. Этот период характеризовался концентрацией производства, применением дорогостоящего оборудования, осуществлением сложнейших технологических процессов, основанных на последних достижениях научно-технического прогресса. На предприятиях - гигантах были заняты тысячи и десятки тысяч рабочих и инженеров. При этом среди рабочих становилось все больше образованных и грамотных людей, которые начинали осознавать себя как личности и стали понимать свою роль в производстве и собственные возможности. В этих условиях возникла необходимость в коренном изменении управления производством, т.е. в создании научного менеджмента.

Таким образом, появление менеджмента связано со следующими *основными условиями*:

1) органическим строением капитала, развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться с все возрастающими трудностями;

2) возникновением большого количества субъектов рыночной экономики, возрастанием объема и усилением рыночных связей;

3) развитием конкуренции и неустойчивостью рыночной экономики, которые обуславливают необходимость профессионального подхода к управлению;

4) появлением крупных корпораций, приводящих к увеличению объема и сложности управленческих работ, которые могут быть выполнены только специальным аппаратом работников. Именно в корпорации менеджмент окончательно отделяется от самоуправления собственников-предпринимателей;

5) рассредоточением собственности между акционерами, в результате чего появились функции управления акционерным капиталом, распределением прибыли между акционерами и др.;

6) попытками предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции;

7) желанием группы любознательных людей создать самые эффективные способы выполнения работы.

Как область академических исследований менеджмент насчитывает более чем вековую историю. Как новое научное направление он сформировался на стыке философии, психологии, социологии, экономики предприятий, трудового права, этики, политологии, конфликтологии. Для систематизации эволюции развития науки управления исследователями используется исторический подход с применением хронологического принципа построения, который с некоторой долей условности позволяет выделить восемь этапов (подходов) развития менеджмента, которые представлены на рисунке 2.

В XX веке на Западе последовательно сформировались несколько научных направлений менеджмента, которые внесли существенный вклад в

развитие управленческой науки. Среди них выделяют:

- 1) подход с позиции выделения различных школ в управлении – научной школы, административной школы, школы человеческих отношений, поведенческой школы, школы науки управления (количественный подход);
- 2) подход к управлению как процессу;
- 3) системный подход;
- 4) ситуационный подход.

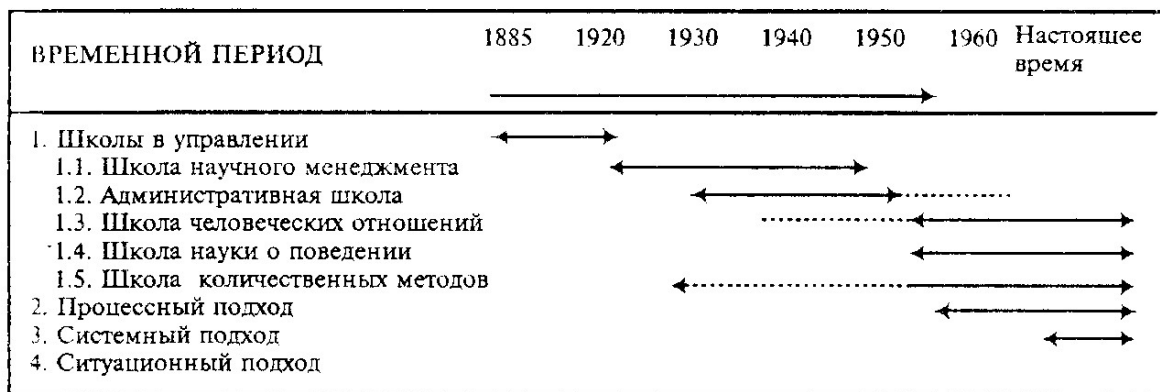


Рисунок 2 – Эволюция подходов к управленческой науке

Управленческая мысль постоянно развивалась, что способствовало зарождению новых идей об эффективном управлении организацией. Однако более поздние исследования и практика управления показали, что эти исследования касались лишь отдельных сторон процесса управления, а полученные результаты были верны лишь для определенных ситуаций. Кроме того, практика управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Вклад научных школ в теорию менеджмента представлен в таблице 1.

Таблица 1– Вклад научных школ в теорию менеджмента

Вклад направления	Представители
1	2
Школа научного менеджмента (1885-1920 гг)	
1. Использование анализа для определения лучших способов решения задач и обеспечение работников ресурсами 3. Систематическое использование материального стимулирования 4. Отбор работников и их обучение	Ф.Тейлор Ф.Гилберт Г. Гантт
Административная школа управления (1920-1950 гг.)	
1. Развитие принципов управления 2. Развитие функций управления 3. Систематизированный подход к управлению всей организации	А.Файоль
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930-1950 гг. и по настоящее время)	
1. Использование приемов управления межличностными отношениями 2. Применение наук о человеческом поведении	М.Фоллетт Э.Мэйо

Продолжение таблицы 1

1	2
Школа количественных методов (с 1950 г по настоящее время)	
1.Разработка и применение математических моделей в управлении	С.Форрестр
2.Развитие количественных методов в принятии решений	Э.Райф С.Саймон

Во второй половине XX века ограниченность школ утилитарного менеджмента хорошо осознается, поэтому предпринимаются попытки по созданию синтетической теории менеджмента, которая должна включать в себя предписывающее и методологическое знание. В результате предпринятых усилий появились три синтетические концепции:

- системного подхода;
- ситуационного подхода;
- процессного подхода.

*Процессный подход* – это концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. А.Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Общая характеристика процессного подхода основана на объединении важнейших видов управленческой деятельности в небольшое число функций, которые применимы ко всем организациям. Американский менеджмент делит процесс управления на четыре первичные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Эти функции управления объединены между собой связующими процессами коммуникации и принятия решений (рисунок 3). Функция руководства (лидерства) рассматривается как самостоятельная сфера деятельности в управлении.

Посредством планирования устанавливаются единые цели и координируются усилия всех членов организации по достижению этих целей. При этом должна быть обеспечена непрерывность процесса планирования по двум причинам. Во-первых, по достижению определённых целей организация

ставит перед собой новые цели и, во-вторых, из-за постоянной неопределённости будущего в силу изменений окружающей среды и возможных ошибок, допущенных при первоначальном определении целей.



Рисунок 3 – Функции управления в процессном подходе

Функция организации состоит в создании некой структуры для эффективного распределения задач между работниками, которая должна обеспечить реализацию стратегии предприятия по достижению поставленных целей и выполнение планов во взаимодействии с окружающей средой.

Функция мотивации заключается в определении потребностей работника и обеспечении условий для удовлетворения этих потребностей через хорошую работу. При этом задача функции мотивации состоит в том, чтобы работающие выполняли работу в соответствии с планом и делегированными им обязанностями.

Функция контроля рассматривается как процесс обеспечения условий для достижения целей организации. Суть в том, что в процессе производства могут возникать отклонения от заданного плана выполнения работ. Найти и устранить отклонения в работе по выполнению плана, прежде чем организации будет нанесён серьёзный ущерб, - основная задача функции контроля.

Принятие решений – это выбор руководителем одного из альтернативных вариантов возможных действий, указывающих, что и как планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Коммуникация – это процесс обмена информацией между людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, функционирование зависит от качества коммуникаций.

Процесс управления основан на реализации взаимозависимых функций управления посредством принятия решений и коммуникаций.

*Системный подход* рассматривает организацию как интегрированную систему. Представителями системного подхода являются Ч. Бернارد, П. Друкер, Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Петерс, Р. Уотермен и др. Система, по определению многих авторов, - это совокупность взаимосвязанных элементов.

Характерной особенностью такой совокупности является то, что её свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств, входящих в неё элементов. Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше (ниже), чем сумма одноимённых результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т.е. как будет организована сама система.

Организация как открытая система представлена на рисунке 4, она имеет тенденцию приспосабливаться к многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

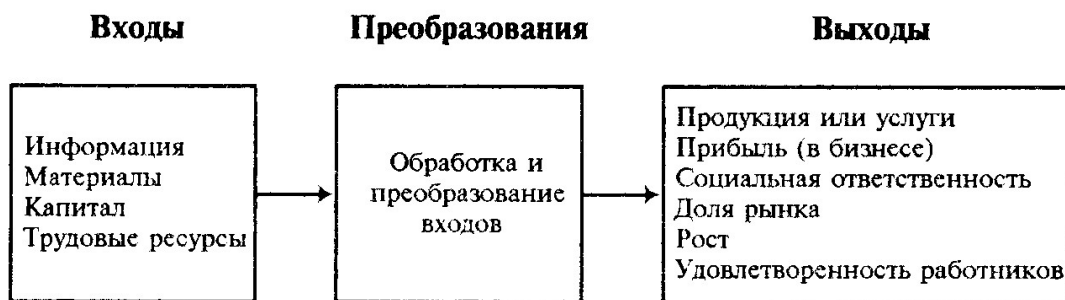


Рисунок 4 – Организация как открытая система

Особенность системного подхода состоит в том, что он не содержит набора каких-либо руководящих принципов. Системный подход говорит лишь о том, что организация состоит из большого числа взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с окружающей средой.

Определение переменных и их влияние на эффективность организации является основным вкладом в менеджмент системного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем. Системный подход позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик. Это помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Руководители должны знать переменные организации как системы, чтобы применять теорию систем к процессу управления. Они должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

*Ситуационный подход* внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Основными представителями этого научного направления являются П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Гелбрейт, Дж. Томпсон, Р. Моклер, Ч. Перроу. В основе ситуационного подхода лежит ситуация, другими словами, конкретный набор обстоятельств, которые оказывают наиболее сильное влияние на организацию в данный момент. Ситуационный подход позволяет менеджеру понять, какие методы и приемы управления позволят достичь целей организации в конкретной ситуации. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это способ мышления об организационных проблемах и решениях.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации. Ситуационный подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Применение ситуационного подхода в процессе управления организацией предполагает наличие у менеджера знаний в области профессионального управления, определенного предвидения развития конкретной ситуации, ее интерпретации и умения увязывать конкретные приемы управления с тем, чтобы достичь желаемых результатов наиболее эффективным путем.

Современный менеджмент в той или иной степени включает все представленные здесь идеи и подходы. Однако за последние годы мир изменился до неузнаваемости. Радикальное изменение парадигмы управления – системы взглядов на управление – во второй половине XX века связано с развитием рыночно – предпринимательских экономических отношений. Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент, которую называют новой управленческой парадигмой, являются следующие потенциальные положения.

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого на первое место выдвигается проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Последняя характеризуется как совокупность переменных, которые находятся пределами предприятия и не являются сферой непосредственности воздействия со стороны его менеджмента. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

2. Использование в управлении теории систем, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха



предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются проницаемыми. Последнее есть следствие того, что предприятие как система, не самообеспечивается, а зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна выработать способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

3. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь — ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов, с помощью которых выделяются наиболее значимые факторы, воздействуя на которые можно эффективно достигать цели.

4. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организациях. Предприятие — это прежде всего социальная система, эффективность которой зависит от главного ее ресурса — человека. Задача менеджеров в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал. Поэтому новая управленческая парадигма уделяет огромное внимание таким факторам, как лидерство, стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения.

Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах менеджмента, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях. Например, в составе важнейших принципов, которыми рекомендуется пользоваться менеджерам в последнем десятилетии текущего века, нередко называются следующие: благожелательное отношение менеджеров ко всем работающим в организации; ответственность менеджеров всех уровней за успешную деятельность организации; коммуникации (горизонтальные и вертикальные) как внутри, так и за пределами организации; создание атмосферы открытости, честности, доверия людям; содействие реализации их талантов и стремление к постоянному совершенствованию как личной работы, так и работы организации.

Практическое воплощение новых принципов управления весьма сложно и требует радикального пересмотра всей философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе менеджеров), повышения их квалификации и роста личностного потенциала. Несмотря на это, все большее количество компаний (в том числе крупных) пытаются отойти от прежних командно-иерархических отношений в своих организациях и усилить позиции путем лучшего использования и создания условий для развития сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития и ее целей, к построению структуры организации и менеджмента, к

процессу разработки и принятия управленческих решений, к работе с персоналом и к оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

В современных условиях получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем. Сущность новых подходов отражает концепция «Менеджмент без иерархии» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Цели концепции «Менеджмент без иерархии»

Многие организации переходят на новые, позволяющие соответствовать требованиям внешней среды и запросам потребителей методы управления. В настоящее время в менеджменте выделяются две тенденции: переход к обучающейся организации и управление технологически ориентированным рабочим местом.

*К обучающейся* может быть отнесена организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что дает ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит развивать способности к росту, обучению и достижению целей. В такой организации все подчинено решению проблем, тогда как идея традиционной организации состоит в повышении эффективности. В обучающейся организации все работники, во-первых, идентифицируют возникающие проблемы и, во-вторых, решают их, т.е. действуют так, чтобы найти уникальные способы преодоления препятствий. Создание обучающейся организации требует изменения всех ее подсистем. Главными условиями развития непрерывного организационного научения являются командная структура, наделение работников властью и обобществление информации.

Формирование обучающихся организаций идет рука об руку с ускоряющимся переходом к *технологически ориентированному рабочему месту*. Многие сотрудники выполняют значительную часть работы на компьютерах, иногда в составе виртуальных команд, связываясь посредством того же компьютера с разбросанными по всему миру коллегами через электронные сети или э-бизнес. *Э-бизнесом* называют деятельность, которую организация осуществляет при помощи электронных каналов связи (включая Интернет) с потребителями, партнерами, поставщиками, работниками и другими своими элементами.

В последние годы знания рассматриваются менеджментом как важнейший организационный ресурс, которым необходимо управлять точно так же как денежными или материальными потоками. Под *управлением знаниями* понимают систематические усилия, направленные на поиск, организацию и использование интеллектуального капитала организации, а также формирование культуры непрерывного обучения и обмена знаниями с тем, чтобы каждое новое действие в организации осуществлялось на базе полученной ранее информации. Большую роль в этом играют информационные технологии. Менеджеры должны воспитывать в подчиненных способности мыслить, творить, обмениваться знаниями, строить взаимоотношения.

История управленческой мысли Казахстана уходит своими корнями в глубь веков. Одним из первых мыслителей в области управления X-XII вв. был Мухаммед Абу Насыр аль-Фараби (870-950), доказавший на научной основе лживость предсказаний тех правителей, которые, посмотрев на звезды и другие природные явления, прогнозировали будущее государства, городов и судьбы подчиненных. Значительный интерес представляют его идеи о происхождении человеческого общества, о государственном строе. В настоящее время ученые Казахстана с целью глубокого исследования научного наследия аль-Фараби, на месте Отрара развернули раскопки.

Наиболее прогрессивными государственными и духовными деятелями в эпоху правления Тауке-хана были Толе-би (1663-1756), Казыбек-би (1667-1763). Айтеке-би (1682-1766). Свои взгляды по управлению государством они изложили в своде законов "Жеты -Жаргы" (Семь установлений), где закреплены основные принципы и нормы права средневекового казахского общества. "Жеты-Жаргы" – документ, который содержал в себе нормы административного, гражданского и уголовного права, т.е. являлся первым писанным сводом законов и норм обычного права у казахов. Согласно "Жеты-Жаргы" верховная власть в государстве сосредотачивалась в руках хана. Управление осуществлялось посредством султанов и родоплеменных старшин, через народные собрания – курылтай.

Последовательным идеологом и преобразователем в области государственного управления был Абулхайр-хан (1693-1748), которому удалось создать самостоятельное ханство и удержать государственную власть в течение сорока лет на обширной территории степных районов Казахстана. Однако, ханство Абулхайра не стало централизованным государством, оно подразделялось на несколько этнотерриториальных и этнополитических групп,

владений (улусов).

Важную роль в развитии экономической политики и системы государственного управления середины XVIII века сыграл выдающийся государственный деятель Абылай-хан (1711-1781), которому удалось восстановить территориальные владения Казахстана. В период своего десятилетнего правления он осуществил значительные преобразования в государстве.

XX век отмечен целой плеядой видных представителей казахской интеллигенции в сфере государственного управления. А. Джангильдин, А. Букейханов, М. Тынышпаев, М. Шокаев. Л. Мирзоян, О.Исаев, У. Кулымбеков, С. Мендешев, Н. Нурмаков, Т. Рыскулов, Г. Токжанов, У. Жандосов, Т. Жургенов С. Сейфуллин, Б. Майлин, И. Жансугиров, и др. Представители казахского народа были назначены комиссарами Временного правительства: В Тургайской области – А. Букейханов, Семиречье – М. Тынышпаев, Туркестане – М. Шокаев, но они не могли решать вопросы коренного казахского населения, поскольку являлись по существу чиновниками колониальной системы управления.

Историю формирования и развития современного менеджмента можно проследить, начиная с 50- годов XX столетия. По существу первым казахским инженером-менеджером, организатором производства был К.И. Сатпаев (1889-1964). Он впервые решал вопросы производительности труда шахтеров и мотивации деятельности людей к труду, взаимоотношений рабочих, профсоюзов с предприятием и процессом труда на медеплавильных заводах Балхаша и Жезказгана. Самой важной особенностью в стиле управленческой работы К.И. Сатпаева была присущая ему последовательность глубоко научно систематизировать и обобщать добытые фактические материалы. Здесь сказалось неординарное управленческое мышление настоящего знатока.

В развитие государственного управления экономикой Казахстана внес огромный вклад, выдающийся ученый, общественный и государственный деятель Д.А. Кунаев (1912-1993). В период управления Д.А. Кунаевым экономикой Казахстана, республика превратилась в один из крупнейших промышленных регионов бывшего СССР. Здесь находилась основная база цветной металлургии страны, действовали обширный топливно-энергетический комплекс, имелся огромный потенциал нефтедобычи.

В 90-годы XX столетия управленческая ситуация в экономике Казахстана существенно изменилась. Рыночная система сменила административно-командные методы управления. И в результате предприятия получили хозяйственную самостоятельность и перспективу выхода на внешний рынок. В Казахстане взят курс на совершенствование государственной кадровой политики. Нам предстоит создать высокоорганизованную систему государственной службы, сочетающую зарубежный опыт управления экономикой, что свою очередь, требует совершенствования правил служебной этики государственных служащих. Президент РК Н.А. Назарбаев считает, что государственным служащим необходимо руководствоваться следующими принципами: а) уметь распоряжаться властью, которую дал народ, не

поддаваться ее соблазнам; б) необходимо думать о благе общества, которому ты служишь, а не о выгоде для себя; в) надо, чтобы госслужащий жил, не опасаясь вопроса: на что живешь?; г) управлять так, чтобы не потерять доверие людей; д) подбирать на должности тех, кто способен профессионально вести дело.

В современных условиях приоритетным направлением устойчивого развития нашей страны является выработка теоретической концепции по применению современного менеджмента в казахстанской экономике. Общественная значимость менеджмента была осознана еще в 30-е годы XX века. В Казахстане он преподается, начиная с 1992 года, т.е. с момента перехода к рыночной экономике. Государством начата работа по подготовке современных специалистов в области менеджмента и рыночной экономики, отвечающих мировым стандартам образования. Образование и профессиональная подготовка кадров являются составными элементами экономической стратегии государства.

Ахметов К. Г., Бердалиев К.Б., Каренов Р.С., Абдрешев А. А. обобщили отечественный опыт работы предприятий и кадров в условиях рыночной экономики и предложили некоторые рекомендации по использованию позитивной зарубежной практики на предприятиях нашей страны. Таким образом, теоретические и прикладные аспекты казахстанского менеджмента начинают активно разрабатываться и требуют дальнейшего исследования. Знание истории менеджмента играет большую роль в формировании профессионального знания менеджера и навыков управленческого мышления.

Что касается смены парадигмы управления в Республике Казахстан, то она органически связана радикальными преобразованиями и реформированием всех сторон жизнедеятельности нашего общества. Поскольку соответствующие вопросы были довольно подробно освещены в литературе, имеет смысл привести лишь наиболее важные положения парадигмы управления рыночной экономикой в РК, сформулированные к настоящему времени.

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социальноориентированных систем.

3. Самоуправление на всех уровнях и переходах к полицентрической системе хозяйствования.

4. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.

Становящаяся в Казахстане система управления организациями обеспечит эффективность экономического развития при соблюдении двух главных условий. Во-первых, в ней требуется учесть особенности предшествующего развития и современного состояния экономики, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие особенности страны. Во-вторых, в ее основу должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в менеджменте стран с рыночной экономикой. Это позволит интегрировать

отечественное народное хозяйство в мировую экономическую систему, занять в ней место, достойное нашей страны и народа Казахстана.

### **Контрольные вопросы:**

1. Чем обусловлена необходимость возникновения управления?
2. Дайте определение управлению. Какие виды управления Вы знаете?
3. Дайте определение понятия «менеджмент». С каких точек зрения можно рассматривать современный менеджмент?
4. Что представляют собой принципы менеджмента? Перечислите принципы менеджмента.
5. Дайте определение понятия «метод управления». Охарактеризуйте основные методы управления
6. Каковы условия и предпосылки возникновения менеджмента?
7. Каковы основные этапы трансформации управленческих отношений?
9. Назовите основные современные подходы в менеджменте.
10. Каковы основные положения парадигмы управления рыночной экономикой в РК?

## **1.2 Понятие и виды организации**

### **Учебные цели:**

- иметь представление о роли организаций в жизни общества;
- понимать, что представляет собой организация как система;
- знать виды и классификацию процессов, осуществляемых в организации;
- иметь представление о характеристиках организаций как объекта управления;
- иметь представление о многообразии целей и о связях между такими понятиями, как миссия и цели.

### **Вопросы:**

1. Организация: общее понятие, характеристика подходов к изучению организации
2. Процесс управления в организации
3. Организационная миссия и цели организации

Деятельность менеджеров осуществляется в организации. Из всего многообразия определений понятия «организация» можно выделить следующие:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы;
- организация как совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- организация как группа людей с общими целями.

Современный мир нередко рассматривается как мир организаций, которые

представляют собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей. О том, что это достаточно эффективный механизм решения общественных задач, свидетельствует факт их повсеместного распространения и проникновения во все сферы и на всем протяжении жизни каждого человека. Они и создаются для удовлетворения его разнообразных потребностей, а это приводит к большим различиям в их назначении, роли, размерах, строении, отношениях с государственными органами и других характеристиках, позволяющих выделять их среди множества других.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами:

– *целями*, отражающими их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;

– *персоналом или работниками*, обладающими квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;

– *разделением труда*, осуществляемым в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающим рациональную структуризацию работ и задач;

– *коммуникациями*, то есть различными видами связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;

– *формальными правилами поведения, процедурами и контролем*, устанавливаемыми для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;

– *уровнями полномочий и ответственности*, устанавливающими масштабы власти для разных должностей в организации.

Организации функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций.

Роль организаций в обществе определяется, во-первых, тем, что они являются генераторами ресурсов, превращая издержки, в ценности, во-вторых, создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества.

Значение организаций в жизни общества заключается в следующем:

1. Объединение ресурсов для достижения желаемых целей и результатов.
2. Эффективное производство товаров и услуг.
3. Упрощение нововведений.
4. Использование новейших информационных и производственных технологий.
5. Адаптация к изменениям в окружающей среде и влияние на среду.
6. Создание ценности для владельцев, потребителей и работников.
7. Соответствие современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников.

Деятельность организаций формирует нашу жизнь, а высокопрофессиональные менеджеры способны формировать организации и их

деятельность. Знание и понимание организационной теории позволяет менеджерам создавать организации, которые будут действовать более эффективно.

Существуют формальные и неформальные организации. *Формальная организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. *Неформальная организация* – спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень незначительных. Для того чтобы неформальные организации не противостояли основной деятельности организации, необходимо:

- 1) менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует;
- 2) неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей;
- 3) выявить неформальных лидеров и управлять ими;
- 4) попытаться объединить цели неформальной и формальной организации;
- 5) менеджер должен согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом: чувство принадлежности; взаимопомощь; защита; общение; симпатия. Можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации: социальный контроль, сопротивление переменам, неформальные лидеры. Существование неформальных групп в организации – нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

Все организации обладают рядом *общих характеристик* (рисунок 6).



Рисунок 6 – Общие характеристики организаций



Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой, *зависимость от внешней среды*. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Цель всякой организации включает *преобразование ресурсов* для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Разделение труда, всей работы на составляющие компоненты называется *горизонтальным разделением труда*. По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам. *Функциональное разделение* труда находит отражение, прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения. *Разделение труда по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур. *Квалификационное разделение труда* основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

*Вертикальное разделение труда*. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: *общее руководство* – выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации; *технологическое руководство* – разработка и внедрение прогрессивных технологий; *экономическое руководство* – стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, обеспечение рентабельной работы; *оперативное управление* – составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом и количеством производственного процесса; *управление персоналом* – подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные специфические цели. Такие подразделения часто называются отделами или службами. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и

координируется для достижения общей цели.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством *вертикального разделения труда*. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

Одно из значительных достижений науки об организациях – определение различий между закрытыми и открытыми системами. *Закрытая система* не зависит от окружающей среды, она автономна, не взаимодействует с окружающей средой и четко отделена от нее. Ранние концепции менеджмента, такие как научный менеджмент, стиль лидерства и проектирование индустриальных систем, были подходами, рассматривавшими организацию в качестве закрытой системы, поскольку окружающая среда принималась как данность, и предполагалось, что можно повысить эффективность организации посредством внутренних преобразований. Довольно просто управлять закрытой системой, когда окружающая среда стабильна, предсказуема, не вмешивается в наши дела и не создает нам проблем. Если бы подобные условия существовали в действительности, ранние исследования менеджмента успешно справились бы со своей задачей.

*Открытая система* для своего выживания должна взаимодействовать с окружающей средой, она использует ресурсы окружающей среды и предоставляет окружающей среде свои ресурсы. Ее нельзя четко ограничить. Она должна постоянно изменяться, приспособляясь к окружающей среде. Современная организация представляет собой сложную систему, которая не может рассматриваться как сумма составляющих ее частей. Открытые системы могут быть чрезвычайно сложными. Сложная система – это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обладает новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. При анализе сложной системы необходимо ее изучение в целом, во всей совокупности связей. Сложные системы характеризуются следующими наиболее важными признаками:

- наличием единой цели функционирования;
- наличием нескольких уровней управления, иерархически связанных;
- наличием подсистем, каждая из которых имеет цель функционирования, подчиненную общей цели функционирования всей системы;
- устойчивостью к воздействию внешних факторов.

Все организации являются открытыми системами, которые можно представить как совокупность таких элементов как входы, выходы, обратная связь. На рисунке 7 изображена открытая система. Входные данные для организационной системы включают в себя работников, сырье и другие физические ресурсы, информацию и финансовые ресурсы. В процессе трансформации эти данные преобразуются в некоторую ценность, которая может быть возвращена в окружающую среду. Выходные данные – это продукция и услуги для покупателей и клиентов. Выходные данные также могут включать удовлетворение потребностей работников, загрязнение окружающей среды и другие побочные продукты трансформационного

процесса.

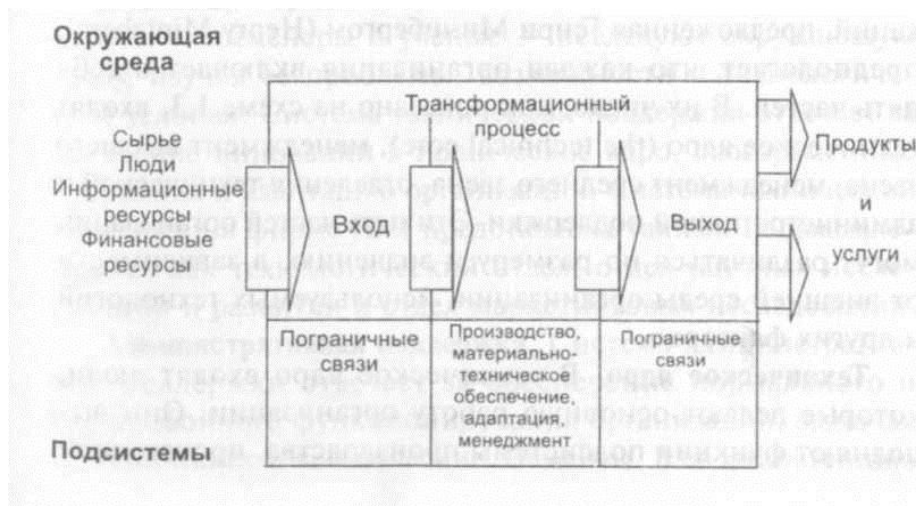


Рисунок 7 – Организация как открытая система

Система состоит из нескольких *подсистем*, как показано в нижней части схемы 7. Эти подсистемы выполняют специфические функции, необходимые для выживания организации, такие как производство, пограничное взаимодействие, материально-техническое обеспечение, адаптация и менеджмент. Подсистема производства производит продукты и услуги, поступающие на выход организационной системы. Пограничные подсистемы ответственны за обмен с окружающей средой. В их ведение входят такие функции, как приобретение сырья или продажа выпускаемой продукции. Подсистема материально-технического обеспечения направлена на правильную и бесперебойную работу физических и человеческих элементов организации. Адаптивные подсистемы отвечают за своевременное произведение изменений, необходимых для того, чтобы приспособиться к окружающей среде. Менеджмент – это отдельная подсистема, в задачу которой входит координация действий других подсистем организации и управление ими.

Преобразования, происходящие в организации, связаны с выполнением различных, взаимоувязанных между собой процессов. *Процесс* представляет собой совокупность действий, направленных на преобразование ресурсов в результаты, которые чаще всего выступают в виде продукции и услуг. Рассмотрение организации как системы убеждает в том, что она представляет собой совокупность процессов, отсутствие которых означает, что организация не функционирует. При самом общем подходе все ключевые процессы в организации подразделяются на две группы:

- 1) носящие материально- вещественный характер;
- 2) информационные.

Другой подход к классификации всего множества процессов, происходящих в организации, базируется на их роли в создании новых ценностей. В соответствии с этим критерием все процессы подразделяются на три группы:

- 1) первичные, или основные, включающие все виды работ,

непосредственно связанных с производством продукции или услуг и обеспечивающие жизнедеятельность организации;

2) вторичные, или обеспечивающие, задачей которых является поддержание основных процессов с позиции их непрерывности и экономичности;

3) управленческие, включающие работы по установлению целей и направлений первых двух групп процессов; они формируют условия и используют факторы, необходимые для достижения организацией ее целей.

Любая организация как объект управления, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда *параметров*, число и состав которых зависит от целей этого описания. Самое общее представление об организации как объекте управления можно получить, имея информацию о ее назначении, правовой основе, месте нахождения, ресурсах, истории создания и развития, имидже в деловых кругах и у потребителей. Кроме того, представляет интерес структура организации, разделение труда и распределении ролей, господствующая в ней организационная культура. Эти параметры прямо или косвенно отражают черты и организацию управления, используемые ею методы менеджмента и систему взаимоотношений как внутри, так и с другими организациями деловой среды.

Постановка целей является важнейшим исходным моментом процесса управления. Целевая функция начинается с установления *миссии организации*, выражающей философию и смысл ее существования. Существуют широкое и узкое понимание *миссии*. В случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. *Философия организации* определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно редко меняется. В *узком* понимании миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. *Необходимость формулирования миссии* организации объясняется следующими тремя причинами.

1. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п.

2. Миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

– миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации;

– миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией;

– миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

3. Миссия создает возможность для более действенного управления

организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

В миссии должны быть отражены следующие *характеристики* организации:

- *целевые ориентиры* организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

- *сфера деятельности* организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

- *философия* организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

- *возможности и способы осуществления деятельности* организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Другими словами, значение имеет не то, что организация производит, а то, за что она борется, что она будет делать в будущем. При этом на первое место предпочтительно ставить интересы, ожидания и ценности потребителей (сегодняшних и будущих).

Существуют *общие рекомендации*, которые следует учитывать руководству *при формулировании миссии*:

- миссия формулируется вне временных рамок, что позволяет считать ее «безвременной»;

- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм, методов ее работы, так как она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важны;

- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации. Но фокусирование на прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, что в конечном счете приведет к негативным последствиям;

- миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации

целей организации;

– между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий.

Не менее важным моментом целеполагания в современном менеджменте считается определение главной картины развития организации на ближайшие 10-20 лет или так называемого *видения* того, чем организация должна стать для общества в обозримый период.

Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. *Цели* – это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. *Цели* – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

*Требования к правильному формулированию цели:*

1. Цели должны быть *достижимыми*. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

2. Цели должны быть *гибкими*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

3. Цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. Цели должны быть *конкретными*, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цель.

5. Цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместимости целей.

6. Цели должны быть *приемлемыми для* основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники.

Организации – многоцелевые системы, которые одновременно реализуют

несколько ключевых целей, важных для их существования. Для упорядочения всего множества целей применяется их группировка (классификация) по определенным критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, остальные
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые (новые)
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные системы	Маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, рост, зрелость, завершение

Цели подразделяются на качественные и количественные. *Количественные цели* могут быть оценены в едином эквиваленте, а для оценки *качественных целей* необходимо применение метода экспертных оценок. Каждая организация фиксирует свое состояние в будущем в виде краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. *Краткосрочными* считаются цели сроком реализации до одного года. К *среднесрочным* относятся цели, которые можно достичь в период от одного до трех лет. Цели, для достижения которых необходим период, превышающий три года, считаются *долгосрочными*. Максимальный срок достижения долгосрочных целей обычно колеблется в промежутке от пяти до пятнадцати лет.

Доведение целей до каждого уровня управления и их комплексная оценка требуют построения дерева целей. *Дерево целей* представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления рассматриваемой организации в их взаимосвязи. *Правила построения дерева целей*:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки;
- количество уровней зависит от масштабов и сложности поставленных

целей, от организационной структуры;

– важным моментом целеполагания является моделирование их динамики в аспекте развития за определенный период времени.

Наиболее распространенными *направлениями*, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

– *прибыльность*, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т. п.;

– *положение на рынке*, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;

– *производительность*, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;

– *финансовые ресурсы*, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;

– *мощности организации*, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т. п.;

– *разработка, производство продукта и обновление технологии*, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т. п.;

– *изменения в организации и управлении*, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;

– *человеческие ресурсы*, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т. п.;

– *работа с покупателями*, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;

– *оказание помощи обществу*, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. п.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какими свойствами обладает организация как объект управления?
2. Какими свойствами обладает организация как система?
3. Сформулируйте определение таких понятий, как «миссия», «видение» и «цели организации».
4. Какие рекомендации следует учитывать при формулировании миссии и видения?
5. Для чего используется классификация целей организации?
6. Перечислите основные правила построения дерева целей.
7. Основные требования к правильному формулированию целей организации?



## 1. 3 Внешняя и внутренняя среда организаций

### Учебные цели:

- понимать, что представляет собой внешняя среда организации и об ее основных характеристиках;
- иметь представление о внешних силах, воздействующих на организацию;
- знать современные организационные структуры и организационно-правовые формы управления;
- понимать, что представляет собой внутренняя среда организации;
- иметь представление об информационном обеспечении менеджмента.

### Вопросы:

1. Внешняя среда организации
2. Внутренняя среда организации
3. Информационное обеспечение менеджмента

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением. Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды. *Внешняя среда* организации включает институты, факторы и условия, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. Факторы среды в определениях носят названия переменных, а совокупность институтов, факторов и условий обобщенно называют элементами, а также источниками, питающими организацию. Таким образом, *внешняя среда* организации характеризуется как совокупность переменных или элементов, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Если бы внешняя окружающая среда организации никогда не менялась, не возникало бы никаких проблем менеджмента, но она меняется и скорость таких изменений не постоянна. Это связано с различиями, как в сферах деятельности организаций, так и во внутреннем потенциале организаций. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Организация находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает. Взаимодействие организации с внешней средой обеспечивает возможность существования, жизнедеятельности организации, внутренний потенциал на должном уровне, а также ее устойчивость, т. е. способность устранять возникающие отклонения и достигать поставленных целей после оказываемых на нее возмущающих воздействий.

Внешнюю среду организации можно характеризовать различным образом (таблица 3).

Таблица 3 – Основные характеристики внешней среды организации

Характеристика	Содержание
Взаимосвязанность факторов	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
Сложность	Общее число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора
Подвижность	Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации и которая может быть различной для ее подразделений
Неопределенность	Отсутствие достаточной информации о внешней среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений

Динамика внешней среды выражается изменчивостью ее характеристик. Основными характеристиками, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды, являются: частота, величина и регулярность изменений ее факторов. Динамика внешней среды также носит название подвижности (стабильность-нестабильность) – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации и которая может быть различной для ее подразделений.

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью большинство ученых подразумевают то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды и руководителям трудно предсказать возможные внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями. Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать.

Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности (устойчивости, постоянства) или нестабильности (динамичности) событий. Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Характеристика уровней неопределенности внешней среды организации на

основе двух параметров – уровня подвижности и уровня сложности содержится в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика ситуаций неопределенности внешней среды организации

Ситуация	Характеристика
Простая и стабильная	Отличается низкой степенью неопределенности. Внешние условия можно предвидеть заранее, проконтролировать и учесть при принятии решений
Сложная и стабильная	Отличается умеренно-низкой степенью неопределенности. Элементы этой среды не изменяются быстро и неожиданно. Здесь важно выявить количество элементов внешней среды и проанализировать их
Простая и нестабильная	Отличается умеренно-высокой степенью неопределенности. Число элементов внешнего окружения небольшое, но они непредсказуемы и быстро меняются
Сложная и нестабильная	Отличается самой высокой степенью неопределенности и разнообразием элементов, которые создают препятствия, а иногда и угрозу для организации. Такая внешняя среда характерна для компаний, использующих высокие технологии

Измерение по принципу «простая – сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию. Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие. В сложной среде действуют университет. В университете пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большое количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная – нестабильная» имеет отношение к темпам изменения внешней среды.

Организации могут действовать в среде, где изменения одного или многих факторов происходит медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Практический смысл анализа внешней и конкурентной среды для организации состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих «вовне» и его процессов. Рассмотрим, что может быть предметом внимания организации при анализе ее внешней среды. В теории и практике менеджмента все переменные внешней среды организации рассматривают с двух точек зрения:

1) с содержательной, при этом выделяя 4-7 крупных групп факторов (политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические);

2) с влиятельной, выделяя факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Рассмотрим подробнее факторы внешней среды с содержательной стороны (таблица 5).

Таблица 5 – Классификация факторов внешней среды по содержанию

Название факторов	Состав группы факторов
Политические и правовые	Изменения в налоговом законодательстве; Расстановка политических сил; Отношения между деловыми кругами и правительством; Патентное законодательство; Законодательство об охране окружающей среды; Правительственные расходы; Антимонопольное законодательство; Денежно-кредитная политика; Государственное регулирование; Политические условия в иностранных государствах; Размеры государственных бюджетов; Отношения правительства с иностранными государствами
Экономические	Ставка процента, Курсы обмена валют, Темпы экономического роста, Уровень инфляции, Структура потребления и ее динамика, Изменения спроса, Денежно-кредитная и финансовая политика, Тенденции на рынке ценных бумаг, Ставки налогов, Уровень производительности труда в той или иной отрасли, темпы ее роста, Динамика ВВП и т. д.
Социальные и культурные	Рождаемость; Смертность; Коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; Коэффициент средней продолжительности жизни; Располагаемый доход; Стиль жизни; Образовательные стандарты; Покупательские привычки; Отношение к труду; Отношение к отдыху; Отношение к качеству товаров и услуг; Требование контроля за загрязнением окружающей среды; Экономия энергии; Отношение к правительству; Проблемы межэтнических отношений; Социальная ответственность; Социальное благосостояние
Технологические	Производство с помощью роботов; Проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров; Новые виды связи, транспорта, оружия
Международные	Национальная культура; Факторы выталкивания; Факторы втягивания

Различные факторы законодательного и государственного характера могут ограничивать деятельность организации и влиять на уровень существующих возможностей и угроз. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Некоторые организации в большей степени зависят от правительственных контрактов и субсидий. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды.

Некоторые из них воздействуют на все коммерческие организации, например изменения в налоговом законодательстве. Другие – только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например антимонопольное законодательство. Третьи – существенны, прежде всего, для политических организаций, например расстановка политических сил или результаты выборов в Мажилис. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства, введение льгот для предприятий, использующих труд инвалидов, и т. п.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия могут вызвать снижение спроса на товары и услуги организаций, а более благоприятные могут обеспечить простор для роста.

При анализе внешней обстановки для конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента. Таким образом, ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий развития организации.

Курсы обмена валют определяют стоимость валюты страны по отношению к стоимости валют других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость тенге по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в Казахстане, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость тенге повышается, то

импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста тоже влияет на возможности и угрозы для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию. Снижение же темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов угрожают прибыльности организации.

Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме рассмотренных выше, имеются и другие экономические факторы внешней среды организации: структура потребления и ее динамика, изменения спроса, денежно-кредитная и финансовая политика, тенденции на рынке ценных бумаг, ставки налогов, уровень производительности труда в той или иной отрасли, темпы ее роста, динамика ВВП и т. д.

Различные научные, общественные и частные организации составляют экономические прогнозы для оказания помощи хозяйствующим субъектам в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность.

Социальные, культурные, демографические и географические факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают новый тип потребителя и соответственно вызывают потребность в других товарах и услугах, других стратегиях организации. Хорошим примером этому может служить возросшая обеспокоенность потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеродов. Существует статистика, которая показывает, что в США, например, покупатели предпочитают приобретать товары, на которых стоит специальный знак – «recycled», указывающий, что они могут быть переработаны после их использования для производства новых товаров. При анализе социальных и культурных факторов необходимо учитывать ряд новых тенденций, появившихся в мире в конце 1990 г. начале 2000 годов. К числу таких тенденций относится повышение уровня образованности потребителя, возросшее количество работающих женщин, стареющее население и др. Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55–60 лет (что типично для развитых стран с высоким уровнем здравоохранения) означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, что вызывают наибольший интерес у пожилых людей, – социальная защита пенсионеров, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т. д.

Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения Казахстана тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Влияние технологических факторов часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного и – шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий представляют серьезные возможности и угрозы, которые менеджеры должны осознавать и оценивать их воздействие. Некоторые новшества могут, как создавать новые отрасли промышленности, так и закрывать старые. Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения более производительных технологических процессов) или на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

В международном бизнесе среда наиболее сложна. Организации приходится считаться с социокультурными, экономическими, политическими факторами, законодательством, государственным регулированием. Анализ факторов международной среды – трудная задача, важно изучать и учитывать культурные различия потребителей разных стран.

В теории и практике менеджмента внешнюю среду по воздействию на дела организации классифицируют на среду прямого (ближнее окружение) и среду косвенного воздействия (дальнее окружение) или деловую среду (среду задач) и макроокружение (общую, генеральную среду).

Среда существования организации делится на две части. Первая часть – *«ближнее» окружение* – непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно ближнее окружение включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования местных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются воздействовать на нее, управлять ближним окружением с целью изменения ее в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть – *«дальнее» окружение* – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее определять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они зачастую определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами

дальнего окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

*Внешняя среда прямого воздействия* характеризует параметры и ситуацию деятельности на отдельно взятом рынке, представляющем для организации особый интерес. К микросреде относятся силы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к ней, которые могут влиять на ее способность обслуживать клиентов (рисунок 8).



Рисунок 8 – Непосредственные составляющие внешней микросреды организации

Покупатели (потребители) – важнейшая составляющая микросреды организации. Знание конкретных желаний своих потребителей, их стремлений и надежд позволяет организации разрабатывать четкие цели развития и программы их осуществления.

Поставщики – это организации и частные лица, которые поставляют ресурсы, необходимые для производства товара или для оказания услуг. Тенденции в развитии рынка, влияющие на поставщиков, могут серьезно повлиять на реализацию организацией своих целей.

Чем бы ни занималась организация, на каком бы товаре (или услуге) ни специализировалась, наиболее важными посредниками являются транспортные, финансовые, исследовательские и рекламные посредники.

Финансовые организации – банки, кредитные и страховые компании, прочие организации, финансирующие сделки, совершаемые организациями и уменьшающие риски, с которыми сопряжена их работа. Финансовые организации, СМИ и общественность называют контактными аудиториями.

Конкуренты. Любой организации противостоит широкий спектр конкурентов. Рыночная теория гласит: для того чтобы преуспеть в бизнесе, организация должна удовлетворять не только изменяющиеся потребности клиентов, но и приспособливаться к стратегиям ее конкурентов. Организация должна получить стратегическое преимущество, внедрив в сознание клиентов приоритет своих товаров.

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других. В современных казахстанских условиях внешняя среда



организаций – хозяйствующих субъектов в целом характеризуется, прежде всего, следующим: непредсказуемостью; быстрыми изменениями; значительной неопределенностью; сложной структурой; некоторой агрессивностью.

*Внутренняя среда организации* объединяет элементы, которыми располагает субъект и объект управления, т.е. включает в себе потенциал, необходимый для ее функционирования и развития. Она может быть как источником жизненной силы организации, так и причиной ее гибели. Главные *факторы внутренней среды* организации, прямо или косвенно воздействующие на осуществление общего и функционального управления, – это *цели, структура, задачи, технология, ресурсы и культура организации*. С точки зрения управления интерес представляют принципы, процессы, разделение труда, распределение ролей, система внутренних социальных и экономических связей и отношений, отражающих ее организационно-управленческую культуру.

Термин «структура» пришел в русский язык из латинского и переводится как «строение», «порядок», «расположение», «связь». Структуру того или иного объекта можно рассматривать, во-первых, как определенный тип сочетания его отдельных частей, и, во-вторых, как упорядоченную совокупность связей между ними. *Структура организации* отражает сложившиеся в ней выделение подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое.

Исходя из приведенного общего определения управленческая структура (организационная структура управления) представляет собой упорядоченную совокупность *органов управления* (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении и объединенных *коммуникационными каналами*.

Выделяют органы *общего управления* (дирекция); органы *линейного управления* (руководство подразделениями основной деятельности); органы *функционального управления* (например, плановый отдел). Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует *звено управления*, а совокупность органов управления одного уровня – *управленческую ступень*.

Органы управления различаются размером и структурой, объемом полномочий; характером, масштабами и трудоемкостью решаемых задач; потребностью в информации; материально-технической базой.

Во главе органа управления (управленческого звена) находится руководящая должность – организационная единица, которая реализует совокупность его прав, обязанностей и ответственности. Все остальные должности лишь обеспечивают ее действия и являются по отношению к ней подчиненными. Должность возникает в результате разделения труда в сфере управления и существует до того времени, пока реализует приходящиеся на ее долю функции. Исходя из них на людей, занимающих должность, возлагается обязанность выполнять соответствующие виды деятельности.

Нужно иметь в виду, что управленческая структура может быть не только формальной (совокупность подразделений, должностей, предписанных

взаимосвязей), но и неформальной (совокупность группировок, лидирующих личностей, неофициальных контактов). Только рассмотрение их в единстве дает представление о *полной структуре управления*.

Организационную структуру управления обычно изображают в виде схемы. Если на схеме, кроме управленческих структур, отражены и структурные подразделения, то такая схема носит название организационная структура. Таким образом, под *структурой организации* понимают логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

*Схема* структуры управления организацией состоит из трех ключевых элементов: звено, связь, уровень.

*Звено* – графическое изображение органа управления.

*Связь* – графическое изображение траектории взаимодействия органов управления.

*Уровень* – это вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления. Различают верхний, средний и нижний уровни управления.

*Связи* между элементами *структуры управления* бывают:

– вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненными (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

– горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связь между управляющими структурными подразделениями одного уровня).

Небольшим организациям, не имеющим подразделений, свойственна управленческая структура с одним звеном (в лице руководителя), которая является *одноуровневой*. Специальное управленческое подразделение здесь создается чаще всего из соображений престижа.

Появление в результате горизонтального разделения труда нескольких самостоятельных производственных подразделений требует специального органа, координирующего процесс управления ими. Это делает управленческую структуру *двухуровневой*.

Структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности. *Виды отношений внутри организации* аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на:

– линейные отношения – это отношения между руководителем и его подчиненными;

– функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации;

– отношения управленческого аппарата, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих – либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Структура управления должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.

Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления являются следующие:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивающих бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигается при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезных результатов.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Структуру управления обычно характеризуют с помощью таких понятий как:

- сложность (число подразделений, высококвалифицированных специалистов и уровней иерархии);
- уровни формализации (масштабы использования норм и правил регулирования поведения работников);
- централизация (распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления; уровень централизации показывает, в какой мере члены организации привлекаются к принятию управленческих решений);
- механизмы координации (разделение задач по иерархии управления).

В основе построения организационных структур лежат две концепции: специализированное разделение труда (закрепление отдельных работ за специалистами – теми, кто может выполнять данную работу наилучшим способом с позиции организации как единого целого) и объем управления (число лиц, находящихся в подчинении одного руководителя).

В складывающихся условиях конкурентной борьбы может победить только тот, кто наилучшим образом приспособился к изменчивым внешним условиям и сумел адаптировать структуру своей организации к требованиям,

формируемым информационным обществом. *Относительно новыми типами организационных структур* являются эдхократическая, многомерная, партисипативная, ориентированная на рынок, организация предпринимательского типа. К новейшим типам построения организаций относят горизонтальную корпорацию, сетевую структуру и виртуальную организацию.

*Эдхократическая организационная структура* применяется в условиях нестандартных и сложных работ по отношению к организациям, характерными чертами которых являются трудноопределяемость и изменчивость структур, а также власть, основанная на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии. Каждый работник такой организации отвечает непосредственно за свои действия (научные и технологические организации). Автономные группы работников могут являться самостоятельными хозяйственными единицами либо иметь статус центра прибыли.

*Многомерная модель* создает свободный рынок внутри организации, который не исключает возможности экономии на масштабе деятельности. В многомерной структуре отношения членов автономной группы с руководством организации и ее подразделениями напоминают отношениями с клиентами.

*Структура партисипативной организации* позволяет всем членам организации непосредственно участвовать в принятии решений, касающихся их работы (комитеты по набору кадров в рабочие группы в США, кружки качества в Японии).

*Структура организации, ориентированной на рынок.* Этот тип организационных структур является своего рода комбинацией перечисленных выше структурных построений. Принципиальное отличие рыночно ориентированного структурного построения заключается в группировке всех частей организации вокруг одного или нескольких рынков, в то время как для ранее рассмотренных схем было свойственно группироваться непосредственно вокруг рынка лишь части структурных составляющих организации. Вместо жесткой иерархии возникают в большей степени автономные группы, которым придается статус «центра прибыли» или бизнес - группы, и функционируют они в рамках закрепленного за ними процесса. Это группы, на которых лежит полная ответственность за все: деятельность, конечный результат, достижение поставленных целей. Характерной чертой рыночно ориентированной организационной структуры становятся риск в бизнесе и доверие во взаимоотношениях с партнерами и клиентами.

*Предпринимательские структуры* характеризуются обычно малым количеством уровней управления, гибкостью и сетевым принципом построения. Они основываются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в большинстве традиционных организаций. Предпринимательские организации ориентированы на рост, и мотивация деятельности основывается на поиске возможностей и достижения результата, а не на необходимости использования ресурсов. Главная обязанность руководства предпринимательской организации – поддержка работников, делающих бизнес, а не контроль, как в традиционных организациях.

Создание рыночной среды связано с существованием *организационно-правовых форм управления хозяйственной деятельностью*, которое зависит от способа закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом, и вытекающих из этого его правового положения и цели предпринимательской деятельности. Субъекты предпринимательской деятельности могут осуществлять свою деятельность в форме индивидуального предпринимателя без образования юридического лица или в форме юридического лица.

Юридические лица могут иметь форму коммерческих и некоммерческих организаций. К коммерческим организациям относятся хозяйственные товарищества (полное товарищество, командитное товарищество, ТОО, ТДО), производственные кооперативы, акционерные общества, государственные предприятия.

*Хозяйственным товариществом* признается коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом. *Высшим органом* хозяйственного товарищества является *общее собрание* (собрание представителей) его участников. В хозяйственных товариществах, учрежденным одним лицом, полномочия общего собрания принадлежат единственному участнику.

В хозяйственных товариществах создается *исполнительный орган* (коллегиальный или единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию (собранию представителей) его участников. Единоличный орган управления может быть избран не из числа участников хозяйственного товарищества.

В качестве коллегиальных органов товарищества могут быть созданы:

- *правление*;
- *наблюдательный совет*;
- *другие органы* в случаях, предусмотренных законодательными актами или решениями общего собрания (собрания представителей) участников хозяйственного товарищества.

Участники хозяйственного товарищества имеют право:

- участвовать в управлении делами хозяйственного товарищества в порядке, установленном учредительными документами;
- получать информацию о деятельности хозяйственного товарищества и знакомиться с его документацией в установленном порядке;
- принимать участие в распределении чистого дохода;
- получать в случае ликвидации хозяйственного товарищества часть его имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники хозяйственного товарищества обязаны:

- соблюдать требования учредительных документов;
- вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, предусмотренные учредительными документами;
- не разглашать сведения, которые хозяйственным товариществом объявлены коммерческой тайной.

Хозяйственные товарищества одного вида могут преобразовываться в хозяйственные товарищества другого вида либо в акционерные общества или

производственные кооперативы по решению общего собрания участников в случаях и порядке, установленных законодательными актами.

*Акционерным обществом (АО)* признается юридическое лицо, выпускающее акции с целью привлечения средств для осуществления своей деятельности. АО – одна из наиболее сложных организационно-правовых форм организаций. Поэтому в ней должно быть несколько органов управления, внутреннего и внешнего контроля, органов общего собрания, распределение между ними компетенций, установления порядка принятия этими органами решений, определение действий их от имени общества, определение ответственности за причиненные убытки. Ими являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров (наблюдательный совет);
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор);
- коллегиальный исполнительный орган (правление, исполнительная дирекция, исполнительный директор);
- ревизионная комиссия (орган внутреннего контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества);
- счетная комиссия (постоянно действующий орган общего собрания).

Схема с включением в нее названных органов управления представлена на рисунке 9.

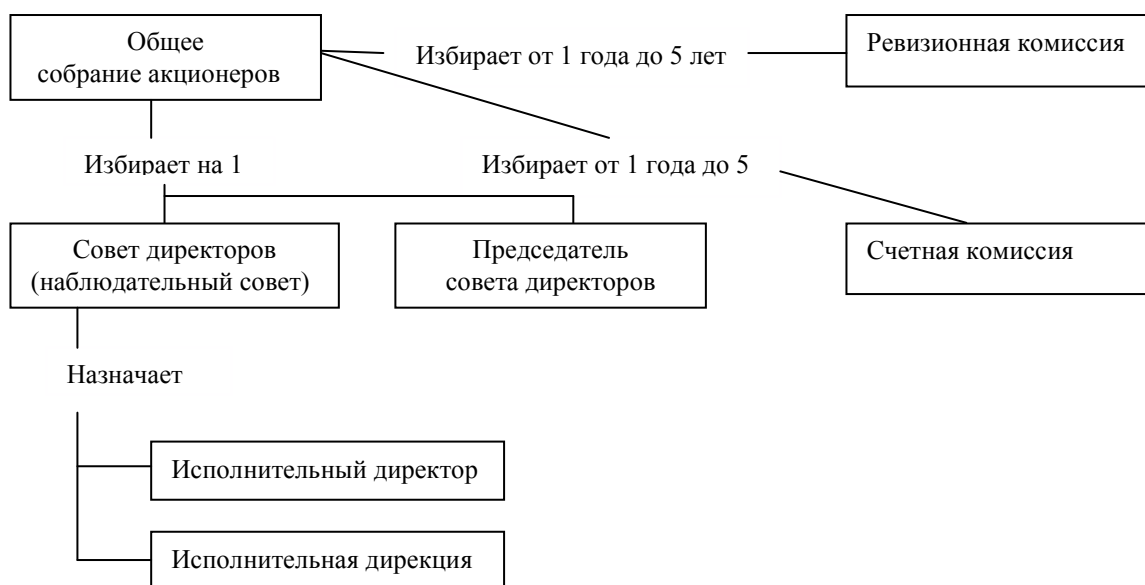


Рисунок 9 – Схема органов управления акционерным обществом

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание. Именно через участие в нем владельцы акций реализуют право на участие в управлении делами общества. Однако его компетенция не распространяется на вопросы, относящиеся к ведению совета директоров или исполнительного органа. В компетенцию *общего собрания акционеров* входит решение вопросов:

- реорганизации и ликвидации общества;

- увеличения и уменьшения уставного капитала;
- образования исполнительного органа;
- утверждения годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков, распределения прибылей, убытков и т.д.

Общее собрание акционеров избирает совет директоров и его председателя. Совет директоров назначает единоличный, а при необходимости – и коллегиальный исполнительный орган. Совет директоров (наблюдательный совет) решает вопросы общего руководства деятельностью общества, кроме тех, что отнесены к исключительной компетенции общего собрания. *Совет директоров (наблюдательный совет)* осуществляет три основные функции: контроль за деятельностью акционерного общества и прежде всего за деятельностью администрации; назначение и консультирование исполнительного органа АО; рассмотрение и принятие важнейших финансово-экономических решений.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск, связанный с их деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Все требования кредиторов к обществу удовлетворяются за счет имущества последнего. Имущество АО полностью обособлено от имущества акционеров. Акционеры имеют право в любой момент продавать свои акции без согласия других акционеров.

*Производственным кооперативом* признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной предпринимательской деятельности, основанной на личном трудовом участии и объединении его членами имущественных взносов. Членов кооператива должно быть не менее двух человек. Член кооператива имеет один голос (независимо от размера имущественного взноса) при принятии решений общим собранием, которое является высшим органом производственного кооператива. Члены кооператива несут по обязательствам кооператива дополнительную (субсидиарную) ответственность в размерах и порядке, предусмотренном Законом о производственном кооперативе. Здесь существует, как и в АО, трехзвенная система управления: общее собрание; наблюдательный совет; правление и (или) председатель кооператива. *Исполнительным органом* является правление и его председатель, которые подотчетны наблюдательному совету и общему собранию учредителей. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива. Членами общего собрания, наблюдательного совета, правления, председателем могут быть только члены кооператива. Распределение доходов между членами кооператива происходит в соответствии с трудовым вкладом каждого его члена, а не по взносам и паям, как в хозяйственных товариществах. Член кооператива вправе по своему усмотрению выйти из него. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, в соответствии с его паем, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Главным отличительным признаком *некоммерческих организаций* является то, что они осуществляют свою деятельность не для извлечения прибыли. Это социальные (общественные), культурные, научные, учебные и другие

организации, целью которых является удовлетворение материальных и духовных потребностей, защита прав личности и общества. После соответствующей регистрации в государственных органах некоммерческие организации приобретают право юридического лица. Они имеют в собственности или оперативном управлении обособленное имущество для выполнения своей деятельности. Имущество может быть передано данным организациям учредителями-собственниками. Некоммерческие организации, тем не менее, могут вести определенную в законодательном порядке и коммерческую деятельность, пополняя, таким образом, средства для своего развития и покрытия необходимых расходов.

*Потребительский кооператив.* Это добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников. Образуется он путем объединения имущественных паевых взносов. Управление потребительского кооператива строится на основе устава, где определяются действия руководства по условиям и размерам паевых взносов, порядок их внесения, ответственность за нарушения обязательств, компетенция его органов управления и порядок принятия решений. Как правило, решения принимаются квалифицированным большинством голосов. Доходы от предпринимательской деятельности потребительского кооператива распределяются между его членами. Кооператив может быть ликвидирован по решению суда в соответствии с требованиями кредиторов.

*Общественные и религиозные объединения.* К таким организациям относятся общественные и религиозные организации (объединения), в которых граждане объединились добровольно на основе общности интересов, для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. К ним можно отнести: клубы охраны природы, собаководства и кролиководства, любителей книги, филателистов, общества охотников и рыболовов и т.д. Это некоммерческие организации, и свою предпринимательскую деятельность они могут осуществлять лишь для достижения целей, ради которых созданы. Например, общество охотников выдает лицензии на отстрел определенного зверя или дичи. Доходы от такой деятельности идут на развитие хозяйства, охрану природы и оплату руководящего аппарата.

Управление такими объединениями осуществляется руководителем, избранным путем выборов на определенный срок. Члены объединений не отвечают по его обязательствам и долгам, и в свою очередь объединения не отвечают по обязательствам своих членов.

*Фонды.* Это некоммерческая организация, которая не имеет членства, учрежденная на основе добровольных имущественных взносов, преследующая благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели. Ни учредители, ни фонд не отвечают по своим обязательствам.

Управление фондом может вестись по линии предпринимательской деятельности лишь для достижения общественно полезных целей. В этом случае фонд может создавать хозяйственные общества или участвовать в них.



Руководство фонда обязано ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества.

Управление деятельностью фонда ведется на основе устава, где должны в обязательном порядке быть указаны: наименование, сведения о цели создания, руководящие органы фонда, в том числе и попечительский совет, порядок назначения должностных лиц и их освобождения от должности, место нахождения фонда и судьба имущества фонда в случае его ликвидации. Фонд может быть ликвидирован по решению суда на основании требований заинтересованных лиц.

*Объединения юридических лиц.* Они возникают тогда, когда коммерческие организации (ассоциации и союзы) договорились между собой об объединении в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. В этом случае такие объединения являются некоммерческими организациями. Свои услуги эти организации оказывают на безвозмездной основе, и расходы покрывают за счет взносов участников.

Члены ассоциации коммерческого типа могут принять соглашение о централизованном управлении материально-техническим снабжением, внешними экономическими связями, технико-технологическим развитием и другими вопросами.

Управление ассоциациями и союзами осуществляется на основе решений общего собрания членов, являющегося высшим органом управления. В ассоциации создается хозяйственный совет, в который входят руководители организаций. Совет избирает правление, его председателя и образует исполнительскую дирекцию.

Высшие органы управления ассоциациями и союзами решают вопросы внесения изменений в устав, принципов формирования и использования имущества, создания филиалов, представительств, вступления в другие организации и регулирования возникших разногласий между членами ассоциации. Они утверждают годовые отчеты, бухгалтерские балансы, нормативные документы, планы финансового развития и т. п. Хозяйственный совет образует, исполнительные органы или может прекратить их полномочия.

Выход из ассоциации или союза его член может осуществить по своему усмотрению после окончания финансового года. В этом случае он несет субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации или союза пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода. Член ассоциации может быть исключен из нее решением общего собрания большинством членов.

*Цели* представляют собой конкретное конечное состояние организации или желаемый результат, к которому стремится организационная система.

*Задачи* – предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки. Каждая должность включает ряд задач, которые являются необходимым вкладом в достижение целей организации. Задачи подразделяются на следующие виды:

– работу с людьми;

- работу с предметами труда (машинами, сырьем, инструментами);
- работу с информацией.

Задачи закрепляются за должностными, а не за конкретными лицами.

*Технология* – это способ наиболее эффективного пути достижения цели.

Задачи и технологии взаимосвязаны, поскольку выполнение задач предполагает использование конкретных технологий. К. Пьерро определяет технологию как средство преобразования ресурсов в товары, продукты, услуги. С исторической точки зрения влияние технологии на управление определялось тремя крупными переворотами: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

Среди существующих систем классификации типов технологий особого внимания заслуживает классификации, предложенные Джоан Вудворд и Джеймсом Томпсоном.

Джоан Вудворд разделила технологии производственных фирм на три группы:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство.

Джеймс Томпсон также выделил три типа технологий, которые не противоречили классификации Вудворд:

- многозвенные технологии;
- посреднические технологии;
- интенсивные технологии.

В рассматриваемых технологиях много общего: многозвенные технологии Д. Томпсона эквивалентны технологиям массового производства и некоторым формам непрерывного производства Д. Вудворд, а интенсивные технологии – технологиям индивидуального производства. Посреднические технологии, занимая промежуточное место между индивидуальным производством и технологиями массового производства, используются, когда возможна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции или оказания услуг не может быть полностью стандартизирован.

Различия в приведенных классификациях объясняются разными областями специализации авторов. Считается, что классификация Д. Вудворд лучше подходит для описания технологий промышленных предприятий, а классификация Д. Томпсона – для всех других сфер деятельности.

*Ресурсы* – это ценности, которыми располагает организация: люди, информация, финансы, энергия, здания, сооружения, оборудование и т.п. Возможности организации и способы достижения целей определяются, прежде всего, наличием или отсутствием ресурсов.

Основным видом ресурсов являются *люди*. В ситуационном подходе к управлению выделяют три основных аспекта человеческой переменной: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя в роли лидера и его влияние на поведение отдельных личностей и групп. При анализе данной переменной необходимо учитывать уровень

компетенции и профессиональной квалификации, как руководства, так и рядовых сотрудников.

*Корпоративная культура*, как внутренняя переменная, является важным фактором конкурентоспособности организации. Внутренняя культура организации должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии организации. Она отражает убеждения, базовые ценности, негласные соглашения, нормы и принципы, сложившиеся в организации и разделяемые всеми ее членами. К внутренним субъектам корпоративной культуры относятся: организация (весь трудовой коллектив), личности (владельцы и менеджеры высшего звена), группы (клиенты организации, ее акционеры и сотрудники).

Корпоративная культура описывается с помощью фундаментальных ценностей и выражается в различных образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях.

Во внутренней среде организации выделяется пять групп функциональных процессов, которые охватывают ее деятельность и которые являются объектом управления. К данным функциональным процессам относятся:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

В рамках каждой организации существуют ограничения, сужающие возможности выбора менеджером того или иного варианта решения. Они обусловлены внешней средой и организационной культурой. Культура организации и внешняя среда «работают» против менеджера, значительно ограничивая свободу действий менеджеров (рисунок 10).

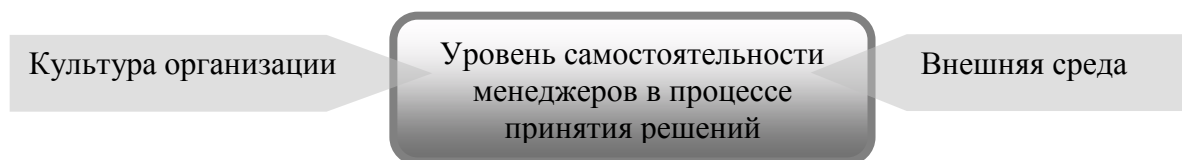


Рисунок 10 – Ограничивающие факторы в деятельности управленческого персонала

Все внутренние переменные взаимосвязаны и изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования ресурсов, которые составляют ее рыночный потенциал.

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей, путем выделения своих сильных сторон, и ограничению внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и

определяет содержание менеджмента организации.

Управление в системе организации зависит от имеющейся информации. Из всего многообразия определений информации наиболее фундаментальным является то, которое постулируется теорией информации и связано с количеством информации. *Информация* – это снятие неопределенности. При этом неопределенность снижается на то количество информации, которое было получено в процессе выбора или принятия решения из имеющегося числа альтернатив. Информация противодействует тенденциям системы к дезорганизации, а количество информации в системе есть мера организованности системы. Таким образом, *информация* – это преобразованные в определенном контексте данные, представляющиеся содержательными и полезными для конкретных пользователей.

Разработка организациями стратегических планов, идентификация возникающих проблем и взаимодействие с другими организациями во многом определяется уровнем качества информации. *Высококачественная информация* обладает характеристиками, обуславливающими ее полезность для решения конкретных задач (рисунок 11). Все характеристики полезной информации можно разделить на три категории:

1. Временные характеристики. Информация должна быть доступной по мере необходимости, своевременно обновляться. Соответствовать определенному периоду в прошлом, настоящем или будущем.

2. Содержательные характеристики. Полезная информация не содержит ошибок, соответствует потребностям конкретного пользователя, полна, лаконична, релевантна (не содержит лишних данных), точно характеризует объект.

3. Структурные характеристики. Информация должна предоставляться в простой, понятной для пользователей форме и иметь необходимую степень детализации. Она должна быть упорядоченной в словесной, цифровой или графической форме. Кроме того, носитель информации (печатный документ, видео или аудио) тоже должен быть удобен для пользователя.



Рисунок 11 – Характеристики высококачественной информации

Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации. Обладание ею дает в руки реальную власть, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать. *Особенностями информации* как ресурса являются:

- неисчерпаемость;
- сохраняемость и накапливаемость;
- возможность параллельного использования;
- легкость передачи, в том числе на основе купли-продажи.

*Информационные системы* (ИС) представляют собой совокупность методов и средств отбора, классификации, поиска, хранения, обработки и обновления информации.

*Источниками информации* могут быть:

- объект изучения и управления;
- системы и подсистемы менеджмента;
- внешняя среда и ее структурные элементы (клиенты, поставщики, конкуренты, законодательство);

Информационная система объединяет в себе аппаратные, программные средства и человеческие ресурсы для обеспечения потребностей организации в информации и коммуникации. Один из наиболее распространенных способов классификации ИС – по функциям, которые они выполняют в организации, и людям, которых они обслуживают (таблица 6).

Таблица 6 – Типы информационных систем

Информационная система	Содержание
<b>Операционные информационные системы:</b>	Обеспечивают информационные потребности, при осуществлении текущей деятельности, а также поддерживают функции нижнего операционного менеджмента
Системы обработки транзакций	
Автоматизированные системы управления технологическим процессом	
Офисные автоматизированные системы:	
<b>Управленческие информационные системы:</b>	Ориентированы на поддержку принятия стратегических решений высшим менеджментом организации
Информационные системы отчетности	
Системы поддержки принятия решений	
Информационные системы топ-менеджмента	
Программные средства коллективной работы	

*Организация потоков информации* происходит следующим образом:

- горизонтальные потоки информации обеспечивают потребности в информации взаимозависимых структурных подразделений организации одного уровня;
- вертикальные потоки информации обеспечивают потребность в сведениях, которые содержатся в приказах, распоряжениях, заданиях (нисходящий поток информации) и отчетах, рапортах, информациях (восходящий поток информации);
- перекрестные потоки информации обеспечивают согласование работы

взаимозависимых структурных подразделений различных структурных уровней.

Управление информационной системой предполагает ее планирование, использование, модернизацию и наращивание. Движение информации от отправителя к получателю в рамках таких систем состоит из нескольких этапов.

На *первом этапе* происходит ее отбор. Он бывает случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях.

На *втором этапе* отобранная информация *кодируется*, т. е. облекается в ту форму, в которой будет доступна и понятна получателю, например письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т. п. Подбирается и подходящий способ ее трансляции: устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов или условных знаков.

На *третьем этапе* происходит передача информации. Если информация важна, считается, что не стоит ограничиваться одним каналом, а нужно по возможности дублировать этот процесс по нескольким, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может захлестнуть.

На *четвертом этапе* получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию. Отправитель же ждет, чтобы получатель каким-то образом подтвердил факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установил *обратную связь*.

В идеале это должно происходить без промедления (по возможности обуславливаться заранее), облекаться в форму, соответствующую ситуации, учитывать возможности восприятия. Сигналами обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку они могут быть достаточно слабыми, за реакцией иногда требуется специально наблюдать. Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь, различных помех, искажающих смысл.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что представляет собой внешняя среда организации?
2. Дайте характеристику факторов макросреды организации.
3. Перечислите основные элементы микросреды организации.
4. Что относится к основным характеристикам внешней среды организации?
5. Каковы основные характеристики ситуаций неопределенности внешней среды?
6. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации и раскройте их особенности применительно к конкретной организации.
7. Назовите новые типы организационных структур, чем они отличаются от традиционных?
8. Охарактеризуйте организационно-правовые формы управления

хозяйственной деятельностью в РК.

9. Объясните, почему руководство обязано учитывать взаимосвязь внутренних переменных?

10. Приведите источники деловой информации, проанализируйте их достоинства и недостатки.

## **1.4 Коммуникации и принятие решений**

### **Учебные цели:**

– понимать, что представляет собой коммуникационный процесс как основа стратегического управления обеспечивающего связь целей организации с их достижением;

– иметь представление о природе и принятии стратегических решений в организации;

– знать уровни стратегии и особенности коммуникаций на каждом уровне;

– понимать, что представляет собой стратегическая установка и корпоративные цели организации;

– иметь представление принятии решений на уровне корпоративной, деловой и функциональной стратегий.

### **Вопросы:**

1. Коммуникации в управлении организацией

2. Стратегическое управление и стратегическое решение

3. Сложность принятия стратегического решения

4. Три иерархических уровня стратегии и особенности коммуникаций на каждом уровне: корпоративная стратегия; бизнес-стратегия; функциональная стратегия

5. Принятие решений на основе корпоративной стратегии

6. Принятие решения на уровне бизнес-стратегии

7. Принятие решения на уровне функциональной стратегии

*Коммуникации* в менеджменте представляют собой процесс обмена информацией между субъектом и объектом управления, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

В теории менеджмента коммуникации являются связующим процессом четырех основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля, поскольку для их реализации необходимы передача и обмен информацией. Главная цель коммуникации – обеспечить, чтобы тот, кому адресована информация, однозначно понял, что имеет в виду тот, кто ее посылает. К коммуникациям могут быть отнесены факты, намерения, взгляды и прочее.

Коммуникации, построенные должным образом, способствуют обеспечению организационной эффективности. Это означает, что менеджмент организации всегда располагает объективной информацией, необходимой для

принятия решений в нужное время.

Коммуникации относительно организации подразделяются на внешние и внутренние.

*Внешние коммуникации* – это коммуникации с внешней средой, цель которых – удовлетворение информационных потребностей организации. Они позволяют правильно строить стратегию и тактику действий, получать информацию о состоянии рынка и действий конкурентов, а также различную нормативную и справочную информацию. С помощью внешних коммуникаций организация устанавливает отношения с государственными органами, общественностью, поставщиками и клиентами.

*Внутренние (внутриорганизационные) коммуникации* способствуют осуществлению производственно-хозяйственной деятельности организации, устанавливают связь между подразделениями, внутри них, между отдельными членами организации и уровнями власти.

В рамках организации *коммуникации* обычно устанавливаются в *трех направлениях*: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости, при этом коммуникации призваны удовлетворять разные уровни принятия решений.

Коммуникации в пределах организации подразделяют на два типа: *формальные* (официально установленные или одобренные руководством) и *неформальные* (неофициальные, незапланированные).

*Формальные коммуникации* подразделяются на:

– *нисходящие* коммуникации – состоят из информации и сообщений, отправленных с высоких уровней на более низкие, и как правило. Затрагивают вопросы, связанные с целями и стратегией организации, должностными инструкциями и приказами, правилами и процедурами, обратной связью по результатам деятельности, внушением персоналу различных идей;

– *восходящие* коммуникации – поток формальных коммуникаций, содержащий сообщения, передаваемые с низшего уровня на высшие уровни иерархии (проблемы, возникающие у персонала, предложения работников, связанные с деятельностью организации, жалобы и споры, финансовая и бухгалтерская информация). С их помощью осуществляется обратная связь;

– *горизонтальные* коммуникации – представляют собой обмен сообщениями между подразделениями, между коллегами как внутри отделов, так и между подразделениями. Основные цели горизонтальных коммуникаций – просьба о поддержке или координация действий, информирование о чем-либо.

*Неформальные коммуникации* внутри организации существуют параллельно с формальными, но при этом не зависят от уровней иерархии и соединяют всех работников организации. Неформальные коммуникации дополняют формальные, а в ряде случаев оказываются даже более эффективными. Методами осуществления неформальных коммуникаций являются: разговоры между работниками разных уровней организации; частные телефонные или личные контакты работников с представителями других подразделений, основанные на дружбе и симпатии, для обеспечения быстрого выполнения рабочих заданий или иных просьб, чем это возможно при



использовании формальных методов коммуникации; слухи тайные жесты и знаки, которыми обмениваются сотрудники, например, с целью предупреждения о появлении начальства.

*Межличностные коммуникации* относятся к наиболее распространенному типу внутренних коммуникаций. Неформальные межличностные коммуникации могут охватывать набор любых связей – от бытовых до производственных. Основой этих связей является информация, циркулирующая по неформальным каналам общения.

Методы, с помощью которых осуществляется общение между людьми, подразделяются на *вербальные* (устные и письменные средства сообщений) и *невербальные* (реализуются посредством языка, телодвижений и параметров речи и характеризуют отдельные действия или поведение людей: осанка, позы, мимика лица, жесты).

Можно выделить следующие *этапы коммуникационного процесса*:

1. Начало обмена информацией – выбор идеи отправителем для передачи получателю.

2. Кодирование – превращение идеи в сообщение, закодированное в словах или символах, и выбор адекватного идее канала связи (средство передачи сообщения).

3. Передача сообщения – использование выбранного канала связи.

4. декодирование – расшифровка вербальных и невербальных символов получателем сообщения.

5. Обратная связь – отклик получателя на сообщение и передача ответной информации. Помехи и барьеры искажают смысл передаваемой информации и нарушают качество сигнала. В теории передачи информации их называют шумами, которые всегда существуют в коммуникационном процессе. Высокий уровень шума может полностью исказить смысл сообщения.

*Эффективность коммуникаций* зависит от воздействия на коммуникационный процесс межличностных факторов: восприятия (процесс постижения людьми смысла окружающих вещей и событий), каналов коммуникаций, невербального поведения, умения слушать (навыки принимать сообщения и правильно интерпретировать их значение).

*Коммуникационный процесс* является основой стратегического управления, обеспечивающего связь целей организации с их достижением. Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Чтобы реализовать общий стратегический план организации, руководитель должен принять ряд стратегических решений. Принятие решения – это средство обеспечения равновесия между окружающей средой (внешними факторами развития) и самой организацией (ее внутренними силами и слабостями). В большинстве источников выделяются две ключевые *стадии в процессе принятия решений* в организации.

1. *Определение проблемы*: отслеживается информация о внешней среде и о

самой организации с целью определить ее эффективность и выявить причину недостатков.

2. *Решение проблемы*: рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант, который представляется наиболее оправданным.

Решения проблемы бывают *запрограммированными* и *незапрограммированными*.

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Выделяют девять таких характеристик.

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.

2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.

3. Стратегические решения также принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.

4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.

5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.

6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией. Удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации.

7. Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.

8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников внутри организации. Многие авторы считают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних ее участников.

9. Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Представленные характеристики достаточно ясно показывают, чем стратегические решения отличаются от оперативных решений (таблица 7).

Стратегические решения определяют общее направление развития организации и ее главные цели. Они закладывают концептуальную основу для принятия оперативных управленческих решений во всех сферах деятельности предприятия. Это хотя и взаимосвязанные, но существенно различающиеся процессы.

Таблица 7 – Различия стратегических и оперативных решений

Стратегические решения	Оперативные решения
По природе долгосрочны	По природе краткосрочны
Относятся к предприятию в целом	Концентрируется на оперативной деятельности предприятия
Используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска	Используют оперативную информацию, которая, по всей видимости, более точна
Сложно предугадать результат	Проще предсказать результат

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает сложность принятия стратегических решений, что повышает опасность риска. Боумен и Эш приводят следующие соображения, определяющие *сложность принятия решений*, предопределяющие возникновение недостатков стратегических планов:

- для многих фирм динамичный характер внешнего окружения быстро обесценивает корпоративные планы, за исключением тех случаев, когда они сформулированы в самых общих терминах;

- информацию никогда нельзя получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего анализа внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы позволить провести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий;

- лица, принимающие решения, в состоянии охватить не намного больше, чем весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных переменных. Фактически они осознанно упрощают сложность проблемы, используя, например, разделение ее на отдельные управляемые части и затем, рассматривая их последовательно;

- систематические формализованные процедуры планирования могут исключить появление радикальных "диссидентских", но потенциально плодотворных идей;

- там, где корпоративный план составляется специалистами по планированию, рядовые менеджеры (которые должны исполнять его) часто проявляют недовольство в отношении решений, в принятии которых они не участвовали. Кроме того, сотрудники плановых отделов часто не имеют доступа к жизненно важной информации, которой владеют рядовые менеджеры;

- проблемы часто возникают при введении нового процесса корпоративного планирования. Если энергично отстаиваются несколько так называемых универсальных методов управления (например, управление по целям, кружки качества, управление по отклонениям), то при подготовке новой системы планирования, скорее всего, будет уделяться недостаточно внимания, как развитию организации, так и развитию методов управления.

Эти соображения могут стать основой для объяснения того факта, что даже в достаточно крупных организациях часто не существует определенных процедур формального стратегического планирования и структур, ответственных за этот процесс. Иногда корпорации определяют границы стратегического планирования, полагая, что распространять его на все сферы деятельности нецелесообразно с точки зрения экономии управленческих ресурсов.

В концепции стратегического управления основным является понятие *стратегия*. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае *стратегия* — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а *выработка стратегии* — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под *стратегией* понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Стратегия дает ответ на вопрос: «Каким способом, с помощью каких действий организация сможет достичь своих целей в условиях изменяющейся среды и конкурентного окружения?». Именно такое понимание стратегии используется в стратегическом управлении, которое представляет собой непрерывный процесс пересмотра стратегий.

Существуют две точки зрения относительно того, кто и на каком уровне должен разрабатывать стратегию. Поскольку разработка стратегии предусматривает целеполагание, то она проводится согласно первой точке зрения на верхнем уровне управления организацией. Вторая точка зрения связана с выстраиванием так называемой «стратегической пирамиды», отражающей распределение ответственности по разработке стратегии по нескольким уровням (3-4, в зависимости от степени диверсифицированности компании).

В диверсифицированной компании обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (рисунок 12), а в недиверсифицированной (узкопрофильной) компании – три уровня: деловую, функциональную и операционную (рисунок 13).

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на следующих организационных уровнях.

На первом уровне разрабатывается *корпоративная стратегия* – стратегия для компании в целом по всем сферам ее деятельности (для всех входящих в нее бизнесов), комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос: *каким бизнесом мы занимаемся?*

На втором – стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной (*стратегия бизнеса или деловая стратегия*) и отвечает на вопрос: *как мы конкурируем?*



Рисунок 12 – Стратегическая пирамида диверсифицированной организации

На третьем – стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса (*функциональная стратегия*), к ним относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д. и отвечает на вопрос: *как мы поддерживаем стратегию подразделений?*



Рисунок 13 – Стратегическая пирамида в узкопрофильной организации

На четвертом уровне – более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах (*оперативная стратегия* или стратегия структурных единиц), которые отвечают на вопрос: *как повысить производительность?*

В организациях с одной сферой деятельности (одним бизнесом) иерархия имеет только три уровня (стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия) до тех пор, пока диверсификация за счет другого бизнеса не станет активным фактором.

В таблице 8 приведены задачи разработки стратегии по уровням иерархии.

Таблица 8 – Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решений
Корпоративная	Для организации в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего звена	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство, Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления	Руководители среднего звена	Глава подразделений
Операционная	Для регионов и районов, заводов, отделов, внутрифункциональных направлений	Руководители на местах	Руководители функциональных служб

Каждая организация нацелена на выполнение своих *корпоративных целей* и миссии, решение стратегических задач и реализацию выбранной политики. Корпоративные цели – это цели, намеченные руководством организации для усиления ее позиций и конкурентоспособности. Это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В системе стратегического управления организация должна формировать как стратегические, так и финансовые цели. Если основу для формирования миссии составляют принятые в организации ценности, то стратегические цели определяют ориентиры ее развития. Стратегические цели следует фокусировать на создании сильных конкурентных преимуществ в какой-либо конкретной сфере деятельности.

Обычно выделяют следующие восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

- положение на рынке;
- инновации;
- производительность;

- ресурсы;
- доходность (прибыльность);
- управленческие аспекты;
- выполнение трудовых функций персоналом и отношение его к работе;
- забота об имидже, социальная ответственность.

Из восьми ключевых пространств установления целей решающим является достижение приемлемых финансовых показателей, как основы поддержания и улучшения положения организации на рынке в долгосрочной перспективе. Их не следует противопоставлять стратегическим целям. В каждой конкретной организации на первый план могут выходить либо финансовые, либо стратегические цели. В то время как финансовые цели фокусируются на улучшении финансово-экономических аспектов деятельности, стратегические цели направлены на рост конкурентоспособности организации и долгосрочное улучшение ее позиции в отрасли. В частности:

– *возможные стратегические цели* – это увеличение доли рынка; более высокое и надежное положение в отрасли; повышение качества продукции; снижение издержек производства по сравнению с конкурентами; расширение и улучшение номенклатуры продукции; повышение репутации компании среди клиентов; улучшение обслуживания клиентов; признание компании лидером;

– *возможные финансовые цели* – это рост доходов; рост денежных поступлений; высокие дивиденды; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение надежности облигаций; повышение цены акций; признание прочного финансового положения; стабильный доход в периоды экономических спадов.

Наиболее важные показатели финансовой деятельности предприятий.

1. Прибыль (убыток) по состоянию на конец отчетного года – это финансовый результат, который выявлен на основе бухгалтерского учета всех финансовых операций предприятий и представляющий собой сумму прибыли (убытка) от продажи основных средств, продукции, работ, услуг, другого имущества предприятия и чистых доходов от внеоперационных операций.

Данные по прибыли приводятся в статистике в фактических действующих ценах, по методологии и структуре соответствующих лет.

2. Рентабельность, которая характеризует эффективность деятельности предприятий. Рентабельность продукции определяется как отношение между величиной прибыли от продажи продукции и издержками на производство и реализацию продукции. Рентабельность активов – это отношение прибыли к средней стоимости активов предприятия.

3. Оборотные средства предприятия – это авансированная в денежной форме стоимость, которая принимает в результате оборота средств форму фондов обращения и оборотных фондов, которые необходимы для поддержания постоянного кругооборота и возвращающиеся в исходную форму после ее завершения.

4. Оборачиваемость оборотных средств определяется как соотношение средней стоимости оборотных средств и издержек на производство реализуемой продукции, умноженное на число дней в периоде.

5. Денежные поступления предприятий включают всю сумму денежных средств, поступающих от реализации продукции, выполненных работ, оказания услуг на предприятии.

6. Кредиторская задолженность – задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за поставленные товары, выполненные работы, оказанные услуги, задолженность по выданным векселям, с дочерними предприятиями, со служащими и работающими по оплате труда, с бюджетом и внебюджетными фондами, по полученным авансам, а также суммы полученных авансов по планирующимся платежам.

7. Дебиторская задолженность – это задолженность за товары, работы и услуги по расчетам с дебиторами, по векселям, с дочерними предприятиями, с персоналом по прочим операциям, с бюджетом, с прочими дебиторами (задолженность подотчетных лиц, авансы, выданные поставщикам и подрядчикам с учетом сумм, уплаченных иными предприятиям, авансов по предстоящим расчетам).

8. Просроченная задолженность – это задолженность, не погашенная в оговоренные договором сроки.

9. Финансовые вложения – это долгосрочные и краткосрочные инвестиции предприятий в ценные бумаги (портфельное инвестирование), процентные облигации местных и государственных займов, в уставные фонды иных предприятий, образованных на территории страны, капитал за рубежом, а также предоставленные другим предприятиям займы и кредиты (ссудное инвестирование).

10. Финансовая устойчивость предприятия определяется состоянием финансовых ресурсов, которые обеспечивают бесперебойный, расширенный процесс производства и реализацию продукции на основе роста прибыли.

Сейчас *репутация организации* стала своеобразным товаром. Компании с высоким уровнем положительной репутации достигают больших успехов, чем их конкуренты, у которых репутация находится на более низком уровне. Как же измерить ее уровень? Какую роль играет репутация в формировании стоимости компании? Для большинства компаний репутация – это нематериальный актив, который создает стоимость, а коммуникации – реальные инвестиции, влияющие на объемы продаж, прибыль и стоимость привлеченного капитала.

Репутация компании складывается из многих составляющих, одной из которых является репутация руководителя. Нельзя нанести ущерб репутации руководителя, не причинив материальных (и моральных) убытков компании. Руководитель воспринимается общественностью как «лицо» компании. Поэтому все решения и поступки этого человека, о которых становится известно, неизменно влияют на отношение к продукции компании и к компании вообще.

Сформировать положительный образ компании через репутацию руководителя можно с помощью его участия в различных публичных мероприятиях, конечно, с положительной окраской: интервью по телевидению, радио, в печатных изданиях, он-лайн-интервью, пресс-ланчи и брифинги. Хорошо, если у руководителя есть возможность участвовать в



благотворительных акциях, причем не просто переводить деньги на счет детского дома или другого заведения, а лично приезжать туда, давать интервью, рассказывать о своей компании, о том, почему и кому она еще помогает материально, в каких акциях участвует. Все это создает положительный образ руководителя в глазах общественности, люди начинают доверять ему и рассуждают уже так: ТАКОЙ руководитель уж точно не может управлять плохой компанией.

Формирование личной репутации происходит также и за счет поведения руководителя по отношению к клиентам, сотрудникам и партнерам. Огромное значение имеет отношение персонала компании к руководителю. Ведь на основе того, что говорят работники о своём начальнике, формируется мнение не только о нем, но и о компании в целом. То же касается клиентов и партнеров. Не секрет, что люди больше доверяют неформальным источникам информации. И если о сотрудничестве с руководителем компании кто-то плохо отзовется, мы еще сто раз подумаем, прежде чем туда обратиться.

Главное – поддерживать завоеванную репутацию, поскольку, как известно, чтобы заработать ее, нужно много времени и сил, а потерять ее можно в одночасье. Если компания выбирает стратегию продвижения репутации руководителя как основную, то появляется опасность того, что, когда руководитель уйдет из компании, она может потерять многих выгодных клиентов и партнеров. Это может произойти из-за того, что основные контакты завязаны именно на него. И как следствие ухода существует вероятность ухудшения репутации. Чтобы защитить компанию от этого, необходимо изначально строить коммуникацию с партнерами и клиентами так, чтобы они общались не только с руководителем. В их сознании компания не должна ассоциироваться лишь с его образом. К тому же есть опасность, что в случае, если у руководителя возникнут проблемы, это может привести к переносу негативного отношения на продукцию компании и ее репутацию. Если руководитель уходит из-за того, что вокруг его имени возник скандал, то защитить компанию должен его заместитель, создав информационную открытость компании и сделав необходимые заявления, которые все объясняют. СМИ не должны заполниться слухами, так как в конечном итоге это приведет к еще большим проблемам, ухудшению и даже, возможно, потере репутации.

Несмотря на это, у стратегии формирования репутации компании через положительный имидж ее руководителя имеет немало преимуществ: во-первых, сделать узнаваемым одного человека как представителя компании гораздо легче, чем организацию в целом. Руководитель становится известной личностью, которая привлекает внимание и вызывает доверие потенциальных клиентов и партнеров. Иногда руководитель, который ведет насыщенную общественную жизнь, может даже рассматриваться как объект для подражания и восхищения сотрудниками компании, что, в свою очередь уже является сильным мотивирующим фактором.

Безусловно, отдачу от вложений в репутацию компании можно ощутить лишь спустя какое-то, вполне вероятно, весьма продолжительное время. При

этом руководители компаний должны осознавать, что, как свою репутацию, так и репутацию своей фирмы нельзя оставлять на волю случая. Это может привести к плачевным результатам.

Обычно считают, что перед руководством организации стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

При определении стратегии организации руководство сталкивается с тремя значимыми вопросами, связанными с положением организации на рынке:

- 1) какой бизнес прекратить?
- 2) какой бизнес продолжить?
- 3) в какой бизнес перейти?

*Стратегия бизнеса* охватывает разработанные руководством действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного вида деятельности. Центральным элементом стратегии бизнеса является ответ на вопрос, как создать более прочную и долгосрочную конкурентную позицию компании на рынке.

Формирование стратегии бизнеса, создающей устойчивое конкурентное преимущество, имеет три грани:

- принятие решения о том, где компания имеет наибольшие шансы получения конкурентного преимущества;
- разработку таких свойств продукции или услуг, которые обладают значительной привлекательностью для потребителей и могут выделить компанию среди конкурентов;
- нейтрализацию конкурентных действий компаний-соперников.

Существуют три основные области выработки стратегии поведения организации на рынке. Эти стратегии имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы (по М. Портеру):

- лидерство в минимизации издержек производства;
- дифференцирование, т.е. специализация в производстве продукции;
- концентрации усилий организации на определенном рыночном сегменте или фокусирование, т.е. сосредоточение внимания на одном сегменте рынка и достижение там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе.

Стратегии развития бизнеса отражают четыре различных подхода (по Ф. Котлеру) к росту организации и связаны с изменениями состояния одного или нескольких пяти элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология, каждый из которых находится в одном из двух состояний: существующее состояние (старое) или же новое.

На рисунке 14 приведена схема классификации эталонных стратегий развития бизнеса. Первая группа стратегий – стратегии концентрированного роста. В эту группу включены стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка.

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии интегрированного роста, предполагающие расширение фирмы за счет добавления новых структур, как путем приобретения собственности, так и

путем расширения изнутри. Из указанных выше пяти элементов изменяется только один – положение фирмы внутри отрасли.

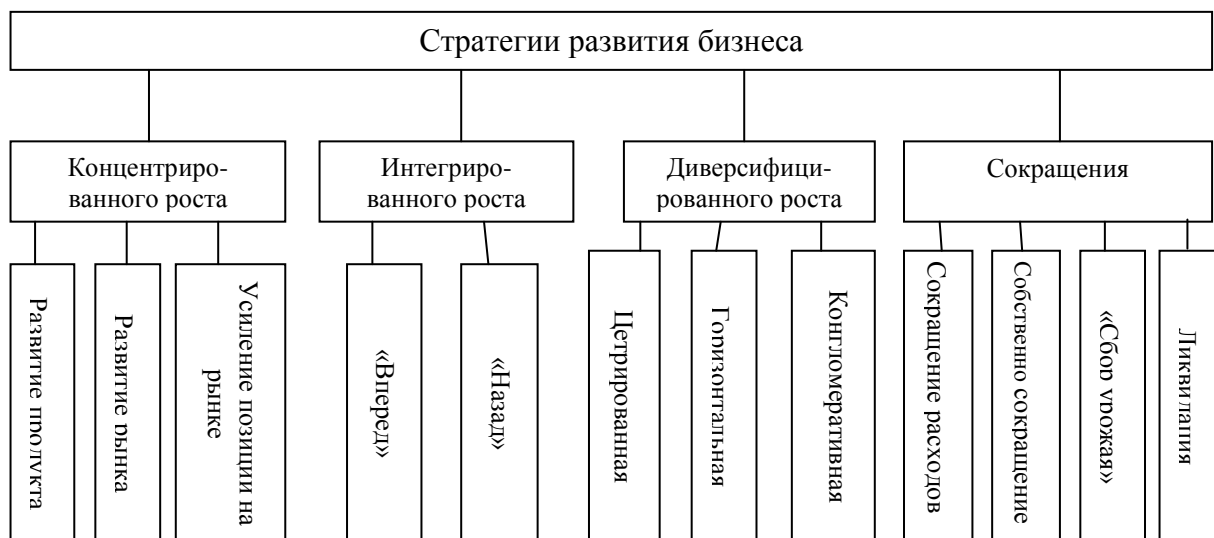


Рисунок 14 – Классификация эталонных стратегий развития бизнеса

Третья группа эталонных стратегий – стратегия диверсифицированного роста, которые реализуются в случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Четвертая группа эталонных стратегий – стратегии сокращения.

Все многообразие стратегий, по существу, является различными модификациями нескольких базовых стратегий: ограниченного роста (цели развития предприятия определяются «от достигнутого уровня» и корректируются в зависимости от изменения условий); роста (эта стратегия характерна для динамично развивающихся отраслей); сокращения (цели устанавливаются ниже уровня, достигнутого в предыдущий период); комбинированной стратегии (сочетание рассмотренных выше стратегий – роста, сокращения, ограниченного роста).

В отношении внутренней ситуации стратегия бизнеса должна предусматривать действия по повышению возможностей, необходимых для достижения конкурентного преимущества. Успешная стратегия бизнеса обычно направлена на обеспечение исключительной компетентности компании в одной или нескольких сферах деятельности, важнейших для стратегического успеха, а затем на использование этой компетентности как основы для завоевания конкурентного преимущества перед соперниками. Стратегия бизнеса также должна быть направлена на объединение стратегических инициатив различных функциональных областей компании (закупки, производство, научные исследования и разработки, финансы, трудовые ресурсы, продажи, маркетинг и распределение).

Стратегия бизнеса включает также план действий по решению особых стратегических проблем, характерных для конкурентной позиции только этой компании и ее внутренней ситуации (например, целесообразно ли создавать

новые мощности, заменять устаревшее оборудование, увеличивать расходы на научные исследования и разработки перспективной технологии или снизить бремя расходов на выплату процентов). Составление такой стратегии, которая отражала бы специфическую ситуацию данной компании, является одной из причин того, почему каждая из компаний в отрасли имеет свою стратегию бизнеса.

*Функциональная стратегия* представляет собой управленческий план работы основных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Компании необходимо иметь функциональные стратегии для каждого основного подразделения и важной части бизнеса. Функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем стратегия бизнеса, добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой. Главная задача функциональной стратегии заключается в поддержке общей стратегии бизнеса компании и ее конкурентных подходов.

Ответственность за формирование стратегии на функциональном уровне обычно делегируется руководителю соответствующего функционального подразделения, если руководитель всего бизнеса не решит оказать на эту работу большее влияние.

Распространение сферы *принятия стратегических решений* на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

*Оперативная стратегия* относится к еще более узким стратегическим инициативам и подходам при управлении ключевыми производственными единицами (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки). Оперативные стратегии, хотя они имеют еще меньший масштаб, добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса. Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегируется руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителем более высокого уровня.

Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и как решать стратегически важные оперативные задачи (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение коммуникации, какие виды коммуникаций можно выделить в организации?
2. В каких направлениях в рамках организации устанавливаются коммуникации?
3. На какие типы подразделяются коммуникации в организации?
4. Как осуществляется коммуникационный процесс в организации?
5. Каковы основные характеристики стратегического решения?
6. Чем объясняется сложность принятия стратегических решений?
7. Какие уровни стратегии, разрабатываемые в организации, Вы знаете?
8. Опишите стратегическую пирамиду диверсифицированной организации.
9. Что представляет собой корпоративная стратегия?
10. Какой фундаментальный вопрос лежит в основе деловой стратегии?
11. Приведите примеры функциональных стратегий.

## **1. 5 Стратегическое управление организацией**

### **Учебные цели:**

- понимать, что представляет собой стратегическое управление организацией;
- иметь представление о процессе и этапах стратегического управления организацией.

### **Вопросы:**

1. Понятие стратегического управления
2. Процесс стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 60 – 70 годов XX века для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют *четыре фактора-условия*, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX века число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине прошлого столетия.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине XX века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия. Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

*Стратегия организации* – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. По своей сути *стратегических подход к управлению* предполагает ответ на три основных вопроса:

1. *Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (Модель желаемого состояния).

Здесь речь идет о постановке целей, исходя из видения руководством компании своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей. Таким образом, создается некий идеал организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. *Кто мы в настоящее время?* (Модель реальной ситуации).

Оценивая потенциальные возможности компании, руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможности организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого, в организационных ресурсах. Результат подобной диагностики – модель реальной ситуации.

3. *Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*

Когда поставлены цели с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности организации, нужно определить путь достижения цели. Руководители организации должны решить, что должно быть сделано для выполнения поставленных целей. По сути это и есть понятие

стратегии как совокупности главных целей организации и основных способов их достижения.

Существует значительное количество вариантов достижения целей; задача стратегического управления – выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки.

Обобщая рассмотренные особенности, можно выделить следующие *преимущества стратегического подхода к управлению*:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;

- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;

- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;

- создание среды, способствующей активному, творческому инициативному управлению противодействующей пассивному реагированию на изменение ситуации.

Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения. Чтобы справиться с быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном масштабе времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации.

Сопоставляя подходы различных авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического управления как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

- 1) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

- 2) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее компаниям реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления – стратегического и оперативного, в основе которых лежат противоположные стили организационного поведения. Научная литература выделяет два типа

организационного поведения: *приростной и предпринимательский*. Стратегическое управление – это прежде всего, предпринимательская деятельность (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнительная характеристика режимов управления

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели	Оптимизация прибыли	Оптимизация потенциала прибыли
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	Предвидение изменений
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Средство управления	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Решение управленческих проблем	Реакция на возникшие проблемы, с запаздыванием по отношению к их появлению	Предвидение проблем, активный поиск возможностей
Стиль организационного поведения	Приростной	Предпринимательский
Организационная структура	Бюрократическая	Органическая
Структура власти	Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве и НИОКР
Отношение к риску	Минимизация риска	Сознательный риск
Факторы успеха	Стремление к экономии на масштабах	Стремление к дифференциации
Объект внимания менеджмента	Внутренняя среда организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Особое внимание к окружающей среде, поиск возможностей создания конкурентного преимущества, адаптация организации к изменениям
Управленческие навыки	Умение получить прибыль, достичь поставленной цели, компетентность в диагностике, координации и контроле	Умение предвидеть изменения, навыки освоения новых направлений, склонность идти на риск, предпринимательские способности, стратегическое мышление

Таким образом, можно считать, что *система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: планирования и анализа стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в режиме реального времени.*

Стратегическое управление – это не только процесс планирования и выбора стратегии, а прежде всего коммуникационный процесс, основанный на информационном процессе, в котором руководство, линейный и функциональный персонал вместе устанавливают конкретные цели, а участие большого количества людей в этом процессе позволяет более эффективно



мобилизовать человеческий потенциал организации за счет создания общего видения, открытого обмена информацией, командной работы.

Множество определений стратегии можно свести к одному – как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Одновременное применение двух режимов управления организацией связано с необходимостью разработки сложных систем управления, соответствующих по своим характеристикам обоим типам организационного поведения.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Современной альтернативой корпоративному планированию является система стратегического управления. На рисунке 15 приведена схема процесса стратегического управления, предложенная А. Томпсоном и А. Стриклендом. Рисунок свидетельствует о разнице в схемах корпоративного планирования и стратегического управления.

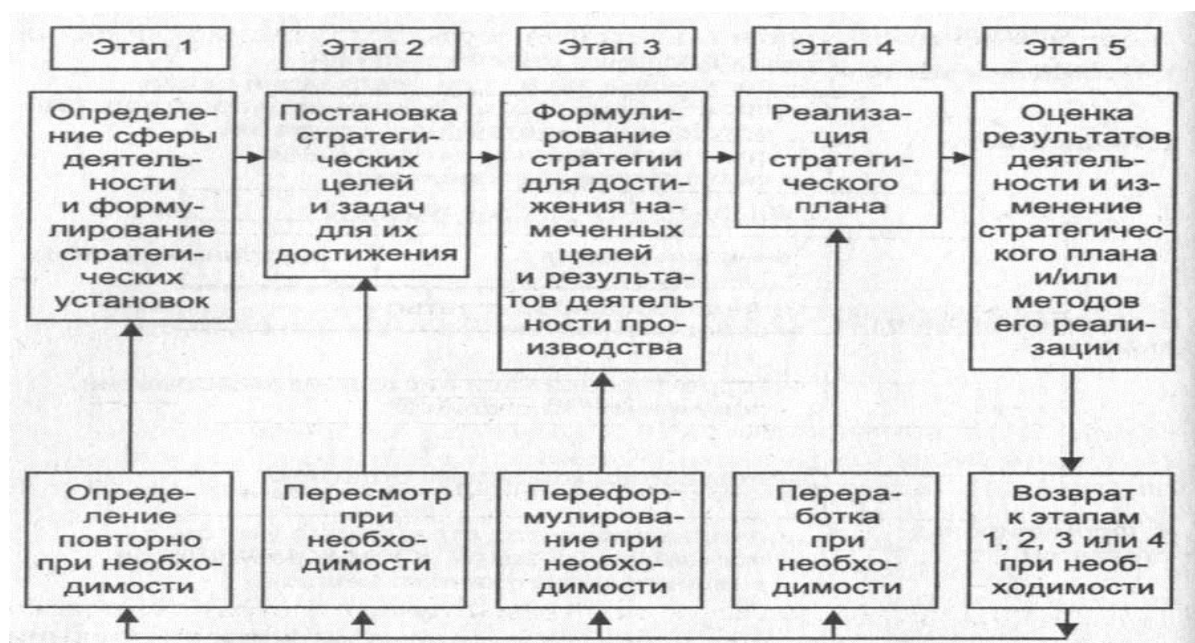


Рисунок 15 – Процесс стратегического управления

Отправной точкой для начала процесса стратегического управления является структурированный анализ рыночной среды, в которой находится организация, так как позволяет увидеть новые аспекты проблемы, на первый

взгляд хорошо известной (но не следует забывать о высоком динамизме внешней среды), способствует более широкому применению арсенала инструментов стратегического анализа. Ряд специалистов по стратегическому управлению, тем не менее, в качестве первого этапа ставят процесс определения миссии и целей организации.

Систему стратегического управления сейчас принято рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (этапов), которые логически вытекают один из другого (рисунок 16). При этом существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные, что является характерной особенностью системы стратегического управления, так как динамичные изменения внешней среды, ее неопределенность требуют внесения соответствующих корректив на любом этапе системы стратегического управления.



Рисунок 16 – Этапы системы стратегического управления

Анализ среды считается исходным пунктом стратегического управления, так как обеспечивает основу для формулирования миссии и определения целей организации, для выработки стратегий развития бизнеса, позволяющих организации выполнить миссию и достичь поставленных целей. Анализ среды предполагает исследование и внешней, и внутренней среды.

На этапе стратегического анализа руководство определяет наиболее важные для организации стратегические факторы, т. е. такие направления развития внешнего окружения, которые оказывают или окажут в будущем существенное воздействие на организацию. Управленческий анализ внутренних способностей и ресурсов организации, ее ключевых компетенций является исходным моментом для выбора стратегии развития предприятия. Иногда внешнюю среду (окружение бизнеса) разделяют на две части: макросреда (или отдаленное окружение), под которой понимаются факторы внешней среды косвенного воздействия, и микросреда (отраслевое, или ближнее, окружение) – факторы внешней среды прямого воздействия. Анализ среды – исходный процесс стратегического управления, предполагающий изучение трех ее частей:

макросреды, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

*Анализ макросреды* (общего окружения, макросреды, экологии фирмы и т.п.) включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктура.

Основными областями (сферами) анализа макросреды, таким образом, являются: экономическая, технологическая, политическая и социальная. Не оказывая прямого воздействия на деятельность предприятия, факторы макросреды влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения макросреду иногда называют «экологией фирмы».

Микросреда (рабочая среда) – это среда непосредственных контактов с предприятием, поэтому ее часто называют «непосредственным деловым окружением». Прежде всего – это потребители, конкуренты и поставщики. Анализ проводится по следующим пяти направлениям: состояние и перспективы развития отрасли, движущие силы, конкурентная среда в отрасли, конкуренты и их возможные действия, ключевые факторы успеха.

*Анализ состояния и перспектив развития отрасли.* Отрасль представляет собой группу предприятий, выпускающих однородную продукцию и конкурирующих на одном рынке. Отраслевые условия могут сильно отличаться, например, по уровню отраслевой рентабельности, разбросу рентабельности отдельных компаний, сложившейся структуре затрат на производство продукции, интенсивности конкуренции и другим характеристикам. Изучение этих характеристик, выявление тенденций их изменения создают «профиль» отрасли и дают важную информацию для определения возможных направлений развития предприятия.

В процессе анализа необходимо выявить факторы, вызывающие существенные изменения в отрасли и уровне конкуренции. Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называют движущими.

Анализ движущих сил состоит в определении того, что способствует развитию отрасли, в каком направлении оно осуществляется, как будут меняться рыночные условия. В ходе анализа выясняются происходящие изменения в уровне технико-экономических показателей, соотношении спроса-предложения, составе покупателей, интенсивности конкурентной борьбы, продукте и способах его изготовления и др.

Анализ движущих сил помогает менеджерам определить, что будет оказывать наибольшее влияние на деятельность компании в ближайшие 1-3 года, установить размеры и последствия влияния движущих сил на отрасль и позволяет разработать стратегию, соответствующую выявленным тенденциям.

*Анализ конкурентной среды в отрасли* позволяет установить, какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы. По мнению М. Портера, для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли

необходимо учитывать соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов, конкуренцию со стороны товаров-заменителей, угрозу появления новых конкурентов, позиции поставщиков и возможности потребителей.

Угроза появления в отрасли новых конкурентов – сила, с которой также приходится считаться. Серьезность этой угрозы зависит от величины отраслевых входных барьеров. Поскольку невозможно ожидать, чтобы новому конкуренту была бы добровольно предоставлена часть рынка товаров, ему предстоит преодолеть ряд трудностей (барьеров), к которым относятся: эффект масштаба; предпочтения потребителей; потребность в капитале; доступ к каналам распределения; доступность производственного опыта и секретов производств; преимущества уже действующих предприятий; государственная политика регулирования хозяйственной деятельности.

Эти трудности изначально ставят нового конкурента в невыгодное положение по сравнению со «старожилами отрасли» как с точки зрения цены, так и издержек предприятия.

*Анализ конкурентов и их возможных действий* проводится с целью выявления ближайших конкурентов. Необходимость в этом возникает потому, что даже предприятия одной отрасли могут сильно различаться между собой (модификацией изделий, их ценой, регионами, на которых реализуется их продукция, уровнем качества продукции и др.), поэтому необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов. Стратегическая группа представляет собой соперничающие предприятия с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями.

Как правило, в отрасли существует несколько стратегических групп. Хотя возможны и такие крайние варианты, когда отрасль может быть представлена одной группой или когда в отрасли можно выделить столько стратегических групп, сколько конкурентов. Для оценки конкурентов составляется карта стратегических групп конкурентов на основе таких характеристик, как цена, качество, ассортимент, уровень обслуживания и др.

Карт может быть столько, сколько выбрано пар характеристик. Их анализ дополняет и конкретизирует сведения о конкурентной борьбе в отрасли. Карты позволяют установить как состав стратегических групп и их позиции, так и состав предприятий в группе и их положение.

Наибольшая конкуренция происходит между предприятиями, входящими в одну группу. Они являются очевидными соперниками. Чем их больше в группе, тем сильнее конкуренция. Увеличение числа стратегических групп в отрасли (на карте они ближе расположены одна к другой) также будет способствовать увеличению конкуренции между ними. Далеко отстоящие стратегические группы не будут являться явными конкурентами.

Анализ конкурентной среды, состава, структуры намерений и действий конкурентов должен дополняться анализом состояния и конкурентных возможностей организации, разрабатывающей свои стратегии.

*Анализ ключевых факторов успеха.* Ключевые факторы успеха (КФУ) – это характерные для данной отрасли факторы, приносящие ей преимущества. Для разных отраслей КФУ различны.

Более того, они не постоянны даже для одной отрасли, поскольку могут меняться во времени.

КФУ могут основываться на научно-техническом превосходстве, маркетинге, управленческих навыках и способностях и т.д. Аналитики должны выбрать наиболее важные факторы и учесть их при разработке стратегии.

Завершающим этапом анализа отрасли и конкурентной ситуации (внешней среды организации) является оценка ситуации в целом и суждение о привлекательности или непривлекательности отрасли в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Иногда отрасль, в целом не привлекательная, может оказаться привлекательной для фирмы, обладающей необходимыми ресурсами и возможностями, чтобы отобрать бизнес у слабых конкурентов.

Стратегический анализ внешней среды организации – это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений. Необходимо не просто их выявить, а важно предугадать их дальнейшее развитие и степень воздействия на организацию. В связи с этим остро встает проблема получения необходимой информации, где рыночная инфраструктура еще недостаточно развита. Для практической работы нужную информацию можно получить из периодической печати, статистических информационных изданий и других источников. Собираемая информация должна оцениваться с точки зрения отрицательных (потенциальная угроза) и положительных (вновь открывающиеся возможности) воздействий среды на будущую деятельность.

При стратегическом анализе из всего многообразия воздействующих на организацию факторов обычно выделяют только те, которые являются для него наиболее важными и называют их критическими точками. Выявление этих точек позволяет определить пределы анализа среды. Для каждой организации существует свой набор критических точек, который зависит от их размеров, характера деятельности, выбранных целей.

*Анализ внутренней среды* вскрывает как те внутренние возможности (сильные стороны) и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, так и слабые ее стороны, которые могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними угрозами. Выявленные слабые стороны (внутренние слабости) в отдельных областях деятельности организации нуждаются в усилении, что должно быть учтено при последующем планировании.

*Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации* – это оценка функциональных зон организации с целью выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Анализ использования потенциала предприятия включает все сферы деятельности: менеджмент, маркетинг, исследования и разработки, технологию и производство, персонал, финансы и организационную культуру.

Анализ менеджмента компании включает весьма широкий спектр элементов, среди которых организационная структура, соотношение между линейными и функциональными менеджерами, методы и порядок принятия

основных видов решений. Рассмотрению подлежат также организация системы контроля над исполнением решений и система коммуникаций. Особого внимания заслуживает изучение эффективности используемых стилей управления, квалификация и способности высшего менеджмента, система стратегического планирования.

При анализе маркетинговой деятельности предприятия в первую очередь исследуются применяемые концепция и стратегии, рынки, потребительские сегменты, ценовая политика и организация сбыта.

В процессе анализа технологии и производства изучаются кадровый состав, его квалификация и компетентность, тип применяемой технологии, состояние основных фондов. В современных условиях высокой конкуренции большое внимание должно уделяться организации системы качества продукции и состоянию безопасности производства и экологической безопасности.

Анализ финансов включает в себя изучение источников и величины финансовых ресурсов, прибыли и ее использования, движение денежной наличности, планирование финансов, состояние отчетности, замечания ревизоров, а также состав и структуру персонала, связанного с этой сферой деятельности организации.

В ходе анализа организационной культуры выявляются ценности, стандарты поведения и традиции, мировоззренческие особенности руководителей, философия менеджмента.

*Сильные и слабые стороны организации.* Очевидно, этот перечень в разных компаниях имеет свои особенности и определяется факторами внутренней среды.

Две группы факторов способны обеспечить организации конкурентные преимущества: превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и мастерство, умение персонала. Они позволяют организации предлагать потребителям товары широкого ассортимента, более высокого качества и по более низким ценам, чем конкуренты. Эти преимущества дают возможность занять более прочные позиции на рынке, получать рентабельность выше средней по отрасли, что, в свою очередь, будет способствовать дальнейшему развитию сильных сторон и устранению слабых сторон организации.

Под сильными сторонами организации понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами. Сильные стороны организации: высокая компетентность персонала, достаточные финансовые ресурсы, совершенная технология, профессиональный менеджмент, высокая трудовая этика, квалифицированная команда управленцев, хорошая система контроля качества продукции и процессов и др. Из сильных сторон наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают долговременный отрыв от конкурентов, т.е. то, что они не могут повторить, скопировать и что относится к «исключительному превосходству».

*Слабые стороны организации* – это то, что не позволяет ей достичь преимуществ над конкурентами. Слабыми сторонами предприятия могут быть устаревшее оборудование, высокие производственные издержки, отсутствие четких стратегий развития, нехватка финансовых или иных ресурсов,

устаревшая организационная структура, неясное представление о рынке и др.

Разработка стратегий должна опираться на сильные стороны предприятия и быть направлена на минимизацию влияния слабых сторон. Если ситуация на рынке такова, что способствует реализации сильных сторон, у предприятия появляются шансы укрепить свои позиции. И наоборот, если изменения на рынке связаны с его слабыми сторонами, предприятие сталкивается с риском, угрозами.

Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации и более точно сформулировать миссию. Все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия обращают взгляд внутрь себя, стараясь правильно установить свои ключевые компетенции и способности для определения тех видов деятельности, где организация является лучшей по сравнению с конкурентами. По мнению основоположников этого нового взгляда на стратегический анализ среды К. К. Прахалада и Г. П. Хамела, менеджеры должны начать воспринимать компанию как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. набора навыков, умений, технологий, накопленного организацией знания и опыта, которые становятся основой успешной конкуренции.

*Анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникать во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные методы стратегического анализа среды.*

Стратегический анализ макросреды проводится с помощью *PEST* – метода или *STEP* – анализа. Его цель – отслеживание изменения макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных организации, но оказывающих влияние на принятие стратегических решений. Эти направления выражены английскими словами, составляющими аббревиатуру PEST: P – политико-правовые, E – экономические, S – социокультурные и T – технологические факторы. Анализ направлен на оценку существенных изменений и новых тенденций в макросреде организации, а также на определение их значимости для организации. Но при этом из всего многообразия факторов следует выделять только те, которые могут оказывать непосредственное влияние именно на бизнес организации.

*Метод ключевых вопросов* – основан на постановке вопросов и анализе ответов по всем факторам внешней среды организации, препятствующих или способствующих достижению целей организации. В качестве ключевых вопросов выделяют:

- какие имеются возможности для достижения цели?
- какие угрозы могут возникнуть для организации?

Среди них *метод «5 × 5»*, этот метод для определения наиболее значимых элементов внешней среды в 1984 г. предложил А.Х. Мескон. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите,

хотя бы пять из них?

2. Какие пять факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

3. Какие пять факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

4. Если вы уже определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

5. Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

*Gap-анализ* (от лат. *gap* – щель) – это анализ стратегического разрыва, позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности организации. По данной методике оценивается *желаемое* состояние организации (уровень ее стратегических притязаний) и *реальное* (что может фактически добиться организация, не меняя свою нынешнюю политику). При этом разрабатывается стратегия организации, направленная на ликвидацию данного разрыва.

Под стратегическими разрывами понимают разницу между выбранным (запланированным) курсом развития организации и курсом развития в новой изменяющейся среде. Стратегические разрывы могут возникать между различными элементами стратегического управления: целями и стратегией, стратегией и организационной структурой, стратегией и механизмами ее реализации, стратегическим и текущим планированием и т. д. Они в большой степени определяются интуитивно, на основе опыта и знаний ведущих плановиков и руководителей организации.

Оценить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами организации можно с помощью *SWOT-анализа*, аббревиатура составлена из первых букв английских слов: *strength* – сила, *weakness* – слабость, *opportunities* – возможности, *threats* – угрозы. Суть методики состоит в том, чтобы определить и оценить сильные и слабые стороны организации и соотнести их с возможностями и опасностями (угрозами) рынка. При этом *сильные и слабые стороны* относятся к внутренним характеристикам организации, а *возможности и угрозы* – к внешним факторам, которые организация не может контролировать.

Применение метода *SWOT-анализа* позволяет установить линии связи между силой и слабостью организации, а также внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. На рисунке 17 приведена матрица *SWOT-анализа*.

Слева от матрицы выделяются сильные и слабые стороны организации, сверху – возможности и угрозы. На пересечении разделов образуются четыре поля: СИБ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛУ (слабость и угрозы) и СЛВ (слабость и возможности). Для каждой пар, выбранных в том или ином поле, разрабатывается соответствующая стратегия организации.



	Возможности 1..... 2..... 3.....	Угрозы 1..... 2..... 3.....
Сильные стороны 1..... 2..... 3.....	Поле «СИБ» – наиболее благоприятные возможности существования	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1..... 2..... 3.....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ» – самое опасное для организации

Рисунок 17– Матрица SWOT- анализа бизнес - среды организации

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Одним из наиболее ярких показателей стратегического положения компании является конкурентоспособность ее цен и издержек по отношению к конкурентам. *Стратегический анализ издержек* включает их сравнение по всей цепочке ценностей (рисунок 18).



Рисунок 18 – Цепочка ценности

В ней могут наблюдаться существенные различия в издержках конкурирующих компаний в таких звеньях, как поставщики; деятельность внутри компании; оптовые и/или розничные торговцы. Эффективное управление цепочкой ценностей дает возможность создать главные достоинства компании и превратить их в конкурентное преимущество.

Стратегия организации формулируется и разрабатывается, как правило, высшим руководством компании в письменном виде. Реализация стратегии предполагает участие всех уровней управления организации.

Однако собственно этапу анализа и выбора (формулирования) стратегии предшествует ряд действий, связанных с разработкой иерархии стратегических намерений. Под *стратегическим намерением* подразумеваются результаты, которых старается достичь организация. Эти стратегические результаты, которые преследует типичная компания, могут быть очень широкими – видение (представление) и миссия или более узкими – цели и задачи.

В стратегическом управлении *видение (представление)* относится к категории намерений, которые характеризуются широтой, всеобъемлющим характером и направлены на отдаленное будущее. Оно описывает устремления на будущее, не определяя при этом средств, которые следует использовать для достижения желаемых результатов. Распространение представлений проходит двумя путями. Наиболее очевидный путь – это представить (выразить) их в виде более конкретных текстов – миссии. Менее очевидный, но, возможно, более эффективный путь – это сообщить представление через личное общение.

После того как определены миссия и цели, наступает *этап анализа и выбора стратегии*, считающийся сердцевинной стратегического управления. Многообразие рыночных ситуаций предполагает разнообразие используемых стратегий. Организации, располагая разными возможностями, стремятся выбирать те стратегии, которые позволяют им успешно работать на тех или иных сегментах. Происходит своеобразное размежевание позиций предприятий в зависимости от их ресурсов и экономических условий отрасли. Стратегии функционирования (*конкурентные стратегии*) связаны с текущей рыночной деятельностью организации и определяют рыночное поведение организации. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий.

1. Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использования дешевого сырья, простых технологий и проч.

Низкий уровень затрат позволяет снижать цены, завоевывать новые рынки, создает входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей.

Стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является преобладающей, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; покупатели в основном крупные; спрос по цене эластичен; существует мало возможностей диверсификации.

Реализация этой стратегии на практике осложняется:

- инфляцией, удорожающей ресурсы, обесценивающей получаемую прибыль;
- отсутствием сегодня однозначной связи между масштабами деятельности и уровнем издержек;
- сложностью переориентации массового производства из-за его инерционности;
- привлекательностью стратегии для конкурентов, находящих собственные методы уменьшения затрат;
- частыми изменениями вкусов потребителей, обесценивающими прежние технологии и инвестиции в них.

Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменения ситуации и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию производства, вносить коррективы в ассортимент, обеспечивать гибкость рыночного поведения и цен.

2. *Стратегия дифференциации* связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет устанавливать высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно и к объему реализации, а следовательно, прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе.

Дифференциация уместна, если может осуществляться многими способами, покупателей не удовлетворяет стандартная продукция; они стремятся к эксклюзивности, привязаны к фирме и торговой марке, малочувствительны к цене, (они имеют существенно различающиеся вкусы и потребности). Все это создает высокие входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей.

Вариантов такой стратегии на практике существует множество. В зависимости от особенностей отрасли объектом дифференциации могут быть ассортимент и качество продукции, дизайн, дополнительные услуги, система продаж, сырье, материалы, ориентация на конкретные нужды потребителя и проч.

Дифференциация может быть горизонтальной, когда цена остается примерно одинаковой на все виды выпускаемой продукции, и вертикальной, когда они различаются в соответствии с качеством.

Стратегия дифференциации в некотором роде противоречит предыдущей, так как из-за незначительного размера партий выпускаемой продукции полностью нельзя использовать эффект экономии на масштабах производства.

Предпосылками ее внедрения являются широкая известность фирмы, высокое качество продукта, интенсивная работа с потребителями, умелая политика ценообразования.

В то же время у такой стратегии немало слабых мест:

- дифференциация не безгранична;
- покупатель не всегда может должным образом оценить уникальность товара или она окажется мнимой;
- существует опасность снижения привлекательности продукции в результате изменения системы ценностей, появления импортных или

аналогичных товаров и т. д.

Поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

3. *Стратегия фокусирования* предполагает обслуживание узкого сегмента потребителей с особыми запросами, где можно достичь конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе.

Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в сегмент конкурентов с более низкими издержками.

Стратегия целесообразна, когда существуют лица с особыми запросами, четко выделяющиеся на фоне остальных (например, территориально), а ресурсы фирмы невелики и не позволяют обслуживать большие группы покупателей со стандартными потребностями.

Считается, что для крупных фирм в целом предпочтительнее придерживаться стратегии дифференциации, для мелких – фокусирования.

Если конкурентные стратегии в первую очередь связаны с текущей деятельностью фирмы, то *стратегии развития (структурные)* ориентированы на укрепление ее рыночного потенциала и конкурентных преимуществ. В настоящее время принято говорить о четырех видах таких стратегий: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированной.

Стратегия *роста* присуща, прежде всего, молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере. Она обеспечивает фирме наращивание конкурентных преимуществ за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянного осуществления нововведений. Это предполагает высокие темпы развития, измеряемые десятками процентов в год. Такой стратегии следует, например, фирма Microsoft.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например в автомобилестроении. Темпы здесь существенно ниже – несколько процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.

Необходимость следовать стратегии *сокращения масштабов деятельности* используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит их *санация* – ликвидация части подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках.

Но чаще всего на практике имеет место *комбинированная (селективная)* стратегия, включающая в себя в различном сочетании элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения (рыночные сегменты) фирмы развиваются быстро, другие – умеренно, третьи стабилизируют свое положение, четвертые сокращают масштабы своей деятельности.

В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала фирмы и ее рыночных позиций. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию хозяйственной жизни.

Существует различные методические подходы к планированию и оценке стратегических альтернатив. В качестве примера рассмотрим методику, основанную на использовании матрицы «возможностей по товарам/рынкам» (рисунок 19). В ней представляются все продукты и рынки независимо от того, существуют ли они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

		Рынки	
		Старые	Новые
Товары	Старые	1. Стратегия улучшения продукта	2. Стратегия развития рынка
	Новые	3. Стратегия разработки новых продуктов	4. Стратегия диверсификации

Рисунок 19 – Матрицы возможностей по товарам/рынкам

Матрица позволяет компании совершенствовать корпоративную стратегию в любом направлении, однако практика деятельности различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой некоторую комбинацию последовательностей. Выбор окончательной комбинации связан с оценкой альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Для определения перспектив развития организации может использоваться матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). В качестве параметров осей координат в ней используются темпы роста спроса (ось ординат) и относительная доля товара на рынке (ось абсцисс).

Задача выбора стратегии состоит в том, чтобы из возможных стратегий произвести отбор приемлемых стратегий. Главным вопросом при этом является: какая стратегия лучше и почему? Как правило, у организаций имеется несколько вариантов решения какой-либо стратегической задачи. Каждый из путей открывает разные возможности, требует разных затрат и связан с разным риском. Лучший вариант принимается в качестве базового. При этом важно найти баланс интересов различных уровней компании. Он служит основой разработки специальных и функциональных стратегий, подготовки планов и бюджетов.

*Этап реализации стратегии* является наиболее сложной и трудоемкой задачей процесса стратегического управления, так как стратегические изменения затрагивают все стороны организации, проходят через все уровни

управления и подразделения организации. Под *реализацией стратегии* понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности и меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих: стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации) и управления ими.

*Основные этапы реализации стратегии* включают:

- определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры, персонала, технологии);
- распределение ключевых задач управления;
- управление реализацией стратегий (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании);

Для выбранной стратегии создается *план ее реализации*, который содержит:

- перечень основных этапов работы;
- их временные рамки;
- распределение ответственности;
- описание механизма привлечения и использования ресурсов;
- требования к персоналу и методам его мотивации;
- перечень обстоятельств, которые нужно постоянно контролировать;
- ключевые критерии, позволяющие судить об успехе стратегии

Определение необходимости стратегических изменений – важнейший этап реализации стратегии, которая предполагает проведение комплекса изменений, без чего невозможно достичь успеха, даже имея эффективную стратегию. Проведение стратегических изменений – основа существования стратегии.

Под *изменениями* в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре, человеческому фактору, вызванных переменами во внешней или внутренней среде.

Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в *организационной структуре* (формы поиска оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных полномочий) и *организационной культуре* (это сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих). Изменение в *персонале* подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации. Они могут охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, повышение квалификации, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой, качества трудовой жизни. Изменения в *технологии* относятся к внедрению нового оборудования, изменения нормативов, характера работы.

Выделяют *три уровня стратегических изменений*:

- 1) коренная реорганизация;
- 2) радикальные изменения;
- 3) умеренные изменения.

*Структурные изменения* относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации. Это одна из самых распространенных форм изменения в организациях. Изменения в корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия.

Выполнение стратегии не является автоматическим следствием ее разработки. Практический опыт внедрения стратегического планирования, накопленный в развитых странах, показал, что, несмотря на популярность, существенные изменения в стратегической ориентации предприятий встретили сопротивление со стороны организаций. Сопротивление новой системе стратегического планирования – явление не случайное и его не преодолеть одними призывами со стороны руководства. *Сопротивление* – многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Причина сильных противодействий внедрению стратегического планирования состоит в том, что оно обычно изменяет культуру и политику организации, сложившийся порядок вещей. Стратегические изменения должны быть направлены на то, чтобы все элементы образованного треугольника «стратегия организации - структура организации - корпоративная культура» были в гармонии с внешней средой. Ядром треугольника является миссия, определяющая, каким образом организация реагирует на внешние и внутренние проблемы, а основным условием успешного осуществления стратегических изменений является соответствие организационной структуры управления и организационной культуры принятой стратегии.

Процесс стратегических изменений, как и разработка стратегии, требует привлечения к этой работе всей управленческой команды. Менеджеры всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках полномочий и ответственности, и весь персонал организации является участником данного процесса. Хотя способы руководства выполнением стратегии зависят от множества факторов (самих менеджеров, их опыта, стиля руководства, конкретно складывающейся ситуации и т.п.), тем не менее, независимо от особенностей организации существуют  *типовые управленческие задачи реализации стратегии*.

1. Установление стратегического приоритета среди видов деятельности организации и их финансовая поддержка.

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и организационной системой управления.

3. Формирование организационной культуры в соответствии со стратегией.

*Управление организационными изменениями* может включать ряд *методов*: – давление и побуждение;

- посредничество и переориентация внимания;
- диагностика и осознание;
- нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;
- эксперимент и выявление;
- подкрепление и согласие.

Все предыдущие этапы стратегического управления пересматриваются не один раз в связи с появлением новых обстоятельств. Стратегическое управление – процесс, находящийся в постоянном движении и представляющий собой замкнутый цикл.

Пятый этап – *оценка и контроль выполненной стратегии* (организация системы стратегического контроля; оценка эффективности реализации стратегии) является одновременно концом и началом цикла системы стратегического управления. Главным критерием оценки стратегии является достижение целей организации. Проблема несогласованности между разработкой стратегии и ее последующей реализацией привела к появлению *концепции ССП* (Системы сбалансированных показателей) – в сжатой структурированной форме, в виде системы показателей представить управляющим необходимую информацию для контроля реализации выбранной стратегии. Современным организациям требуется специальный язык для интерпретации стратегии, внутренних бизнес-процессов и систем, которые помогают им реализовать стратегию и получить обратную связь в процессе осуществления стратегии.

ССП создавалась как инструмент, позволяющий согласовывать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед организацией. Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии – управлять можно только тем, что можно измерить. Цели достигаются только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, указывающие менеджерам различных уровней на ТОО, что именно нужно сделать, и правильно ли с точки зрения достижения цели каждый менеджер делает то, что делает.

ССП – современный инструмент стратегического управления организацией, позволяющий реализовывать стратегические планы, переводя их на язык операционного управления и *контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности в четырех направлениях*: 1) – финансовый аспект (как оценивают компанию акционеры и насколько интересно акционерам и инвесторам вкладывать деньги в компанию); 2) – взаимоотношения с потребителями (чем компания может заинтересовать клиентов, чтобы добиться требуемых финансовых результатов); 3) – внутренние процессы (какие бизнес-процессы играют наиболее важную роль при реализации предприятием своего конкурентного преимущества); 4 – инновации и персонал (за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и прочих нематериальных активов предприятие сможет реализовать конкурентные преимущества). Эти четыре проекции ССП взаимосвязаны и представляют собой цепочку действий по осуществлению стратегии: от конечных финансовых целей до ресурсов, необходимых для их достижения.



Сбалансированный комплекс показателей – это краткая и в то же время достаточно полная картина достижений и итогов продвижения к целям, т.е. общая характеристика происходящего в организации. Итоговые показатели организации смешиваются с текущими, поскольку без информации об уровне текущих показателей невозможно понять, как именно получены итоговые. ССП увязывает эти показатели с соответствующей системой вознаграждения и мотивации, что стимулирует персонал принимать лучшие решения в интересах организации.

*Оценка эффективности реализации* стратегии может проводиться по трем уровням:

- эффективность реализации отдельных стратегических программ;
- степень достижения поставленных стратегических целей;
- степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

Изменения во внешней и внутренней среде организации зачастую вынуждают пересматривать и миссию, и цели деятельности, а также стратегию и процесс ее осуществления. Поскольку стратегическое управление – это процесс, границы между этими пятью этапами являются чисто концептуальными, а не реальными.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Сравните понятия «стратегия», «стратегия организации», «стратегическое управление».
2. Что означает «разработать стратегию организации» и почему это необходимо?
3. Из каких взаимодополняющих подсистем состоит система стратегического управления?
4. Что представляет собой процесс стратегического управления?
5. В чем заключается основная цель анализа бизнес-среды?
6. Дайте краткую характеристику процесса анализа бизнес-среды.
7. В чем сущность SWOT- анализа как метода оценки бизнес-среды?
8. Назовите объекты диагностики внутренней среды организации.
9. В чем различие между стратегиями функционирования и развития организации?
10. Как возникла и что представляет собой Система сбалансированных показателей?
11. В каких четырех направлениях («проекциях») рассматривается стратегическое развитие организации в рамках ССП?

### **1. 6 Инновационный менеджмент**

#### **Учебные цели:**

- знать содержание понятия «инновация», «индустриально-инновационная деятельность», «индустриально-инновационный проект»;

- иметь представление об инновационном процессе как объекте управления;
- знать виды инновационных стратегий;
- иметь представление об индустриально-инновационной инфраструктуре;
- иметь представление о государственной индустриально-инновационной системе в РК и финансировании инвестиционной деятельности;
- знать методы оценки эффективности инноваций и виды рисков в инновационной деятельности.

### **Вопросы:**

1. Понятие инноваций и индустриально-инновационной деятельности.  
Классификация инноваций
2. Инновационный процесс как объект управления. Инновационные стратегии
3. Национальная индустриально-инновационная система и государственная поддержка инноваций

Существует множество определений инновации. Вот некоторые из них.

Инновации (нововведения) – это изменения в первоначальной структуре производственного организма, а именно, переход его внутренней структуры к новому состоянию.

Инновация – это комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества для лучшего удовлетворения известной потребности людей).

Инновация – это прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого и административного характера.

Инновация – это объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или служебного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога.

В этих определениях присутствуют два момента: во-первых, новая идея, продукт, услуга, во-вторых, внедрение нового в производственную систему, в результате чего меняется сам производственная система, переходя в новое качественное состояние.

Й. Шумпетер под инновациями понимал переход с одного уровня качества на другой, т.е. переход производственной системы в иную плоскость с новыми более качественными параметрами. По Й. Шумпетеру, «производить» – значит не комбинировать имеющиеся ресурсы, а создавать нечто новое (это касается не только самого производства, но и рынка). Он выделяет пять типичных изменений:

- 1) вследствие использования новой техники, новых технологических процессов и нового рыночного обеспечения производства;
- 2) обусловленные внедрением продукции с новыми свойствами;
- 3) связанные с использованием нового сырья;
- 4) вследствие появления новых рынков сбыта.

В РК введено понятие *инновация* – введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей.

Сегодня за ним стоят два понятия:

– *новшество* – новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деятельности, на рынке, в общественной жизни;

*нововведение* – процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений (в последнем состоит главный смысл инновации).

*Индустриально-инновационной деятельностью* является деятельность физических или юридических лиц, связанная с реализацией индустриально-инновационных проектов с учетом обеспечения экологической безопасности в целях повышения производительности труда и обеспечения стимулирования развития приоритетных секторов экономики либо продвижением отечественных обработанных товаров, работ и услуг на внутренний и (или) внешние рынки.

Под приоритетными секторами экономики понимаются сектора национальной экономики, способные оказать воздействие на динамику и качество экономического развития государства.

*Индустриально-инновационным проектом* является комплекс мероприятий, направленных на трансферт технологий, создание новых или усовершенствование действующих производств, технологий, товаров, работ и услуг, реализуемых в течение определенного срока времени.

Инновационная деятельность – процесс преобразования инновационной идеи в коммерчески выгодный результат для достижения поставленной цели.

Все будущие глобальные перемены, обеспечение экономического роста и повышение качества жизни населения связаны с индустриально-инновационной деятельностью – ведущим фактором развития человечества.

Поэтому возникла отдельная область науки – *инноватика*, – наука о нововведениях. Поскольку устоявшейся классификации нововведений пока не существует, приведем наиболее удачную классификацию инноваций, предложенную А.И. Пригожиным (таблица 10).

Существуют *два типа инновации*:

– продуктовая, предполагающая создание или совершенствование нового продукта. Продуктовая инновация делится на базовую и улучшающую инновацию;

– процессная, которая направлена на улучшение или создание технологии. Под технологией понимается процесс и (или) комплекс оборудования, работающего в едином производственном цикле, использование которого обеспечивает получение новых или усовершенствованных товаров, работ и услуг.

По *масштабам распространения* инновации могут быть мировыми, национальными, отраслевыми, локальными. Последние связаны с

предприятием или его отдельным подразделением и обычно не приводят к каким-то крупным прорывам, а лишь позволяют улучшить использование существующего потенциала.

По *сфере применения* инновации делятся на производственные, управленческие, рыночные и прочие

Таблица 10 – Классификация инноваций

Критерий	Виды инноваций
Распространенность	Единичные
	Диффузные
Место в производственном цикле	Сырьевые
	Продуктивные
	Обеспечивающие
Преемственность	Открывающие
	Отменяющие
	Замещающие
	Возвратные
Охват доли рынка	Локальные
	Системные
Потенциал и степень новизны	Радикальные
	Совершенствующие
	Комбинированные
Сфера деятельности предприятия	Технологические (производственные)
	Экономические (рыночные)
	Социальные (управленческие)

По *видам* инновации бывают научными, техническими, технологическими, экологическими, экономическими (например, освоение нового рынка сбыта, метода стимулирования и т. п.).

По *разнообразию решаемых задач* выделяют спектральные и узконаправленные инновации.

По *характеру генерирования и внедрения* различают быстрые и замедленные, нарастающие и затухающие, равномерные и скачкообразные инновации.

По *степени новизны* (новизна – совокупность свойств, характеризующих степень изменения объекта) инновации можно разделить на:

- радикальные (стратегические), делающие прорыв в теории и практике (например, микропроцессор);

- модифицирующие, улучшающие отдельные элементы существующих систем (обеспечивают адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде);

- условные (новое сочетание прежних элементов);

- комбинированные.

По *характеру связи с предшествующими образцами* инновации могут быть:

- открывающими новые направления в человеческой деятельности

(например, космический корабль);

- заменяющими (электровоз и тепловоз вместо паровоза);
- отменяющими (сварка вместо клепки);
- возвратными, обращающимися к исходным идеям (современные парусные суда, управляемые компьютерами);
- имитирующими, в том числе ретроспективно (образцы моды).

По *целям* выделяют следующие виды инноваций:

- для *восстановления и сохранения функций* и основных свойств существующей системы;
- для приспособления системы к *количественным изменениям* среды;
- для *коренной перестройки* системы и создания ее нового варианта (с изменением всех или большинства первоначальных свойств при сохранении прежнего функционального принципа), что позволяет приспособить ее к качественным изменениям среды;
- для создания системы нового вида, *функционирующей на основе прежних принципов*,
- для создания системы нового вида путем *коренного изменения принципа ее функционирования*.

По *результативности* инновации делятся на завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные (нововведение, например, не считается завершенным, если останавливается на какой-либо промежуточной стадии).

По *направленности* выделяют внутриорганизационные и межорганизационные инновации.

По *характеру* – эволюционные и революционные.

По *комплексности* инновации бывают точечными, простыми, системными.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют *ноу-хау* (англ. know how – знать как). Выделяют следующие типы ноу-хау:

- технологические (результаты НИОКР, опыт производства, монтажа, испытаний и проч.);
- финансовые (условия получения и размещения денежных средств);
- коммерческие (способы продвижения товаров, организации рекламы);
- управленческие (методы руководства, варианты тестов и др.).

Ноу-хау снижают риск при использовании новшества, обеспечивают его более быструю отдачу и рост (до 30 %) стоимости фирмы. Поскольку в описании товара они специально опускаются, ибо в большинстве случаев не охраняются патентами, получение ноу-хау возможно на основе дополнительных соглашений.

Инновации вызывают к жизни некоторые весьма серьезные проблемы (досрочное моральное устаревание элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния; необходимость осуществления нововведений в смежных областях, нарушающих общую стабильность в них и вызывающих экономические потери).

Инновациям препятствуют: недостаток средств, патентные ограничения;

сопротивление персонала, высокие налоги, отбирающие у организации необходимые финансовые средства; требования антимонопольного законодательства.

В то же время инновациям благоприятствуют: поддержка руководством новаторства; постоянный обмен информацией; стимулирование научной деятельности; высокий творческий потенциал сотрудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использование рыночных возможностей.

Инновации способствуют развитию технической или хозяйственной системы, достижению ею оптимального состояния. В то же время, неожиданно появившееся новшество может и негативно повлиять и на этот процесс или нарушить нормальный ход текущей работы. Потребность в инновациях возникает у фирмы под воздействием внешних (обострение конкурентной борьбы, задачи завоевания новых рынков, появление новых знаний и проч.) и внутренних факторов (неблагоприятные условия труда, рост затрат, несоответствие между тем, что есть, и тем, что должно быть, и т. п.).

Под *инновационным процессом* понимается единая цепь последовательных действий – от исследований и разработок новой идеи до практического внедрения, созданного на ее основе новшества (его коммерциализации). Поэтому необходима целостная система управления инновациями. Инновационный процесс, связанный с созданием, освоением и коммерциализацией новой идеи представлен на рисунке 20 .

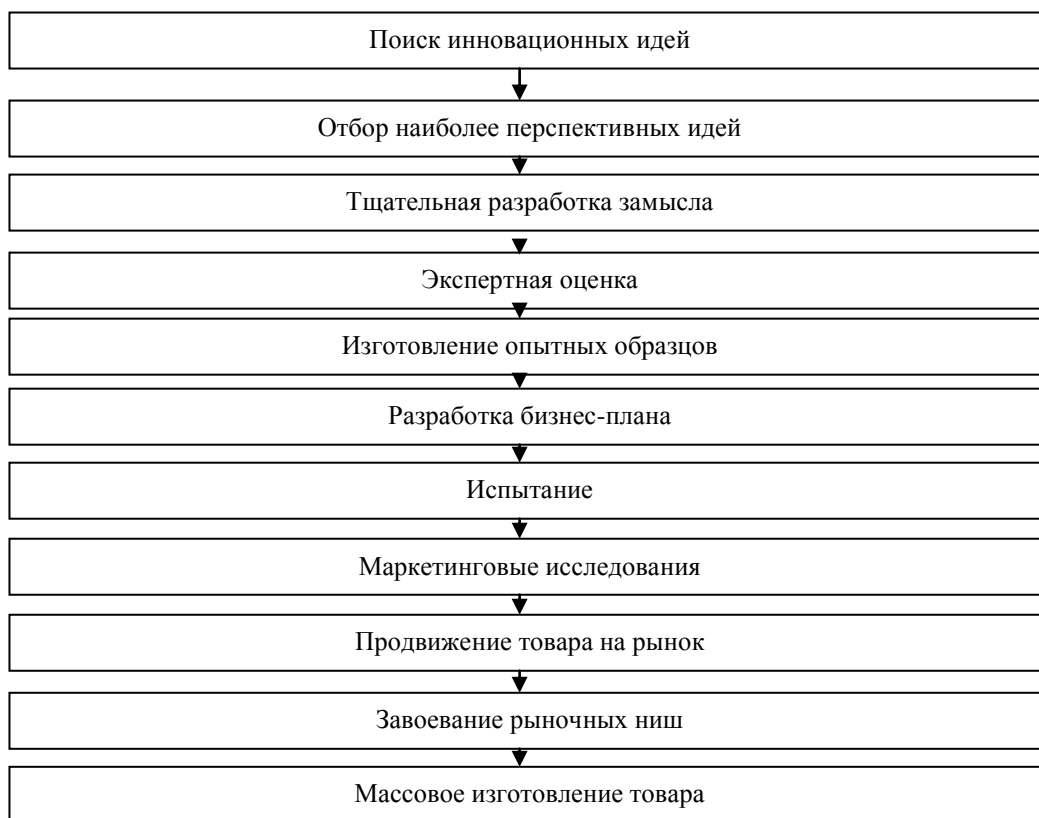


Рисунок 20 – Последовательность инновационного процесса

Для того чтобы лучше понять суть этого процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, можно воспользоваться таблицей 11.

Таблица 11 – Отличие инновационной от текущей производственно-хозяйственной деятельности

Параметры	Инновационный процесс	Текущая деятельность
Цель	Удовлетворение новой потребности	Удовлетворение сложившейся потребности
Риск	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
Управляемость как единого целого	Низкая	Высокая
Результат для системы	Переход на новый уровень	Сохранение на прежнем уровне
Отношение к текущим интересам участников	Противоречит	Соответствует

Инновационный процесс выполняет следующие *основные функции*:

- 1) познавательную (приращение общих знаний);
- 2) информационную (их распространение);
- 3) исследовательскую (целевое приобретение знаний в определенной области);
- 4) преобразовательную (улучшение существующих и создание принципиально новых объектов и процессов);
- 5) экономическую (сокращение затрат труда);
- 6) мотивационную (стимулирование творчества);
- 7) социально-потребительскую (обеспечение людей все более совершенными благами и услугами);
- 8) ресурсо- и природосберегающую (создание технологий, обеспечивающих охрану окружающей среды и экономию естественных ресурсов).

Любая инновация имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех *основных элементов*:

- периода от начала разработки до выхода новшества на рынок (*стадия создания*), при этом само оно может устареть, а нововведение еще не начаться;
- периода от выхода на рынок до прекращения выпуска;
- периода устаревания (от снятия с производства до завершения эксплуатации у потребителей); здесь происходит исчерпание возможностей прежнего новшества и замещение его альтернативным.

Два последних периода вместе образуют *стадию его использования*, которая, в свою очередь, состоит из двух подстадий – производства, сбыта и послепродажного (сервисного) обслуживания.

*Первым этапом инновационного процесса* являются *фундаментальные исследования*, сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме. Целью этого этапа являются оценка необходимости и возможности

изменений, изучение возникших проблем, генерирование, отбор, определение возможности реализации перспективных идей.

Фундаментальные исследования, в свою очередь, делятся на теоретические и поисковые; первые формируют концептуальные подходы к проблеме; вторые – новые принципы создания изделий и технологий.

В рамках этапа происходят изучение информационных источников, разработка теоретических положений, их первичный анализ, отсев технически и экономически бесперспективных идей (он продолжается и в дальнейшем), создание и выбор окончательного варианта концепции нового продукта с учетом потребностей рынка.

*Следующим этапом* являются *прикладные исследования*, направленные на определение и уточнение способов применения результатов предыдущего этапа. Эти исследования могут быть теоретическими и экспериментальными (в том числе связанными с созданием моделей). Здесь происходят разработка лабораторных технологий, изготовление и испытание макетов и образцов новых изделий, нестандартного оборудования, производятся специальные расчеты для оценки и последующей корректировки направлений исследований, второй отсев неперспективных идей.

Конечным результатом этого этапа являются *техническое задание, рекомендация, опытный образец*. В процессе фундаментальных и прикладных исследований приобретаются новые научные знания, необходимые для проведения опытно-конструкторских разработок. В то же время уже на этих этапах возможны тупиковые результаты и экономические потери.

*Стадия опытно-конструкторских разработок*, связанная с созданием новых образцов, пригодных для производственного и коммерческого использования, включает следующие этапы:

1. Подготовка заказчиком технического задания, определяющего основные требования к изделию (принципы работы, конструктивные особенности, габариты, вес, КПД, цену).

2. Техническое и технико-экономическое обоснование целесообразности его создания, включая укрупненный расчет себестоимости и ожидаемой экономической эффективности.

3. Экономическое обоснование основных эксплуатационных характеристик, позволяющее решать вопрос о целесообразности дальнейшей работы над новшеством.

4. Изготовление эскизного проекта, содержащего чертежи общего вида, принципиальные схемы.

5. Подготовка на его основе пояснительной записки с технико-экономическим обоснованием и расчет эксплуатационных издержек.

6. Создание рабочего проекта, содержащего полное описание конструкции объекта и документации, необходимой для его изготовления, монтажа и эксплуатации.

7. Изготовление, испытание и доводка опытного образца.

Опытно-конструкторские разработки, завершающие научный цикл инновационной деятельности, представляют собой первичную материализацию



инноваций. Они менее капиталоемки, рискованны и более перспективны, чем НИР, однако и здесь в среднем лишь 8 % результатов воплощается в действительно конкурентоспособные изделия.

*На завершающей стадии* инновационного процесса происходят освоение производства нового изделия и его распространение среди потребителей. Ему предшествует оценка его рыночных перспектив, соответствия стандартам, патентной защите, еще один отсев неперспективных вариантов. Затем осуществляется проектирование технологических и организационных процессов, подготовка производственных мощностей, сбытовой сети и, наконец, освоение, массовый выпуск и сбыт новшества.

Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разработки идеи до ее коммерческой реализации. Основу этого процесса составляет *инновационная деятельность*, связанная с трансформацией идей, результатов научных исследований и разработок в новый (усовершенствованный) продукт.

Помимо научных исследований и разработок, проектирования, подготовки и организации производства нового продукта, его освоения выделяют следующие конкретные направления инновационной деятельности: маркетинг и реклама; приобретение патентов, лицензий, торговых марок, ноу-хау; оказание научно-технических услуг (обеспечение информацией, консультирование, сертификация, контроль качества); техническое, экономическое образование и повышение квалификации кадров. Такая деятельность осуществляется в научных организациях и учебных заведениях. Она формирует инновационный потенциал общества, т. е. готовность и способность осуществлять, воспринимать, воспроизводить нововведения.

Непосредственным результатом инновационной деятельности на этапах исследований и разработок является *интеллектуальный продукт*, становящийся объектом интеллектуальной собственности и товаром.

Инновационный процесс может быть *организован тремя способами*.

1. *Последовательно*, когда по завершении каждого этапа работ принимается решение об их продолжении или приостановке. Это снижает финансовый риск и упрощает контроль, но не позволяет полностью использовать потенциал организации, резко повышает затраты.

2. *Параллельно*, когда начало одного этапа не связано с завершением предыдущего. Это сокращает время, но увеличивает риск, так как окончательное решение принимается, когда работы на следующем этапе уже в разгаре.

3. *Интегративно*, т. е. на основе совместной работы группы специалистов различного профиля, что позволяет концентрировать и решать все вопросы во взаимосвязи.

Инновационный процесс характеризуется значительной неопределенностью результата, отсутствием однозначной связи его с затратами времени и средств. Иными словами, здесь присутствует риск, который включает техническую (отрицательные результаты НИР, недостижение или опережение запланированных параметров новшеств в ходе их разработки и проч.) и социально-экономическую (экономические потери, ущерб здоровью

людей) составляющие.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

*Выделяют следующие типы инновационных стратегий:*

1. *Наступательная* – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным фирмам. Для наступательной стратегии характерны высокие затраты на нововведения.

2. *Оборонительная* – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение затраты – результат в инновационном процессе. Такая стратегия требует интенсивных НИОКР. При оборонительной стратегии затраты на нововведения ниже, чем у лидера.

3. *Имитационная* – используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции. Для имитационной стратегии характерны низкие затраты на нововведения. Имитационная стратегия применяется фирмами, не являющимися пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. При этом копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными фирмами или фирмами-лидерами.

*Стратегия фирм виолентов.* Крупные фирмы, осуществляющие массовое производство, обладают большой ресурсной силой, им свойственно силовое конкурентное и инновационное поведение на рынке, которое принято называть виолентным. Firmу, ведущую себя таким образом, называют виолентом. Эти фирмы обладают крупными размерами, большой численностью работающих, множеством филиалов и дочерних предприятий, полнотой ассортимента, способностью к массовому производству. Их отличают большие расходы на НИОКР, производство, маркетинговые и сбытовые сети. Для этого требуются серьезные инвестиции. Их постоянная проблема – загрузка мощностей.

Продукция виолентов обладает высоким качеством, связанным с высоким уровнем стандартизации, унификации и технологичности, низкими ценами, свойственными массовому производству. Многие виоленты представляют собой транснациональные компании, создают олигополистический рынок. Сферы деятельности виолентов ничем не ограничены. Они могут встречаться во всех отраслях: машиностроении, электронике, фармацевтике, обслуживании и т.д. Четко их типы можно выделить лишь по этапам эволюционного развития виолентов в зависимости от динамики развития:

1. *«Гордый лев»* – тип виолентов, для которых характерен самый динамичный темп развития. Эту группу можно разделить на подгруппы: «лидеров», «вице-лидеров» и остальных;

2. *«Могучий слон»* – тип с менее динамичным развитием, расширенной диверсификацией компенсации за потерю позиции лидера в отрасли;

3. *«Неповоротливый бегемот»* – тип виолентов, утративших динамику развития, чрезмерно увлекшихся широкой диверсификацией и распыливших

силы.

Виоленты приобретают черты «гордых львов» – фирм с четким производственным профилем и малой диверсифицированностью (не проникает в смежные отрасли и подотрасли). Однако в выпуске «своего» массового товара «львы» относятся к технологическим лидерам. Особенности их позиций на рынке: технические или организационные преимущества в важном и перспективном сегменте рынка. Например, Philips главенствовал в производстве ламп, Toyota – компактных автомобилей. Сила «львов» – концентрация на узком, но массовом и перспективном круге товаров; большие расходы на НИОКР и создание мощнейших научно-исследовательских структур, которые как ядро организации не исчезают ни при каких обстоятельствах.

«Гордый лев» запускает крайне выгодный для него механизм самоускоряющегося роста. Он начинается с массированного вторжения на рынок с новым качественным продуктом по доступным ценам. Так произошло, например, с программой Windows корпорации Microsoft, являющейся самой распространенной операционной системой для персональных компьютеров (ПК). Вскоре появились первые миллионы пользователей. Далее для уже известной операционной системы стало выгодно писать конкретные приложения, чем сразу же занялись тысячи программистских фирм. Это стало для потребителей дополнительным аргументом в пользу приобретения программы Windows, через которую они получили доступ к массе совместимых с ней других программ.

Потенциал роста того сегмента рынка, в котором динамично развивался «лев», рано или поздно иссякает. Активная эволюция виолента заканчивается, и он переходит в позицию «могучего слона», когда фирма-виолент утрачивает динамизм, но взамен обретает повышенную стабильность. В этом состоянии она может существовать ряд десятилетий. Устойчивость обеспечивается в основном тремя факторами: большими размерами; диверсификацией; наличием широкой международной сети филиалов.

«Могучему слону» в условиях стабильного существования свойственна эффективная тактика «ловкого второго». Быть все время первым в выпуске новинок при жесткой конкуренции невозможно. Риск первопроходца велик, а крупное производство рисковать не может.

Часто «слоны» избегают роли первого при появлении нового товара на рынке, но они рядом, на вторых ролях.

Ведущие корпорации начинают действовать лишь тогда, когда успех новинки заметен. Они оттесняют компанию-новатора и выходят на первый план. Суть тактики «ловкого второго» в том, что фирме не обязательно быть первой, чтобы получить от нововведения наибольшую выгоду. Открытие, изобретение имеют в основном научно-техническое значение. Коммерчески выгодным оно становится лишь при массовом тиражировании и применении в разных областях, то есть при глубокой диффузии. Как раз здесь проявляются преимущества «виолента-слона». Благодаря широко диверсифицированному и массовому производству именно «слон» извлекает наибольшую пользу из

применения новинки в самых различных областях. Для реализации указанного подхода «виолент-слон» создает у себя специальные структурные звенья стратегической разведки, следящей за продвижением и коммерциализацией чужих изобретений, что обеспечивает быстрое создание аналогов, по возможности превосходящих оригинал. Общая цель метода следования за лидером - снижение риска инновационной деятельности и уменьшение издержек на НИОКР за счет замены свободного поиска подражанием проверенным образцам.

Ситуация «льва» – быстро развивается весь бизнес. Ситуация «слона» – удачно развиваются лишь некоторые направления деятельности, а другие отстают. Со временем динамизм «слона» падает. Падает его созидательная способность.

«Могучий слон» превращается в «неповоротливого бегемота». Сохраняя гигантский оборот, корпорация постепенно утрачивает способность добиваться соразмерной прибыли, а то и становится убыточной. Причины: стратегические ошибки, связанные со слишком широкой диверсификацией и соответствующим распылением сил; общий упадок отрасли, омертвление капитала, отсутствие перспективы производства.

*Стратегия фирм пациентов.* Фирмы-пациенты («хитрые лисы») могут быть разных размеров: малые, средние и даже изредка крупные. Пациентная стратегия – это стратегия дифференциации продукции и занятия своей ниши, узкого сегмента рынка. В пациентной (нишевой) стратегии четко прослеживаются две составляющие подстратегии: ставка на дифференциацию продукта; необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.

Дифференциация продукции – шаг навстречу тому потребителю, которому не нужна массовая стандартная продукция. Она позволяет также пациенту открыть свое дело по производству дифференцированной продукции. При этом пациент использует различия в качестве товара, сервисе и рекламе. При специализированном производстве запас конкурентоспособности товара возникает в основном благодаря высокой потребительской ценности товара. Пациенту приходится точно определять и обеспечивать ее.

*Эволюционный путь развития специализированных фирм.* Прежде всего, необходимо найти или создать собственную нишу. Это трудная задача, так как не каждый узкий сегмент рынка для этого подходит. Пути: участие в модификации серийной продукции; исполнение специфических заказов и другие. Ниша должна отличаться устойчивой обособленностью. В роли стабилизатора достигнутой дифференциации товара могут выступать: уникальный технологический опыт; особая сбытовая сеть; исторический престиж марки.

Фирма накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой области, все более обособливая нишу и отсекая конкурентов. Оборот быстро растет. Растет популярность товара. О появившемся новом товаре с особыми достоинствами узнает все более широкий круг потенциальных потребителей. Фирма становится высокодоходной, оставаясь небольшой по размерам.

На этапе наступившей зрелости пациента есть свои проблемы. Ценность патентов, технологии, специализированной сбытовой сети существует до тех пор, пока есть особая рыночная потребность. Пациент много вложил в узкую нишу, обладает преимуществами только пока ниша существует. Он стал ее заложником. Изменение производственного профиля почти невозможно. Научно-производственная гибкость потеряна. Например, кварцевые часы погубили множество производителей механических часов; компьютер в сочетании с принтером многократно сократил спрос на пишущие машинки; в производстве приборов главным узлом стала электронная, а не механическая часть, и производство ушло с механических заводов, даже имеющих сверхвысокоточное оборудование, к электронным фирмам. Везде причина одна – обесценились прежние конструкторско-технологические знания. Большинство специализированных компаний рыночный успех превращает в объект поглощения. Типичная для пациентов численность занятых, от 200 до 500 является критическим размером уязвимости фирмы по отношению к захватам со стороны виолентов. Для последних такой захват может быть единственным путем получения доступа к патентам, ноу-хау, специализированной сбытовой сети, в то время как попытка прямого вторжения на рынок, контролируемый пациентом, для крупной фирмы может привести к непоправимым потерям.

Крупная фирма, поглощая пациента, приобретает организацию, оптимально приспособленную к удовлетворению запросов определенного круга потребителей. Ее нельзя кардинально реструктурировать – потеряется способность к самообучению, накоплению опыта. Бывший независимый пациент управляется как дочернее общество с высокой степенью автономности и как бы продолжает свое самостоятельное существование. Например, английский производитель дорогих спортивных автомобилей «Jaguar» был поглощен концерном British Layland, потом вновь приобрел независимость, затем вошел в состав Ford, однако традиции знаменитой марки сохранил.

Развитие пациентов, избежавших поглощения, может происходить по двум направлениям:

– стагнация или умеренный рост вместе с занимаемой нишей. Этот путь типичен для большинства пациентов, когда их размеры достигают границ рыночной ниши. Их деятельность определяется стратегией узкой специализации. Качественно фирма не меняется, но переходит в стационарное состояние. Если объем занимаемого ею сегмента рынка стагнирует, то она прекращает свой рост. Если ниша растет, то и пациент может немного увеличиваться в размерах;

– смена стратегии и превращение в крупного виолента.

*Стратегия фирм эксплерентов. Эксплеренты* – (пионерские фирмы) – занимаются продвижением новшеств на рынок, с целью уменьшения риска или создания типовых схем продвижения на определенных срок. Когда новинка создается, заключается договор с фирмой продуцентом на ее продвижение. Фирма-эксплерент в своем развитии сначала создается или существует как компания-пионер, которая ничем, кроме одержимости идеями, не отличается от

множества других мелких и средних фирм. Однако она ведет настойчивый поиск принципиально новых технических решений. Все средства, по большей части привлеченные, тратятся на ОКР. На рынок первоначально ничего не поставляется. Заметим, что инновационный бизнес – это не занятие чистой наукой или изобретательством, хотя все это важно. Деятельность фирмы подчинена главной задаче – подготовке конкурентоспособного нового товара.

На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке. В последние десятилетия, когда появились технологические центры и парки, венчурный капитал, ситуация изменилась к лучшему. Поддержка фирм-эксплерентов приняла организованный характер. Неизбежный при финансировании эксплерентов инновационный риск снижается с помощью различных способов.

Для большинства эксплерентов поиск нового товара оканчивается неудачей. Те же, кто удачно воплотил идею, вступают во второй этап развития – период бурного подъема.

С чем связан стремительный рост эксплерентов на этапе вывода нового товара на рынок? Инновации позволяют решить старые, ранее казавшиеся неразрешимыми, проблемы потребителей или открывают перед ними новые возможности. При этом потребительская ценность нового товара оказывается очень велика, так как формируется путем сравнения с суммой затрат на старые товары, которые пришлось бы понести, чтобы достичь того же результата, какой обеспечивает новый товар. Это общее свойство так называемых прорывных инноваций. Поэтому относительно высокая цена нового товара обычно много ниже потребительской ценности. Новинка обретает очень высокую конкурентоспособность.

У компаний-первооткрывателей после очевидного рыночного успеха становится все больше последователей. Рынок нового товара растет. На новые возможности, наконец, обращают внимание ведущие корпорации. Значит, наступил этап массового производства. Естественно, фирму-первооткрывателя вытесняют с рынка закаленные в конкурентной борьбе «виоленты-слоны».

Прямую конкуренцию гигантов выдерживают лишь очень немногие эксплеренты. Истощение ресурсов еще долгое время сказывается на состоянии фирмы и делает его неустойчивым. Уступив же лидерство, эксплеренты превращаются во второстепенных производителей массовой продукции и занимают на рынке позицию вице-лидера, также опасную. Фирма-эксплерент не относится к потере самостоятельности как к трагедии. Отцы-основатели фирмы при «дружественном» захвате обычно остаются руководителями подразделений, а за свои акции получают щедрую компенсацию. Главный же выигрыш состоит в появлении доступа к ресурсам крупной фирмы, без которых надежный успех часто невозможен. В настоящее время в отличие от того, что было сто лет назад, немногие компании-эксплеренты проходят все испытания конкурентной борьбы и становятся крупными специализированными фирмами, или новыми лидерами. При все более узком круге радикально обновляющихся отраслей шансов

выжить у эксплерентов немного. Чтобы успешно действовать на рынке после того, как новый товар стал массовым, эксплерент должен переродиться, т.е. сменить стратегию. Он должен либо сформировать четкую специализацию (пациентная стратегия), либо осуществить масштабные инвестиции в производство, управление и сбытовую сеть (виолентная стратегия).

*Стратегия фирм коммутантов.* Коммутанты – действуют на этапе снижения объемов выпуска и осуществляют изменения с учетом требований рынка. Коммутанты, как правило, развиваются в сфере обслуживания. Этим компаниям большинство, и роль их в инновационном процессе двояка. Не беря на себя риски по продвижению инноваций, они предпочитают использовать хорошо зарекомендовавшие себя технологии или выпускают подражания ранее успешным инновационным продуктам других компаний. Реалии подсказывают немало примеров – например, небольшие компании, специализирующиеся на индивидуальном строительстве, ремонте жилья или офисов. Преимущества компаний-коммутантов проявляются до тех пор, пока они остаются небольшими. Если происходит рост штата и производственных мощностей, это ведет к потере их гибкости и устойчивости, росту издержек и потере управляемости. Тут требуется смена стратегии – чтобы выжить, компания либо должна обращаться к новациям в сфере снижения издержек, либо разрабатывать собственные уникальные продукты.

Жизненный цикл фирм предусматривает прохождение некоторой последовательности смены стратегий. Практически на любом этапе возможна гибель небольших предприятий.

В целях стимулирования развития приоритетных секторов экономики и государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности в Республике Казахстан формируется *индустриально-инновационная система*, которая состоит из субъектов, участвующих в государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности, инфраструктуры и инструментов.

*К субъектам* индустриально-инновационной системы, участвующим в государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности, относятся национальный управляющий холдинг, созданный в рамках мер по оптимизации системы управления институтами развития, финансовыми организациями и развития национальной экономики, национальные институты развития, в том числе региональные, а также иные юридические лица, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия в уставном капитале) которых прямо либо косвенно принадлежат государству, уполномоченные на реализацию мер государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности.

*Национальный институт развития в области поддержки субъектов индустриально-инновационной деятельности:*

1) осуществляет инвестиции в уставные капиталы субъектов индустриально-инновационной деятельности, а также путем учреждения (образования) иных юридических лиц для создания новых индустриально-инновационных проектов, индустриально-инновационных проектов,

направленных на модернизацию (техническое перевооружение) и расширение действующих производств;

2) приобретает права (требования) по кредитам (займам) у национальных институтов развития, банков второго уровня и иных юридических лиц, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия в уставном капитале) которых прямо либо косвенно принадлежат национальным управляющим холдингам, реализующим и (или) участвующим в индустриально-инновационных проектах;

3) вырабатывает и реализовывает комплекс мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению субъектов индустриально-инновационной деятельности, а также по поддержке и восстановлению экономической активности и инвестиционной привлекательности приоритетных секторов экономики:

- реструктуризация задолженности;
- инвестиции в уставные капиталы;
- поиск и привлечение стратегических и институциональных инвесторов;
- иные виды поддержки, способствующие финансово-экономическому оздоровлению субъектов индустриально-инновационной деятельности, предусмотренные законодательством Республики Казахстан.

*Национальный институт развития в области развития индустрии:*

1) оказывает информационно-аналитические и консультационные услуги в области развития приоритетных секторов экономики, включая индустриально-инновационное развитие регионов;

2) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по разработке и актуализации единой карты приоритетных товаров и услуг;

3) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по сопровождению карты индустриализации;

4) оказывает услуги по предоставлению мер государственной поддержки, направленных на повышение производительности труда субъектов индустриально-инновационной деятельности;

5) оказывает услуги по предоставлению мер государственной поддержки в развитии территориальных кластеров;

6) оказывает услуги по сопровождению процессов развития территориальных кластеров;

7) оказывает услуги по аналитическому и экспертному обеспечению деятельности консультативно-совещательного органа в области промышленного развития при Правительстве Республики Казахстан;

8) оказывает услуги по управлению государственными программами в сфере индустриально-инновационной деятельности, предусматривающие проведение анализа статистической информации и данных по реализации государственных и отраслевых программ в сфере индустриально-инновационной деятельности, полученных от государственных органов и юридических лиц, а также выработке предложений и экспертных заключений.



*Национальный институт развития в области технологического развития:*

- 1) принимает участие в процессе технологического прогнозирования;
- 2) оказывает информационно-аналитические и консультационные услуги в области развития инноваций;
- 3) осуществляет инвестиции в индустриально-инновационные проекты путем участия в уставных капиталах субъектов индустриально-инновационной деятельности, создания юридических лиц с иностранным участием, создания или участия в инвестиционных фондах и иными способами, предусмотренными законодательством Республики Казахстан;
- 4) участвует в создании, управлении и координации центров коммерциализации технологий, технопарков, конструкторских бюро, международных центров трансфера технологий;
- 5) сотрудничает с международными организациями с целью привлечения информационных, образовательных и финансовых ресурсов для стимулирования технологического развития приоритетных секторов экономики;
- 6) обеспечивает доступ к информации о реализуемых индустриально-инновационных проектах, внедренных технологиях, результатах проведенных аналитических исследований по технологическому прогнозированию;
- 7) принимает участие в реализации механизмов государственной поддержки по технологическому бизнес-инкубированию, коммерциализации технологий и трансферу технологий, усилению кадрового, управленческого и производственного потенциала субъектов индустриально-инновационной деятельности;
- 8) выдает экспертные заключения и (или) рекомендации уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности;
- 9) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по предоставлению инновационных грантов;
- 10) осуществляет сбор информации и анализ эффективности индустриально-инновационной системы в области технологического развития;
- 11) оказывает содействие развитию инвестиционных фондов рискованного инвестирования.

*Национальный институт развития в области развития местного содержания:*

- 1) формирует и ведет базу данных товаров, работ, услуг и их поставщиков;
- 2) оказывает информационно-аналитические и консультационные услуги в области развития местного содержания;
- 3) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по анализу эффективности реализации мер государственной поддержки отечественных поставщиков товаров, работ и услуг на внутреннем рынке;
- 4) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по возмещению части

затрат по продвижению товаров, работ и услуг субъектов индустриально-инновационной деятельности на внутреннем рынке;

5) осуществляет экспертизу по местному содержанию.

*Под экспертизой по местному содержанию* понимается оценка местного содержания в индустриально-инновационном проекте субъекта индустриально-инновационной деятельности, претендующего на включение в карту индустриализации.

*Под местным содержанием* понимается процентное содержание стоимости оплаты труда граждан Республики Казахстан, задействованных в индустриально-инновационном проекте субъекта индустриально-инновационной деятельности, от общего фонда оплаты труда по данному проекту и (или) стоимости долей местного происхождения, установленных в товарах, работах и услугах от общей стоимости товаров, работ и услуг, используемых при реализации индустриально-инновационного проекта субъекта индустриально-инновационной деятельности.

*Национальный институт развития в области привлечения инвестиций:*

1) проводит аналитические исследования по улучшению инвестиционной привлекательности Республики Казахстан;

2) обеспечивает информационное сопровождение деятельности иностранных инвесторов, в том числе организует встречи инвесторов с государственными органами, субъектами индустриально-инновационной деятельности, а также объединениями субъектов частного предпринимательства, проводит бизнес-форумы, конференции и семинары по инвестиционной тематике, формирует и ведет базу данных иностранных инвесторов;

3) продвигает благоприятный инвестиционный имидж Республики Казахстан, в том числе предоставляет информацию об инвестиционных возможностях;

4) проводит мониторинг реализации официальных договоренностей, достигнутых по итогам переговоров с иностранными инвесторами;

5) проводит мониторинг индустриально-инновационных проектов, реализуемых с участием иностранных инвесторов.

*Национальный институт развития в области развития и продвижения экспорта:*

1) проводит анализ внешних рынков;

2) оказывает содействие по продвижению отечественных обработанных товаров, услуг на внешние рынки;

3) оказывает отечественным экспортерам информационные и консультационные услуги по вопросам повышения их конкурентоспособности на внешних рынках, поиска потенциальных экспортных рынков и продвижения их товаров, услуг на внешние рынки;

4) проводит мероприятия по продвижению экспорта отечественных обработанных товаров, услуг;

5) осуществляет взаимодействие с отечественными, иностранными и международными организациями по вопросам продвижения экспорта отечественных обработанных товаров и услуг;

6) оказывает услуги уполномоченному органу в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности по возмещению части затрат субъектов индустриально-инновационной деятельности по продвижению отечественных обработанных товаров;

7) создает зарубежные представительства в целях продвижения экспорта отечественных обработанных товаров и услуг.

*Национальный управляющий холдинг, созданный в рамках мер по оптимизации системы управления институтами развития, финансовыми организациями и развития национальной экономики:*

1) участвует в реализации государственных программ в сфере государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности;

2) оказывает методическую и консультационную помощь субъектам индустриально-инновационной системы, осуществляющим государственную поддержку индустриально-инновационной деятельности;

3) осуществляет иные функции, предусмотренные настоящим Кодексом, законами Республики Казахстан, актами Президента Республики Казахстан и Правительства Республики Казахстан.

В настоящий момент *индустриально - инновационную инфраструктуру* Казахстана составляют существующие субъекты, созданные при участии средств государственного бюджета (республиканский, местные бюджеты, средства организаций с государственным участием), а также созданные государством сервисные институты развития.

Перечень основных функций, выполняемых субъектами инновационной инфраструктуры:

– услуги по содействию процессу организационно-правового формирования субъекта инновационного развития;

– комплекс бизнес-услуг (комплексный консалтинг);

– информационно-коммуникационное обеспечение;

– обеспечение доступа к оборудованию общего пользования - лабораторному, производственному;

– комплекс образовательных услуг;

– трансферт технологий;

– представительские услуги (налаживание партнерских связей).

*Элементами индустриально-инновационной инфраструктуры РК* являются:

1) специальные экономические зоны, в том числе автономный кластерный фонд;

2) индустриальные зоны;

3) технопарки;

4) акционерные инвестиционные фонды рискованного инвестирования;

5) центры коммерциализации технологий;

- 6) конструкторские бюро;
- 7) международные центры трансферта технологий;
- 8) инновационные кластеры.

*Специальная экономическая зона* представляет собой часть территории Республики Казахстан с точно обозначенными границами, на которой действует специальный правовой режим специальной экономической зоны для осуществления приоритетных видов деятельности.

*Индустриальной зоной* является земля несельскохозяйственного назначения, обеспеченная коммуникациями, предоставляемая государством субъектам частного предпринимательства для размещения и эксплуатации объектов промышленности. Индустриальные зоны создаются в целях обеспечения экономических и организационных условий для развития предпринимательства. Задачами индустриальных зон являются:

- 1) содействие ускоренному развитию предпринимательства в сфере промышленности;
- 2) оптимизация затрат на создание и развитие инфраструктуры новых производств;
- 3) повышение эффективности производства;
- 4) обеспечение занятости населения.

*Технологическим парком* (далее - технопарк) является юридическое лицо, созданное национальным институтом развития в области технологического развития или автономной организацией образования, владеющее на праве собственности или иных законных основаниях территорией с единым материально-техническим комплексом, где создаются благоприятные условия для реализации индустриально-инновационной деятельности.

Основным видом деятельности технопарков является технологическое бизнес-инкубирование, представляющее собой оказание субъектам индустриально-инновационной деятельности на начальном этапе их функционирования услуг по предоставлению помещений, оборудования, ведению бухгалтерского учета, юридическому, информационному и консультационному сопровождению, привлечению инвестиций, управлению проектами, а также иных услуг, необходимых для реализации индустриально-инновационных проектов

*Акционерным инвестиционным фондом* является акционерное общество, исключительным видом деятельности которого являются аккумуляция и инвестирование денег, внесенных акционерами данного общества в оплату его акций, а также активов, полученных в результате такого инвестирования.

*Центром коммерциализации технологий* являются юридическое лицо, структурное или обособленное подразделение научной организации, высшего учебного заведения или автономной организации образования, осуществляющие деятельность, связанную с практическим применением результатов научной и (или) научно-технической деятельности с целью вывода на рынок новых или усовершенствованных товаров, процессов и услуг, направленную на получение положительного экономического эффекта (коммерциализация технологий).

Основными направлениями деятельности центров коммерциализации технологий являются оказание комплекса услуг по коммерциализации технологий, включая, но не ограничиваясь: поиск и оценку технологий для коммерциализации, маркетинговые исследования, оказание консультационных услуг в области защиты интеллектуальной собственности, разработка стратегии коммерциализации технологий, организация взаимодействия субъектов научной и (или) научно-технической деятельности и субъектов частного предпринимательства в целях заключения ими договоров в области коммерциализации технологий.

Методологическую, консультационную и иную поддержку центров коммерциализации технологий осуществляет национальный институт развития в области технологического развития.

*Конструкторским бюро* является юридическое лицо, владеющее материально-техническим комплексом, созданное для содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в организации производства новых или усовершенствованных товаров. Основной задачей конструкторских бюро является оказание содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в создании новых или усовершенствованных товаров, в том числе путем трансферта технологий, приобретения, адаптации, разработки конструкторско-технологической документации, ее последующей передачи на возмездной основе субъектам индустриально-инновационной деятельности и оказания услуг, необходимых для организации производства товаров на ее основе.

*Международные центры трансферта технологий* создаются национальным институтом развития в области технологического развития с целью оказания содействия в реализации проектов, реализуемых субъектами индустриально-инновационной деятельности совместно с зарубежными партнерами. Под трансфертом технологии понимается процесс внедрения новых или усовершенствованных технологий субъектами индустриально-инновационной деятельности, права собственности, владения и (или) пользования которыми получены способами, не запрещенными законами Республики Казахстан.

*Инновационным кластером* является объединение научных организаций, организаций образования, акционерных инвестиционных фондов рискованного инвестирования, а также физических и (или) юридических лиц, определенных в соответствии с законодательством Республики Казахстан, призванное стимулировать индустриально-инновационную деятельность путем взаимодействия и совместного использования имеющихся возможностей, обмена знаниями и опытом, эффективной передачи технологий, налаживания устойчивых партнерских связей и распространения информации.

*К инструментам планирования индустриально-инновационной системы* относятся технологическое прогнозирование и единая карта приоритетных товаров и услуг.

*Под технологическим прогнозированием* понимается комплекс аналитических исследований, направленных на выявление технологий,

освоение которых является необходимым условием для устойчивого индустриально-инновационного развития государства.

Технологическое прогнозирование проводится уполномоченным органом в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности на постоянной основе с подведением итогов не реже одного раза в пять лет. Технологическое прогнозирование осуществляется в соответствии с методикой проведения технологического прогнозирования, разрабатываемой и утверждаемой уполномоченным органом в области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности.

Процесс технологического прогнозирования обеспечивается национальным институтом развития в области технологического развития путем привлечения иностранных и отечественных экспертов, проведения опросов и аналитических исследований, обобщения полученных данных и формирования рекомендаций для подведения итогов технологического прогнозирования. Итоги технологического прогнозирования учитываются при определении приоритетных направлений предоставления инновационных грантов, в том числе при реализации целевых технологических программ.

*Под целевой технологической программой* понимается комплекс мер по решению технологических задач предприятий (отрасли), основанных на взаимодействии государства, субъектов предпринимательства и науки.

*Единая карта приоритетных товаров и услуг* представляет собой перечень товарных групп, товаров и услуг, имеющих стратегические конкурентные преимущества для производства в Республике Казахстан, определенных в разрезе каждого приоритетного сектора экономики и являющихся приоритетами для государственной поддержки субъектов индустриально-инновационной деятельности.

*Карта индустриализации* является инструментом мониторинга (реализации) индустриально-инновационной системы на уровне республики и представляет собой совокупность индустриально-инновационных проектов, реализуемых субъектами индустриально-инновационной деятельности в приоритетных секторах в рамках государственных программ в сфере индустриально-инновационной деятельности, формирующих новые индустрии, развивающих кластеры, которым предоставляются меры государственной поддержки.

*Карта поддержки предпринимательства региона* является инструментом мониторинга (реализации) индустриально-инновационной системы на уровне региона и представляет собой совокупность индустриально-инновационных проектов, реализуемых субъектами индустриально-инновационной деятельности в приоритетных секторах обрабатывающей промышленности в рамках государственных программ в сфере индустриально-инновационной деятельности, которым предоставляются меры государственной поддержки.

*Инструментами стимулирования инновационной активности и популяризации инновационной деятельности* являются информационно-пропагандистская поддержка инноваций и распространение знаний, в том числе по коммерциализации технологий.

*Информационно-пропагандистская поддержка инноваций* осуществляется национальным институтом развития в области технологического развития и предусматривает организацию мероприятий по стимулированию инновационной активности, информационную поддержку и популяризацию инновационной деятельности.

*Содействие (поддержка) коммерциализации технологий* осуществляется путем:

1) организации и (или) проведения мероприятий, направленных на формирование и развитие компетенций в сфере технологического предпринимательства;

2) формирования и развития системы поиска технологий, их идентификации и оказания содействия в их продвижении на рынок;

3) развития института проектных менеджеров;

4) иными способами, предусмотренными законодательством Республики Казахстан.

Содействие субъектам индустриально-инновационной деятельности в коммерциализации технологий оказывается национальным институтом развития в области технологического развития.

*Инструментом анализа индустриально-инновационной системы* является оценка эффективности реализации мер государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности, осуществляемой государственными органами, местными исполнительными органами областей, городов республиканского значения, столицы, а также субъектами индустриально-инновационной системы, осуществляющими поддержку индустриально-инновационной деятельности.

Методика оценки эффективности реализации мер государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности, осуществляемых государственными органами, местными исполнительными органами областей, городов республиканского значения, столицы, а также субъектами индустриально-инновационной системы, осуществляющими поддержку индустриально-инновационной деятельности, утверждается центральным уполномоченным органом по государственному планированию.

Виды и уровень *государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности* регулируются законодательством Республики Казахстан.

*Целью государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности* является повышение конкурентоспособности национальной экономики на основе стимулирования развития приоритетных секторов экономики, определяемых Президентом Республики Казахстан.

*Задачами государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности* являются:

1) создание благоприятных условий для развития приоритетных секторов экономики;

2) обеспечение условий для развития новых конкурентоспособных производств;

3) создание благоприятных условий для модернизации (технического перевооружения), финансово-экономического оздоровления, улучшения и (или) восстановления инвестиционной привлекательности производственных объектов с целью повышения производительности труда, удлинения производственной цепочки и расширения рынка, а также создания и восстановления производственных мощностей с сохранением рабочих мест, запуска реанимируемых производств;

4) поддержка эффективного внедрения инноваций и развития высокотехнологичных производств;

5) повышение инвестиционной привлекательности и экспортного потенциала субъектов индустриально-инновационной деятельности;

6) оказание содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в коммерциализации технологий;

7) оказание содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в развитии экспортного потенциала;

8) развитие научно-исследовательской базы в приоритетных секторах экономики и интеграция ее с производственным процессом;

9) оказание содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в международном сотрудничестве в сфере индустриально-инновационной деятельности, в том числе сотрудничестве в области подготовки высококвалифицированных кадров для индустриально-инновационной деятельности;

10) оказание содействия субъектам индустриально-инновационной деятельности в повышении производительности труда и развитии территориальных кластеров.

Государственная поддержка индустриально-инновационной деятельности Республики Казахстан основывается на:

1) обеспечении субъектам индустриально-инновационной деятельности равного доступа к получению государственной поддержки;

2) гласности, адресности и транспарентности предоставляемых мер государственной поддержки субъектам индустриально-инновационной деятельности;

3) обеспечении сбалансированности интересов государства и субъектов индустриально-инновационной деятельности;

4) оптимизации мер государственной поддержки в целях успешной реализации индустриально-инновационных проектов субъектов индустриально-инновационной деятельности с учетом их индивидуальных особенностей;

5) комплексности и системности, обеспечивающих постоянное взаимодействие государства и субъектов индустриально-инновационной деятельности.

*К мерам государственной поддержки субъектов индустриально-инновационной деятельности относятся:*

1) финансирование, включая софинансирование проектов, лизинговое финансирование;

2) предоставление гарантийных обязательств и поручительств по займам;



- 3) кредитование через финансовые институты;
- 4) субсидирование ставки вознаграждения по кредитам, выдаваемым финансовыми институтами, и купонного вознаграждения по облигациям;
- 5) осуществление инвестиций в уставные капиталы;
- 6) гарантированный заказ;
- 7) предоставление инновационных грантов;
- 8) обеспечение квалифицированными кадровыми ресурсами;
- 9) обеспечение инженерно-коммуникационной инфраструктурой;
- 10) предоставление земельных участков и прав недропользования;
- 11) поддержка на внутреннем рынке;
- 12) привлечение иностранных инвестиций;
- 13) развитие и продвижение экспорта отечественных обработанных товаров, услуг;
- 14) поддержка повышения производительности труда и развития территориальных кластеров;
- 15) реструктуризация задолженности в рамках финансово-экономического оздоровления.

В области государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности, следует руководствоваться одним из следующих *критериев*:

1) инновационность – направленность на повышение экономической эффективности деятельности путем создания новых или усовершенствованных производств, технологий, товаров, работ и услуг с учетом обеспечения экологической безопасности;

2) конкурентоспособность – преимущество в сравнении с аналогичными индустриально-инновационными проектами, проявляющееся в уровне достигаемой экономической и социальной эффективности, определяемом как отношение достигаемого эффекта к затратам на его получение;

3) масштабность – значимость реализации индустриально-инновационного проекта для индустриально-инновационного развития Республики Казахстан.

Финансирование, включая софинансирование, проектов, лизинговое финансирование субъектов индустриально-инновационной деятельности на средне - и долгосрочный периоды осуществляются Банком Развития Казахстана, а также другими национальными институтами развития, определяемыми Правительством Республики Казахстан. Условия и механизмы финансирования, включая софинансирование, проектов, лизингового финансирования определяются Правительством Республики Казахстан.

*Финансирование*, включая софинансирование, осуществляется для создания новых индустриально-инновационных проектов, а также индустриально-инновационных проектов, направленных на модернизацию (техническое перевооружение) и расширение действующих производств.

*Лизинговое финансирование* предоставляется субъектам индустриально-инновационной деятельности на срок, не превышающий десяти лет.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что понимают под инновациями?

2. Какие виды инноваций существуют?
3. Что понимают под индустриально-инновационной деятельностью?
4. Кто относится к субъектам индустриально-инновационной деятельности?
5. Охарактеризуйте инновационный процесс как объект управления.
6. Раскройте содержание этапов инновационного процесса.
7. Какие стратегии характерны для инновационной деятельности организаций?
8. Каковы цель и задачи государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности?
9. Какова концептуальная модель управления инновациями?
10. Что представляет собой Национальная индустриально-инновационная система РК, какова ее структура?
11. Какие элементы входят в инфраструктуру индустриально-инновационной системы в РК?
12. Что относится к инструментам индустриально-инновационной системы РК?

## **1.7 Антикризисное управление**

### **Учебные цели:**

- понимать содержание антикризисного развития и антикризисного управления;
- иметь представление о процессе антикризисного управления и диагностике кризисных ситуаций;
- знать стратегии и технологии антикризисного управления;
- иметь представление о несостоятельности (банкротстве) коммерческой организации и процедурах проведения банкротства.

### **Вопросы:**

1. Антикризисное развитие и антикризисное управление
2. Стратегии и технологии антикризисного управления
3. Несостоятельность (банкротство) коммерческой организации

*Антикризисное развитие* – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации (предприятия) и соответствующий объективным тенденциям ее комплексного динамического развития. Процессы такого развития характеризуются постоянно нарастающей сложностью их организации и проведения. Усложняющиеся технологии изготовления продуктов, наблюдающееся их видовое разнообразие и постоянно расширяющееся функциональное назначение ведут к усложнению экономических и производственно-технических связей. Антикризисное развитие предполагает, что при нарастании сложности производства управление в своем развитии должно опережать развитие производства. Только тогда оно может

быть эффективным.

Указанный подход к развитию организации требует серьезной реконструкции системы управления. При этом возможны возникновение несоответствий сложности производства и управления, нарушение соотносительности управляющей и управляемой систем, т.е. опасность кризиса управления. Более того, из практики хорошо известно, что опасность кризиса существует в любой момент, даже тогда, когда кризис не наблюдается, т.е. когда его фактически нет.

Это определяется тем обстоятельством, что в управлении организацией всегда существует риск, что любая социально-экономическая (в том числе и производственно-хозяйственная) система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы. Поэтому управление социально-экономической системой в определенной мере всегда должно быть антикризисным и тем более становиться целенаправленно антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого важного положения для предприятий имеет самые негативные последствия.

Антикризисное управление организацией начинается с момента выбора ее миссии, и на всех последующих этапах развития внимание ее менеджеров должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения организации, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо сформировать систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ «сигналов» об угрозе приближения кризиса, т.е. существенного снижения конкурентного статуса организации. В качестве основы такой системы может быть принят анализ возможностей, ресурсов и рисков, так называемый SWOT-анализ. Основопологающий принцип такого анализа заключается в том, что планируемая стратегия должна обеспечивать органическую увязку внутреннего потенциала предприятия в виде его сильных и слабых сторон с внешней ситуацией, отражаемой в возможностях и угрозах для него извне. Обычно SWOT-анализ (иногда STEP-анализ) включает работу по составлению серии контрольных листов для анализа сильных и слабых сторон помощи, а также возможностей и угроз (рисков) в деловом окружении. Бизнес рассматривается здесь как противостоящий ведущим участникам конкуренции по своей технологии, рыночной позиции, финансовой базе, эффективности производства, организации и управлению. В свою очередь, возможности и риски оцениваются в свете тенденций окружения (экономических, технологических, конкурентных, социополитических). Затем на основе полученных данных определяется, какие возможности рынка отвечают ресурсам фирмы, какие требуются новые ресурсы и т.д.

SWOT-анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, помогает своевременно принять меры и найти эффективные способы для соответствующей реакции на сложную ситуацию. Вторая часть SWOT-анализа, связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия и оценкой его потенциала. Другими словами, SWOT-анализ позволяет провести

комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта. Цель анализа – выявление факторов, определяющих состояние фирмы: совокупного влияния на конкурентный статус фирмы ее сильных и слабых сторон по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды. SWOT-анализ нашел широкое применение в стратегическом менеджменте западных фирм.

*Антикризисное управление* – особый тип управления, основанный на предвидении (прогнозировании) опасности появления кризиса, распознавании предкризисных ситуаций, анализе симптомов, факторов и причин их возникновения, своевременном применении мер по снижению отрицательных последствий воздействия кризиса, осознанном использовании некоторых его факторов для последующего развития. *Целью антикризисного управления* является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных положений, приводящих к кризисному состоянию.

*Объектом антикризисного управления* выступает деятельность человека, а *предметом* – причины и факторы кризиса, а также сопутствующие ему проблемы, крайне обостряющие имеющиеся противоречия. Функции антикризисного управления непосредственно связаны с видами деятельности менеджеров в преддверии, процессе и устранении последствий кризиса. Специалисты выделяют шесть основных *функций антикризисного управления*: предкризисное управление; управление в условиях кризиса; управление процессами выхода из кризиса; стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости); минимизация потерь и упущенных возможностей; использование превентивных мер по недопущению повторения или возникновения кризисных ситуаций в будущем.

Объективная необходимость антикризисного управления определяется целями развития организации. *Суть* появления и проведения *практики антикризисного управления* выражается в следующем:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать, смягчать;
- к кризисам необходимо готовиться;
- управление в условиях кризиса требует квалифицированного подхода, специальных знаний и опыта;
- кризисные процессы до определенного предела могут быть управляемыми;
- управление процессом выхода из кризиса способно ускорить этот процесс и минимизировать негативные последствия кризиса.

Кризисы возникают по разным причинам, и управление ими должно быть также адекватно разнообразным. Для обеспечения требуемого многообразия, проявляемого в процессах управления, в организации необходимы: система антикризисного управления; процессы антикризисного управления; механизмы антикризисного управления; стиль антикризисного управления. Причем

сформированной системе антикризисного управления должны быть присущи следующие *особые свойства*:

- гибкость и адаптивность (наиболее свойственны матричным системам управления);
- оптимальное сочетание формальных и неформальных методов управления;
- повышение роли мотивационных факторов трудовой деятельности, развитие творческой инициативы;
- правильное соотношение уровней интеграции и диверсификация управления, обладающих диалектической связью;
- внедрение методов корпоративного управления, способствующих своевременному ситуационному реагированию на возникающие проблемы;
- усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать все виды ресурсов на приоритетных направлениях и более эффективно использовать имеющийся потенциал.

*Процесс возникновения кризисного состояния* представляет собой цепь последовательных взаимосвязанных экономических явлений. Как и всякий экономический механизм, механизм возникновения кризисного состояния «запускается» субъектами, инициирующими исходные экономические явления. Под влиянием этих исходных явлений начинается процесс следования (без дополнительного импульса) одного за другим в определенной последовательности цепочки взаимозависимых экономических явлений (эффект падающего домино), в конце которой наступает завершающее явление – кризисное состояние. В качестве исходных могут выступать многочисленные и разнообразные по характеру и силе первоначального импульса экономические явления, которые инициируются агентами как внешней, так и внутренней среды.

*Процессы и технологии антикризисного управления* имеют следующие *особенности*:

- мобильность и динамичность использования ресурсов, своевременное проведение изменений на базе реализации целевых инновационных программ;
- использование программно-целевого подхода в технологии выработки и реализации перспективных и оперативных управленческих решений;
- своевременное принятие адекватных мер, соответствующих динамике складывающейся ситуации и дальнейшему развитию событий;
- комплексный анализ ситуации с целью получения альтернативных вариантов поведения (деятельности) и выбора наиболее приемлемого, усиление внимания к превентивным мерам;
- оценка качества и эффективности принятых решений при их реализации.

В действующем *механизме антикризисного управления* приоритетами являются:

- анализ ситуаций; мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; экономия ресурсов; избежание возможных ошибок; высокий профессионализм действующего персонала и пр.;
- установка на экономическую и социально-психологическую

стабильность производственно-хозяйственной деятельности;

- стимулирование инициативы и творческого подхода в решении проблем и поиске наилучших вариантов комплексного развития организации;
- корпоративность, взаимоприемлемость, взаимовыгодность, поиск и поддержка эффективных инноваций и др.

Вышеизложенное в совокупности должно найти отражение в *стиле управления организацией*, который следует понимать не только как некую сферу деятельности отдельных менеджеров, но и как обобщенную характеристику управления всей организацией. Особенности профессионального стиля управления заключаются в целеустремленности, самоорганизации и самосохранении, самоответственности и профессиональном доверии, четкой организации производства, антибюрократичности и т.д.

Особое место в антикризисном управлении отводится *выбору и реализации* приемлемой для каждой конкретной ситуации *стратегии*. Наиболее известные из них следующие:

- рассчитанный (оправданный) и обоснованный риск;
- своевременная подготовка к появлению кризиса и организованное его предупреждение;
- выжидание зрелости кризиса (мониторинг кризисной ситуации) и выбор подходящего момента для успешного решения проблем его преодоления;
- активное противодействие кризисным явлениям с целью замедления (устранения) негативных процессов его воздействия на организацию, использование его последствий;
- стабилизация ситуации посредством полного использования имеющихся резервов, привлечения дополнительных ресурсов со стороны;
- последовательный вывод организации из кризиса за счет стабилизирующих системных мер и реализации комплекса антикризисных мероприятий;
- предвидение возможности появления кризиса и создание условий, устраняющих негативные последствия его возникновения.

*Выбор* того или иного вида *антикризисной стратегии* определяется характером и глубиной кризиса, наличием необходимых ресурсов, действенностью и эффективностью применяемых мер по его устранению.

Как свидетельствует теория и подтверждает практика, основной причиной нарушения стабильности функционирования организации в современных условиях является несоответствие ее стратегии изменениям во внешней бизнес-среде. Любую ситуацию, в которой предприятие не способно или не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Поэтому *одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления* является постоянный *мониторинг внешней среды фирмы*, с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса.

Факторы внешней среды разделяют на национальные и международные.

*Международные факторы* складываются под влиянием причин общеэкономического характера (экономическая цикличность развития ведущих стран, состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой

международных банков), стабильности международной торговли, зависящей, в свою очередь, от заключенных межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговли, таможенных тарифах и пошлинах), международной конкуренции (увеличение доли рынка фирм-конкурентов за счет более высоких технологий или более дешевого труда).

К *национальным факторам*, оказывающим ощутимое влияние на финансовую состоятельность каждого хозяйствующего субъекта, могут быть причислены причины политического, экономико-демографического, психографического (культурного) и научно-технического характера. Так, политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности (запретительный или стимулирующий характер), к формам собственности (приватизация или национализация, принципы земельной политики), к мерам по защите прав потребителей и предпринимателей (защита конкуренции, ограничение монополизма и т.д.). Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют активность производственно-хозяйственной деятельности.

Экономико-демографические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках – платежеспособным спросом населения. К ним можно отнести также уровень доходов и накоплений населения, т.е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, существенно влияющих на предпринимательскую активность, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия. Факторы психографического характера проявляются в привычках и нормах потребления, предпочтении одних товаров другим.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях обеспечения конкурентных преимуществ, как правило, требуют значительных капиталовложений и могут в течение длительного времени отрицательно влиять на прибыльность предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новой технологии. Однако наиболее сильным внешним фактором могут стать так называемые технологические разрывы – крупные научно-технические сдвиги (эволюции), при которых, по оценкам специалистов, в семи случаях из десяти прежние предприятия – лидеры в своей области на определенном рынке – становятся отстающими.

*Причины (факторы) проявления кризиса* могут быть также *внутреннего* (эндогенные) *характера*. По имеющимся оценкам, в развитых странах к банкротству предприятий на 1/3 причастны внешние факторы и на 2/3 – внутренние. Внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его деятельности, можно сгруппировать по *пяти*

*основным группам:*

- 1) конкурентная среда и позиция предприятия;
- 2) принципы производственно-хозяйственной деятельности;
- 3) имеющиеся и привлеченные ресурсы, и их использование;
- 4) применяемые маркетинговые стратегии и политика;
- 5) качество и уровень финансового менеджмента.

Эти группы, в свою очередь, включают десятки (если не сотни) факторов, действующих на каждом конкретном предприятии избирательно. В частности, 90% неудач малых американских фирм специалисты связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства и его несоответствием изменившимся объективным условиям, злоупотреблениями, что ведет к неэффективному управлению, к принятию ошибочных решений, невозможности приспособления к рыночным условиям. Серьезным фактором возможной неудачи предприятия являются чрезмерные издержки производства из-за значительной доли непроизводительных затрат и др.

Возникновение кризисных ситуаций в хозяйственной деятельности предопределено самой сущностью предпринимательства, которое всегда сопряжено с неопределенностью достижения конечных результатов, а значит, и с риском потерь. Источниками этой неопределенности являются все стадии воспроизводства – от закупки и доставки сырья, материалов и комплектующих изделий до производства и продажи готовой продукции. Очевидно, что выход из кризиса связан с устранением внутренних причин и сведением к нулю вызывающих его внешних негативных воздействий, а сам *процесс выхода из кризиса* можно назвать *стратегией* (стратегический анализ, планирование стратегических альтернатив, выбор стратегии) и *тактикой антикризисного управления*.

Здесь следует обратить особое внимание на принципиально важное обстоятельство: *сочетание стратегии и тактики антикризисного управления*. Сложность этой проблемы состоит в том, что, с одной стороны, стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису не приобрел кумулятивного характера и поэтому не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних стадиях, базируются, как правило, на весьма слабых и потому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагоприятных тенденций.

Тактические решения в отличие от стратегических принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности фирмы с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет либо о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще возможно реализовать в короткий период, либо о мерах, направленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Наиболее распространенная *реакция* предприятий на *возникновение предкризисного или кризисного состояния* связана с *защитной и наступательной тактикой*. Защитная тактика во время спада предусматривает



резкое сокращение всех видов расходов, закрытие и распродажу убыточных подразделений, оборудования, сокращение определенных частей рыночных сегментов и сбыта продукции, распродажу продукции по сниженным ценам. Наступательная тактика, напротив, предполагает активные действия, связанные с такими мероприятиями, как модернизация оборудования, внедрение новых технологий, повышение (снижение) цен, поиск новых рынков сбыта, реализация прогрессивной стратегической концепции маркетинга и т.д. Тактика антикризисного управления, включающая оперативное планирование, напрямую зависит от выбранной антикризисной стратегии, поскольку тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии.

Эффективности оперативной деятельности в значительной степени способствует обоснованная система маркетинговых мероприятий, учитывающих рыночную ситуацию и активно влияющих на нее. С достижением высокой эффективности оперативной деятельности тесно связаны также реализация функций и задач финансового менеджмента, опыт коммерческой работы, знание правовых вопросов.

Заключительный этап антикризисного управления включает оценку и контроль выполнения стратегии, направленные на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия. На рисунке 21 схематически представлен процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.

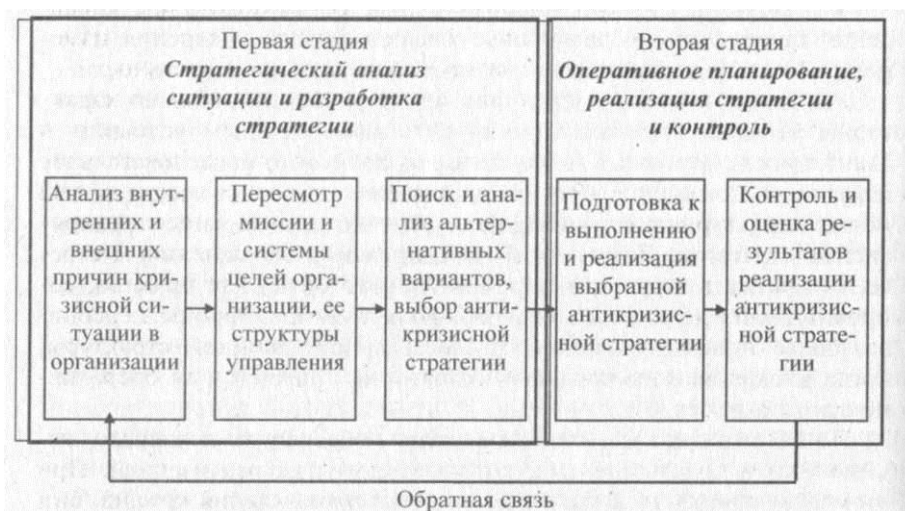


Рисунок 21 – Процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии

В кризисной ситуации реализацию выработанной стратегии требуется осуществлять в жестко ограниченные сроки. Поэтому при планировании оперативных мероприятий необходимо стремиться к максимальной параллельности выполнения намечаемых работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если предусмотренные меры и мероприятия адаптированы к существующей системе управления и сбалансированы с

системой стратегических целей организации. В противном случае возникает потребность в серьезных изменениях, которые способны вызвать негативное отношение к ним действующего персонала предприятия. *Преодоление* возможного *сопротивления изменениям* требует осуществления особых мер:

– *психологических* – определение ориентации различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создание опорных точек внедрения антикризисной стратегии; ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к изменениям.

– *системных* – формирование переходной структуры управления предприятием, решающей задачи целевого внедрения изменений без помех для оперативно-производственной деятельности.

На малых и средних предприятиях, для которых обычно характерны быстрая восприимчивость к новым реальным условиям и адаптивность персонала к изменениям, возможно последовательное изменение прежней структуры управления путем создания в ней новых структурных единиц, ответственных за внедрение антикризисной стратегии. Для крупных предприятий, где менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые, как правило, сопровождаются неразберихой и недовольством со стороны персонала, более приемлем вариант так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Такой подход позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. При этом нарушаются традиционные системы прохождения команд: они заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и звенья прежней иерархии.

Для быстрого проведения необходимых решений жестко реализуются властные полномочия. Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов соответствующего профиля со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, антикризисные управляющие или новые менеджеры из своей компании, ранее работавшие на других предприятиях, имя которых не ассоциируется с прежней стратегией.

Коммерческие организации по решению арбитражного суда могут быть признаны *несостоятельными (банкротами)* и в связи с этим подлежать ликвидации.

Банкротство может возникнуть в силу различных *причин*. Их можно классифицировать по следующим группам. Первая – ненадлежащее управление, осуществляемое как руководителями предприятий, так и акционерами. К этой группе можно причислить и сознательное доведение предприятия до банкротства путем укрытия имущества, или каких-либо афер. Вторая – неверная экономическая политика, отсутствие инвестиционной базы и попыток развития. Третья – банкротство в силу макроэкономических причин.

*Банкротство* – это финансовая несостоятельность лица, неспособность платить кредиторам по долговым обязательствам и продолжать нормальную деятельность. *Несостоятельность (банкротство)* – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования

кредиторов по денежным обязательствам, произвести расчеты по оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, а также обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

При этом должником может быть индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо.

*Денежное обязательство* – обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом РК основанию.

*Обязательные платежи* – налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством РК.

*Внешним признаком банкротства* является приостановление должником платежей. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Все заинтересованные лица, (учредители, собственники, кредиторы) и органы управления должны принимать меры по предупреждению банкротства организаций, направленные на его финансовое оздоровление. В этой связи должнику может быть предоставлена финансовая помощь (*досудебная санация*) в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления его платежеспособности.

*Досудебная санация* – меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие *процедуры банкротства*:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

*Наблюдение* – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Для осуществления этой процедуры арбитражным судом назначается временный управляющий. Наблюдение заканчивается созывом первого

собрания кредиторов, которое обращается в арбитражный суд либо с назначением внешнего управления, либо с открытием конкурсного производства. Арбитражный суд на основании решения первого собрания кредиторов принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства (ликвидации), или выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, или утверждает мировое соглашение.

*Финансовое оздоровление* – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. Для осуществления этой процедуры арбитражным судом назначается административный управляющий.

Основное назначение данной процедуры – создание условий для восстановления финансовой устойчивости предприятия-должника за счет средств, представляемых его учредителями, акционерами, участниками, а также заинтересованными третьими лицами. По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления арбитражный суд вправе вынести решение о введении внешнего управления.

*Внешнее управление* – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему, который назначается арбитражным судом. Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен арбитражным судом еще на 6 месяцев. Внешний управляющий разрабатывает план внешнего управления, который должен включать меры по восстановлению платежеспособности.

Если цель внешнего управления достигнута, восстановлена платежеспособность, то внешнее управление завершается погашением требований кредиторов. Если цель не достигнута, то арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом, об открытии конкурсного производства. Внешнее управление может быть завершено и заключением мирового соглашения.

*Конкурсное производство* – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Выплата денежных сумм должна производиться в порядке очередности, установленной законом (таблица 12).

В первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также по требованиям о компенсации морального вреда;

Во вторую – удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого банкрота в пределах суммы обеспечения;

В третью производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате

вознаграждений по авторским договорам;

В четвертую – производятся расчеты по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;

В пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Таблица 12 – Очередность удовлетворения требований при ликвидации юридического лица

Очередь	Кредиторы
1	Граждане, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также по требованиям о компенсации морального вреда
2	Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого банкрота в пределах суммы обеспечения
3	Лица, работающие по трудовому договору (контракту) по выплате выходных пособий и оплате труда, а также по выплате вознаграждений по авторским договорам
4	Бюджет и внебюджетные фонды по обязательным платежам
5	Другие кредиторы

Требования каждой последующей очереди удовлетворяются лишь после полного удовлетворения требований предыдущей. В этом плане кредиторы первых четырех очередей имеют известные привилегии, поскольку основную часть задолженности ликвидируемое юридическое лицо имеет как раз перед кредиторами пятой очереди, к числу которых относятся практически все контрагенты по гражданско-правовым договорам.

Особое положение кредиторов пятой очереди заключается также в том, что им денежные суммы выплачиваются ликвидационной комиссией не со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса, как это имеет место в отношении иных кредиторов, а через месяц после этой даты.

Для проведения процедуры банкротства арбитражным судом назначается *конкурсный управляющий*. Завершается эта процедура внесением записи в единый государственный реестр юридических лиц о ликвидации должника.

*Мировое соглашение* – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Они могут договориться об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств, об уступке права требования, об исполнении обязательств должника третьими лицами, о скидке с долга, об обмене требований на акции, об удовлетворении требований кредиторов иными способами.

Таким образом, коммерческая организация может быть признана банкротом и ликвидирована, либо дело о банкротстве может быть прекращено в случае улучшения ее финансового состояния, либо она заключит мировое соглашение.

## **Контрольные вопросы**

1. Что означает антикризисное развитие?
2. Что такое антикризисное управление, какова его цель?
3. Перечислите функции антикризисного управления.
4. Чем определяется объективная необходимость и суть появления антикризисного управления?
5. Какими свойствами должна обладать система антикризисного управления?
6. Какие особенности имеют процессы и технологии антикризисного управления?
7. Какие стратегии различают в антикризисном управлении?
8. Что означает для предприятия «защитная» и «наступательная» тактика?
9. Опишите процесс разработки и реализации стратегии и тактики антикризисного управления на предприятии.
10. Дайте понятие банкротства организации.
11. Какие процедуры применяются к банкротам?
12. Назовите очередность удовлетворения требований кредиторов при ликвидации организации.

## Список использованных источников

1. Ахметов К.Г., Сагиндигов Е.Н., Байжомартов У.С., Жунусов Б.А. Основы менеджмента. [Текст] / К.Г.Ахметов и [др.]. – Актобе-Уральск: изд-во «А-Полиграфия», 2005.– 436с.
2. Брасс, А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства [Текст]: учебное пособие / А.А. Брасс. – Мн.: Современ. шк., 2010. – 192 с.
3. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Трианда-ЛТД, 2004. – 384 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 80-83.
6. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Эконмистъ, 2014. – 670 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. –М.: Юнити-Дана, 2012 г.– 511 с.– Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>
8. Дамитов, С.К. Основы современного менеджмента [Текст]: учебник / С.К. Дамитов.– Алматы, 2012.– 556с.
9. Дафт, Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт. – 6-е изд. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 864 с.
10. Дорофеев, В.Д., Шмелева, А.Н., Шестопал, Н.Ю. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.Д. Дорофеев [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 440 с.
11. Евланов, Л. Г. Теория и практика принятия решений [Текст] / Л.Г. Евланов. – М.: Экономика, 2010. – 432 с.
12. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».– Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
13. Зайцева, О.А., Радугин, А.А., Радугин, К.А. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева [и др] – М.: Центр, 2013. – 432 с.
14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое издание, 2011. – 336 с.
15. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [Текст]: учебник / Г.Б. Казначевская. – изд-е 5-е, доп. и перер. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 352 с.
16. Костин, В.А., Костина, Т.В. Менеджмент: [Текст]: учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – М.: Гардарики, 2013. – 334 с.
17. Кнышова, Е.Н. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
18. Менеджмент: Учебн. Пособие для вузов /Под ред. В.И. Подлесных – СПб: ИД «Бизнес-Пресса», 2002 – 472с.
19. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 «Коммерция» и 061500 «Маркетинг» / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.

20. Менеджмент [Текст]: учебник / Под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономистъ, 2013. – 432 с.
21. Менеджмент [Текст]: Краткий курс / М.И. Басаков. – 3-е изд. испр. и доп. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 148 с.
22. Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2010.– 704 с.– Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man117.htm>
23. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Под ред. проф. И.Ю. Солдатовой, проф. М.А. Чернышева. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2014. – 256 с.
24. Петрова, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Петрова.– СПб.: Питер. 2013. – 496 с.
25. Робинс, Стивен П., Коултер, Мэри. Менеджмент [Текст] / Стивен П. Робинс, Мэри Коултер. – 6-е издание. – Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 880 с.
26. Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента [Текст]: учебник /А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 556 с.
27. Семёнов А.К., Набоков В.И. Теория менеджмента / А.К.Семёнов, В.И. Набоков.– М.: Изд-во Дашков и К, 2015 г.– 491 с.– Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>
28. Щегорцов, В.А. Менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Щегорцов, В.А. Таран; под ред. проф. В.А. Щегорцова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 543 с.



Заказ № 9261, тираж 500  
Гарнитура Times New Roman.  
Формат 60\*84/18. Бумага SvetoCopy  
Отпечатано в типографии РГП КГУ имени А. Байтурсынова  
100000, г.Костанай, ул. Байтурсынова, 47