

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

МЕНЕДЖМЕНТ

**Тексты лекций
для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика
и управление на предприятии»**

Минск 2023

УДК 005(075.8)
ББК 65.050.9(2)я73
М50

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом Белорусского государственного технологического университета.

А в т о р ы :

*А. В. Неверов, Н. А. Масилевич, Т. П. Водопьянова,
В. П. Демидовец, А. В. Равино*

Р е ц е н з е н т ы :

кандидат экономических наук, доцент, директор
Центра подготовки, повышения квалификации и переподготовки
кадров системы Госкомимущества *В. А. Бороденя*;
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры логистики
и ценовой политики Белорусского государственного
экономического университета *О. В. Верниковская*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или ее части не может быть осуществлено без разрешения учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет».

Менеджмент : тексты лекций для студентов специально-
М50 сти 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» /
А. В. Неверов [и др.]. – Минск : БГТУ, 2023. – 266 с.
ISBN 978-985-897-122-9.

Тексты лекций по дисциплине «Менеджмент» изложены в соответствии с учебной программой данного курса. В издании рассмотрены теоретические основы и институциональная среда менеджмента, функциональный менеджмент, а также методологические основы менеджмента организации, включая оценку его эффективности и управление устойчивым развитием организации.

УДК 005(075.8)
ББК 65.050.9(2)я73

ISBN 978-985-897-122-9 © УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2023

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент» – изучение теории и практики, способов и инструментов управления организациями, а также приобретение необходимых навыков проектирования современных систем управления организацией и управления поведением людей в их совместной деятельности, анализа эффективности и совершенствования стратегий развития предприятий.

Основными задачами дисциплины являются следующие:

- определение особенностей управленческой деятельности;
- изучение основных категорий, закономерностей и принципов менеджмента для управления экономическими процессами;
- установление ведущих достижений теории менеджмента и их использование в практической деятельности предприятия;
- разработка стратегии развития;
- приобретение навыков проектирования организационной структуры;
- применение методики управления организационными процессами на практике;
- использование техники групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- определение направлений совершенствования системы управления предприятия;
- изучение методик оценки эффективности управления.

Данные тексты лекций составлены в соответствии с учебной программой по дисциплине «Менеджмент» и представляют собой изложение основных тем лекционного курса, изучение которых позволяет усвоить теоретический материал. Включают четыре раздела.

В первом разделе «Теоретические основы менеджмента» представлены следующие темы: «Предмет и содержание дисциплины “Менеджмент”», «Функции менеджмента». Второй раздел «Институциональная среда менеджмента» включает такие темы, как «Институциональные основы управления организацией», «Предпринимательство», «Договорные отношения в предпринимательской деятельности», «Налоговая система и налоговые инструменты». Третий раздел «Функциональный менеджмент» представлен следующими темами: «Инновационный менеджмент», «Экологический менеджмент»,

«Стратегический менеджмент», «Современные стратегии». Четвертый раздел «Менеджмент организации» содержит такие темы, как «Организация как объект менеджмента», «Система менеджмента организации», «Организационные структуры менеджмента», «Коммуникационный менеджмент», «Управление конфликтами», «Управление организационными изменениями», «Корпоративная культура организации», «Финансовый менеджмент», «Управление устойчивым развитием организации», «Эффективность менеджмента», «Управленческие решения».

Темы подготовлены коллективом авторов: *Равино А. В.* (темы 1, 2, 7); *Неверов А. В.* (темы 3, 8), *Водопьянова Т. П.* (темы 4, 5, 6, 8); *Масилевич Н. А.* (темы 3, 11–21); *Демидовец В. П.* (темы 9, 10).

В текстах лекций рассмотрена внутренняя и внешняя среда организации как объекта управления, управленческие парадигмы и современные концепции управления организацией. Представлена структура системы менеджмента организации, включая механизм управления организацией, а также типы и виды организационных структур менеджмента. Дана сравнительная характеристика сетевых и кластерных организационных структур.

Изложены теоретические положения коммуникационного менеджмента, коммуникационный процесс и формы делового общения в организации; методологические аспекты управления конфликтами. Определены принципы и подходы к управлению организационными изменениями. Рассмотрена концепция непрерывного организационного развития.

Даны разъяснения значимости социальной ответственности организации и корпоративной культуры как стратегического инструмента менеджмента. Приведены теоретические и методологические основы финансового менеджмента и управления устойчивым развитием организации на основе ESG-концепции.

Предложены критерии, показатели и методы оценки эффективности менеджмента. Рассмотрены модели и процесс разработки и реализации управленческих решений; факторы, влияющие на качество, эффективность и экономичность управленческих решений.

ВВЕДЕНИЕ

При рассмотрении содержания учебной дисциплины «Менеджмент» необходимо прежде всего определиться в терминах и понятиях, связанных с данным направлением науки и практики. Такими понятиями являются «менеджмент» и «управление». В самом общем смысле английское слово «менеджмент» (manage), которое имеет латинское происхождение (в буквальном смысле – «рука»), переводится на русский язык как «управление».

В различных литературных источниках, словарях, учебниках категория «управление» трактуется по-разному. Например, в «Энциклопедическом словаре по экономике» В. Г. Золотогорова: «управление – это целенаправленное воздействие на организованную систему, обеспечивающее сохранение ее определенной структуры, поддержание режима и целей деятельности». В справочнике «Природопользование» Н. Ф. Реймерса под управлением понимается «организация (самоорганизация) взаимосвязей между какими-то составляющими, приводящая к намеченным результатам (или саморегуляции), основанная на необходимой информации и направленная на поддержание или улучшение функционирования управляемой совокупности».

Ключевыми словами в приведенных определениях выступают: воздействие, организация взаимосвязей, цель, информация, выражающие суть и содержание процесса управления.

В условиях перехода к рыночной экономике на смену терминам «управление», «управленческая деятельность», «директор», «руководитель» приходят термины «менеджмент», «менеджер», акцентирующие тем самым внимание на новые условия и цивилизованный, высокоэффективный тип хозяйствования, для которого прежде всего характерно:

- правовое устройство государства;
- оптимизация публичных и частных интересов;
- экономические методы хозяйствования;
- ориентация на спрос (потребность) и конъюнктуру рынка;
- производство социально востребованной и прибыльной продукции и услуг при минимальных затратах;
- мотивация труда.

Понятие «менеджмент» связано с понятием «бизнес», но не тождественно ему. Под бизнесом, как известно, понимается собственное дело, занятие, связанное с коммерцией, предпринимательская деятельность, приносящая доход. С экономической точки зрения бизнес – это деятельность, направленная на получение прибыли путем производства и (или) продажи определенной продукции и оказания услуг. Управлять бизнесом – значит управлять коммерческими или хозяйственными организациями.

К любым типам организации применим термин «менеджмент», и только если речь идет о государственных органах любого уровня в зарубежной практике, как правило, используются термины «государственное управление» или администрирование. Вместе с тем и в государственных структурах фигурирует понятие «менеджер», например менеджер-судья.

В широком смысле слова «менеджмент» – это умение (искусство) добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей.

Профессиональный менеджмент является самостоятельным видом человеческой деятельности. Для того чтобы стать менеджером, необходимо не только занимать управленческую должность, но и осознавать (что очень важно) профессиональную принадлежность к менеджменту, обладать знаниями в области менеджмента, придерживаться норм поведения, присущих менеджерам (как лидерам организации).

Обычно работа профессионала-менеджера связана с хозяйственной деятельностью организации, а также с основными направлениями ее развития (производственный менеджмент, финансовый и т. д.). Отсюда правомерно употреблять термин «менеджмент» применительно только к хозяйственной деятельности организации. При таком понимании менеджмента, объект которого ограничен отношениями хозяйственной деятельности, его содержание раскрывает следующее определение.

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной (социально-экономической) деятельностью предприятия (организации), направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) на основе эффективного использования ограниченных ресурсов.

Принимая во внимание, что в классическом представлении категория «управление» шире категории «менеджмент», в данном

курсе эти термины авторы используют как равнозначные, что вызвано следующими обстоятельствами.

Во-первых, менеджмент в традиционном понимании, характерном для индустриально развитых стран, не до конца вписывается в структуру и систему производственных связей, экономических отношений, которые имеют место в современной белорусской экономике. При отсутствии сложившейся рыночной культуры вполне оправдано сильное (но эффективное) государственное регулирование, базирующееся на экономико-правовом механизме воздействия на субъекты хозяйствования. В данных условиях вполне оправдана иная, нежели в развитых рыночных странах, концепция становления и развития менеджмента, основанная на системе государственного (социально-экономического) регулирования. В этой связи менеджмент на разных уровнях управления, в том числе и на уровне субъектов хозяйствования, должен осуществляться при более активной роли республиканских и местных органов власти и управления.

Во-вторых, поскольку целью менеджмента является достижение поставленных задач, не всегда связанных с получением прибыли или полностью исключаящих ее (например, решение природоохранных задач), системы менеджмента (на уровне организации) и системы управления (на местном и республиканском уровнях) тесно переплетаются.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

- 1.1. Сущность и содержание дисциплины «Менеджмент».
- 1.2. Предмет и основные категории дисциплины.
- 1.3. Необходимость управления и особенности управленческой деятельности.
- 1.4. Формы разделения управленческого труда и уровни менеджмента.
- 1.5. Взаимосвязь теории менеджмента с другими дисциплинами.

Термины «менеджмент» и «менеджер» вошли в отечественный словарный обиход в 90-х гг. прошлого века из английского языка вместе с изменениями в экономике и жизни общества, переориентацией хозяйственного уклада на рыночную экономику. Категории «менеджмент» и «менеджер» сопряжены с понятием «управление». Вместе с тем в русском и белорусском языках термин «управление» имеет более широкое толкование, чем термин «менеджмент».

Рассмотрим содержание менеджмента, особенности и необходимость управленческой деятельности, формы разделения управленческого труда и уровни менеджмента в организации.

1.1. Сущность и содержание дисциплины «Менеджмент».

Слово «менеджмент» происходит от латинских слов *manus* (рука) и *manusagere* (делать руками). Со староанглийского языка *managemet* переводится как «искусство объезжать лошадей».

В оборот понятие «менеджмент» было введено в Англии в период промышленной революции XVIII–XIX вв., а затем распространилось по всему миру. В английском варианте слово *managemet* означает управление человеческой деятельностью. Известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели собственника организации «руками других людей».

В современной теории и на практике не существует однозначного, строгого определения понятия «менеджмент». Его рассматривают как науку и практику управления, как управление организацией и как механизм принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука – это научная дисциплина, которая изучает проблемы управления организацией, при этом выявляются закономерности, присущие процессам производства и управления, в соответствии с которыми вырабатываются принципы и методы управления.

Менеджмент в практике управления – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение субъектом хозяйствования, действующим в рыночных условиях, определенных заданных целей путем эффективного использования имеющихся видов ресурсов и принципов, функций и методов экономического механизма.

Профессиональный менеджмент, оформившийся в самостоятельный вид деятельности, предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, а в качестве объекта – хозяйственную деятельность организации (или ее подразделения) в целом либо определенную сферу (производство, сбыт, финансы).

Понятие «менеджер» подразумевает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего организацией независимо от уровня управления, профессиональной подготовки и практического опыта работы.

Эффективное распоряжение имеющимися ресурсами организации подразумевает достижение целей при минимуме затрат и максимуме результатов, что реализуется посредством такого управления, когда группа работников организации направляет совместные усилия на достижение общих целей на основе мотивации труда. Следовательно, менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей путем координирования труда, интеллекта, мотивов поведения людей, работающих в организации. Отсюда еще одно определение менеджмента. **Менеджмент** – это процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы работников, в процессе которого, руководствуясь мотивами, побуждающими работников к определенному поведению, труд их и интеллект максимально используются для достижения целей организации.

1.2. Предмет и основные категории дисциплины. «Менеджмент» является профилирующей для управленческих и экономи-

ческих специальностей учебной дисциплиной, которая исследует закономерности, принципы, функции и методы управления как вид трудовой деятельности и их использование в процессе управления, а также многочисленные явления, проблемы и тенденции развития управленческой деятельности. Задачами дисциплины являются: изучение эволюции и теории менеджмента; освоение компетенция функционального менеджмента; анализ зарубежного опыта управления; освоение понятий, инструментов и механизма функционирования системы менеджмента организации; обучение творческому подходу к решению конкретных управленческих задач.

Предметом изучения дисциплины выступает система управленческих отношений, возникающих в процессе хозяйственной деятельности между субъектом и объектом менеджмента в ходе достижения поставленной цели развития организации. Концепция построения учебной дисциплины основана на взаимосвязи законов, закономерностей, принципов менеджмента и их генезиса.

Как и любая образовательная дисциплина менеджмент имеет свой категорийный аппарат. Категории менеджмента – это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие устойчивые свойства и отношения в процессах управления организации. К *основным категориям* менеджмента можно отнести: управление, руководство, менеджмент, лидерство, объект, субъект, функции, методы и принципы менеджмента, организация.

1.3. Необходимость управления и особенности управленческой деятельности. Управление в той или иной форме всегда существовало там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

- политической – необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономической – необходимость в добыче, использовании в производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной – необходимость в защите от внешних угроз.

Управление характеризуется как функция любой организационной системы (биологические, технические, социальные), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию цели деятельности, имеющая многообразный характер и существующая в самых различных проявлениях.

Биологические системы – это живые объекты разной сложности (клетки и ткани, органы и системы органов, организмы, биоценозы и экосистемы, биосфера в целом). Проблемы управления биологическими системами исследуются в рамках системной биологии, физиологии, экологии и других биологических дисциплин.

Объектами управления технических систем являются технические процессы – технологические (например, переработка сырья и материалов), энергетические (выработка, передача и распределение энергии), транспортные (логистика), информационные (сбор, обработка, передача информации). Совокупность управленческих операций составляет процесс управления.

Социальное управление – это воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения, совершенствования и развития. Такое управление выступает внутренним свойством любого общества, вытекающим из его природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизнедеятельности. *Управление государственное* – одна из форм деятельности государства, обеспечивающая реализацию государственной власти через соответствующие управленческие органы; важнейшая часть социального управления. *Управление производством* – конкретно-исторический способ упорядочивающего воздействия на процесс общественного труда в соответствии с объективными законами развития производства; один из основных видов социального управления.

Управленческая деятельность как профессиональная практическая деятельность обладает общими особенностями:

- субъектность управленческой деятельности, так как личные качества субъектов управления, их профессиональный опыт и ценности играют существенную роль;
- обязательное наличие цели, причем не только цели субъекта управленческой деятельности, но и цели деятельности управляемой системы;
- опосредованность результата управленческой деятельности, которая заключается в том, что непосредственным результатом управленческой деятельности является управляющее воздействие, оказываемое на управляемую систему с целью обеспечить требуемую деятельность управляемой системы, т. е. конечным (опосредованным) результатом управленческой деятельности является состояние управляемой системы;

- творческий характер управленческой деятельности, поскольку невозможно полностью формализовать управляющее воздействие;
- необходимость моделирования (предвидения, прогнозирования) состояния управляемой системы в зависимости от управляющих воздействий;
- другие особенности.

1.4. Формы разделения управленческого труда и уровни менеджмента. В процессе развития общественного производства, последовательного разделения, углубления специализации и кооперации труда происходит усложнение управленческой деятельности, прогрессивно возрастает сама необходимость в управлении.

Развитие управленческого труда сопровождается горизонтальным, вертикальным и функциональным его разделением.

Горизонтальное разделение управленческого труда происходит в том случае, когда масштабы производства чрезмерно увеличиваются и из-за потери управляемости возникает необходимость разделения на части объекта управления. Каждая из частей получает свой орган управления.

Потребность в *вертикальном* разделении управленческого труда возникает в том случае, когда фактический объем полномочий (организационно закрепленное право и обязанность принимать определенные решения) начинает превышать некоторые регламентированные границы, поэтому появляется необходимость передачи определенных полномочий другим уровням иерархии.

Традиционно выделяют 3 уровня управления, хотя реальное их число может быть и большим, и меньшим (рисунок).

Выделяют руководителей (управляющих) высшего звена, среднего звена и низового звена.

Руководители низового звена: младшие менеджеры – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за непосредственным использованием сырья и оборудования. Типичными должностями данного уровня являются мастер, мастер смены, старшая медсестра. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена.



Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших менеджеров. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым линейным руководителям. Типичными должностями данного уровня являются: заведующий отделом, управляющий сбытом по региону.

Руководителей высшего звена гораздо меньше других. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Руководство высшего звена отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной ее части. Типичными должностями данного уровня являются: президент, вице-президент корпорации.

Функциональное разделение управленческого труда – это вычленение отдельных специфических его видов (направлений) деятельности, поскольку эффективное их выполнение требует специальных знаний (например, бухгалтерия, отдел сбыта).

Горизонтальное, вертикальное и функциональное разделение управленческого труда взаимосвязаны и в известной мере взаимозаменяемы.

1.5. Взаимосвязь теории менеджмента с другими дисциплинами. Менеджмент как научная дисциплина, изучая проблемы управления общественным производством, предъявляемые практикой, охватывает самые разные их аспекты. Менеджмент является комплексной (многодисциплинарной) наукой, базирующейся на знаниях других самостоятельных наук. Теоретической базой

менеджмента выступают экономические науки, психология, социология, исследования и достижения в области математики, включая количественные методы исследования операций и моделирование, информатика, общая теория систем и др. По мере развития данных наук развивался и менеджмент.

Экономические науки представляют собой теоретическую базу менеджмента. Они изучают производственные отношения и рынок, без знания которых невозможно управление предприятием. Менеджмент, опираясь на познания экономических законов, активно использует отдельные элементы экономических отношений (заработная плата, премии, стоимость и цены, кредит и пр.) в качестве рычагов экономического механизма управления.

Особая роль в теории менеджмента принадлежит социологии и психологии. Данные науки позволяют грамотно управлять людьми, руководствуясь их психологическими и социальными мотивами и побуждениями. Сегодня социально-психологические методы выделены в самостоятельную группу и широко используются для решения задач интенсификации производства и пр. Стимулирование работников и поощрение их активности, оценка стиля руководства и личных качеств руководителя и подчиненных, выявление причин, оказывающих влияние на формирование неформальных групп – все это предполагает углубленное изучение психологии поведения людей и их труда в условиях коллективной работы.

Менеджмент тесно соприкасается с философскими науками, и прежде всего с законами диалектики, логики (например, теория принятия управленческих решений является теорией суждений и умозаключений).

В процессе управления одновременно с экономическими проявляются правовые и политические отношения. Предприятие не может функционировать вне государства, оно зависит от органов управления страны, законов, регулирующих его деятельность. Это ведет к выработке в рамках менеджмента конкретных форм управления, которые учитывают определенные политические интересы. Трудовое, гражданское, административное, хозяйственное право регулируют отношения между менеджером и подчиненным, т. е. формируют юридическую природу фирмы. Таким образом, правоведение напрямую связано с менеджментом.

Менеджмент взаимодействует с науками, изучающими информацию и управление ей, такими как кибернетика, информатика. Ки-

бернетика – наука об управлении, связи и переработке информации. Ее предметом являются общие закономерности, присущие процессам управления в обществе. Информатика – наука, изучающая структуру и общие свойства научной информации, а также ее хранение, поиск, переработку, использование в различных сферах деятельности. Связь кибернетики и информатики с менеджментом проявляется в раскрытии неразрывного взаимодействия управления с процессами целенаправленной обработки информации.

Эффективными методами менеджмента являются методы моделирования, применения моделей, эксперимента (взаимосвязь менеджмента с моделированием). С развитием информационно-коммуникационных технологий возросла роль имитационного моделирования: изменяя значения входных переменных, проигрывается поведение моделируемого объекта, оптимизационного, математического программирования, графического моделирования. Управление рассматривается как система, анализирующая входящие и выходящие элементы и связи между ними (взаимосвязь менеджмента с общей теорией систем). В свою очередь эти элементы рассматриваются как система.

Важно понять, что менеджмент – это самостоятельная область, являющаяся междисциплинарной, которую в международной практике принято называть «управленческой мыслью». Управленческая мысль сочетает в себе науку, опыт, талант и владение управленческим искусством. Задача менеджмента как раз и состоит в использовании данных достижений для получения желаемых результатов управления на основе согласованных действий людей, производящих продукцию, услуги и использующих ресурсы.

ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 2.1. Сущность и классификация функций управления. Общие и специальные функции менеджмента.
- 2.2. Функция планирования: сущность, цель, содержание.
- 2.3. Функция организации: сущность, цель, содержание.
- 2.4. Функция мотивации: сущность, цель, содержание.
- 2.5. Функция контроля: сущность, цель, содержание.
- 2.6. Функция координации: сущность, цель, содержание.

2.1. Сущность и классификация функций управления. Общие и специальные функции менеджмента. В переводе с латинского «функция» означает выполнение, деятельность, обязанность. Выполненные в процессе работы менеджера определенные управленческие действия по решению конкретных задач в организации получили название управленческих функций.

Функция управления – это вид управленческой деятельности, выполняемый специальными приемами и способами и необходимым для организации и руководства тем или иным объектом управления. Функциональное разделение управленческой деятельности и выделение функций управления является результатом специализации труда в управленческой сфере, связанного с ростом масштабов производства и усложнением управленческих процессов.

В современной теории менеджмента представлены различные классификации функций управления. Выделяют такие функции, как прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координация, учет, анализ, контроль, мотивация. Наибольшее распространение получила классификация общих функций управления, представленная на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Общие (универсальные) функции управления

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация – это пять основных функций управления, которые отражают содержание процесса управленческой деятельности. Они характерны для любой организации независимо от специализации ее деятельности и их выполняют менеджеры всех уровней.

В современных классификациях функций управления выделяют также конкретные (производственные) функции управления, которые осуществляют соответствующие функциональные подразделения. К данным функциям относятся управление маркетингом, управление производством, управление финансами и т. п. Каждая конкретная функция управления является комплексной и включает в себя весь состав общих функций управления.

2.2. Функция планирования: сущность, цель, содержание.

Планирование – это вид управленческой деятельности, включающий оценку и принятие комплекса экономических и социальных решений по поводу дальнейшего развития организации (рис. 2.2).

Планирование как процесс составления планов организации представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Оно включает:

- установление целей и задач организации;
- разработку стратегий, программ и планов достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- доведение планов до всех исполнителей, ответственных за их реализацию.



Рис. 2.2. Содержание планирования как функции менеджмента

Выделяют три вида планирования:

1) перспективное (стратегическое) – разработка миссии и стратегии развития организации, планирование ее деятельности на долгосрочную перспективу (до 5 лет и более);

2) текущее – характеризует разработку промежуточных целей реализации стратегии организации и распределение ресурсов между функциональными подразделениями. Текущие бизнес-планы составляются, как правило, на 1 год с разбивкой по кварталам и месяцам;

3) оперативное – планирование работы предприятия на короткий период времени (месяц, декада, смена).

Система запланированных показателей в плане является системой ограничений для деятельности структурных подразделений организации соответствующего уровня управления (стратегические планы – высшее руководство, текущие бизнес-планы – среднее звено управления, оперативные планы – технический уровень). Все три вида планов образуют общую систему планирования организации.

2.3. Функция организации: сущность, цель, содержание. Под термином «организация» понимается как объект управления, так и функция менеджмента. Организация как функция менеджмента заключается в формировании эффективной структуры организации, а также обеспечении ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, финансами и т. д.

Целевой вектор функции организации – это формирование условий для достижения запланированных целей. Нередко данный факт требует перестройки структуры производства и управления с целью повышения их гибкости и приспособляемости к требованиям внешней и внутренней деловой среды.

Также назначение функции организации заключается в создании условий для формирования корпоративной культуры внутри организации, что предполагает работу с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей.

Содержание организации управления характеризуется следующими принципами:

- принцип специализации – разделение управленческого труда на виды деятельности, закрепленные за соответствующим подразделением;
- принцип пропорциональности – обеспечение взаимосвязи между целями и управленческими решениями руководителей различных подразделений;
- принцип параллельности – возможность одновременной реализации задач в рамках различных управленческих функций;
- принцип прямооточности – организация эффективных каналов связи, обеспечивающих движение управленческой информации;
- принцип непрерывности – необходимость постоянного обновления информации и принятия решений в режиме реального времени;

- принцип ритмичности – обеспечение бесперебойной работы организации и принятие корректирующих мер по совершенствованию менеджмента.

2.4. Функция мотивации: сущность, цель, содержание. *Мотивация* – это управленческая деятельность, цель которой заключается в активизации людей, работающих в организации, и побуждении их эффективно трудиться для достижения целей организации (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Содержание мотивации как функции менеджмента

Реализация функции мотивации является основой построения механизма управления и достижения успешного результата, стимулируемого личным интересом работника. Процесс мотивации включает следующие этапы:

- установление неудовлетворенных потребностей работников;
- формулировка целей, направленных на удовлетворение выявленных потребностей;
- планирование действий для повышения мотивации к труду.

Мотивация включает организацию системы стимулирования, обогащение содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Менеджеры должны постоянно воздействовать на такие факторы результативной работы сотрудников, как повышение значимости их роли в трудовом процессе, своевременная оценка результатов, разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, повышение ответственности, возможность проявления инициативы и т. д.

2.5. Функция контроля: сущность, цель, содержание. *Функция контроля* – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы организации. Контроль означает процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными показателями деятельности организации (рис. 2.4).

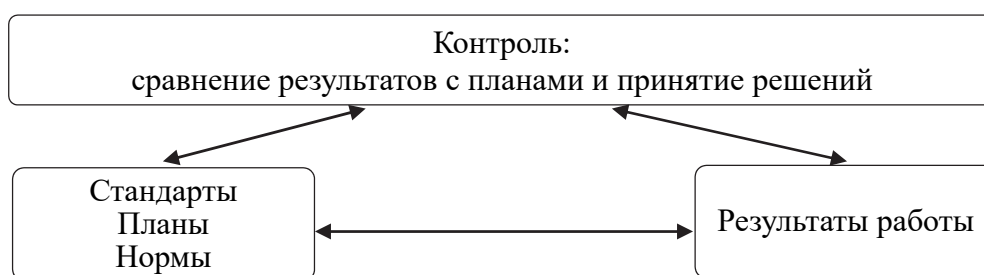


Рис. 2.4. Содержание контроля как функции менеджмента

Контроль – это оценка результата труда организации и формирование на ее основе соответствующих выводов и решений. Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка качества работы всех служб предприятия, проведение учета и анализ эффективности производственной, экономической и финансовой деятельности предприятия. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

В системе контроля существует противоречие: недостаток контроля снижает ответственность работника, излишний же контроль снижает инициативу. Современный руководитель должен найти баланс и выработать эффективный механизм контроля.

В управлении выделяют три вида контроля:

1) предварительный, который осуществляется на этапе планирования деятельности до непосредственного выполнения задачи. Заключается в проведении анализа запланированных мероприятий, а также выявлении оптимального варианта развития организации с учетом внешней деловой среды;

2) текущий (оперативный), осуществляемый в процессе выполнения плана. Заключается в своевременном обнаружении отклонений от запланированных показателей с целью их своевременного устранения;

3) заключительный, который базируется на анализе достигнутых результатов деятельности по итогам работы за определенный отчетный период и представляет основу для дальнейшего этапа планирования деятельности организации.

2.6. Функция координации: сущность, цель, содержание. *Координация* – это обеспечение согласованности действий всех звень-

ев управления и поддержание установленного режима работы организации. Цель координации заключается в установлении взаимодействия в работе различных подразделений компании путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Частью функции координации выступает регулирование управленческой деятельности, направленное на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки. Эта функция осуществляется высшим руководством или специальными информационными службами организации.

Для реализации данной функции могут использоваться различные документированные источники информации (отчеты, служебные записки, аналитические материалы), а также результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях руководства, при интервьюировании работников и клиентов. Существенную роль при этом играют применяемые технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

Механизм координации работ в организации включает: постановку общих целей и задач организации; обеспечение и документирование процессов управления; использование современных средств связи; построение рациональной организационной структуры управления; выбор эффективных методов коммуникаций; развитие организационной культуры.

Очень важным элементом этого процесса служит эффективная обратная связь со стороны сотрудников, которые должны понимать необходимость постоянного анализа ситуации на рынке и на предприятии и оперативного информирования руководителей о текущих проблемах. Последнее показывает взаимосвязь функции координации с мотивацией и другими функциями управления.

В современной теории менеджмента управление определяется как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленных целей организации.

Источники информации

1. Менеджмент: учеб. пособие / Э. М. Гайнутдинов [и др.]; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск: Выш. шк., 2019. – 239 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента. Классическое издание / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.

3. Новиков, Д. А. Методология управления. – 2-е изд., стереотип. / Д. А. Новиков. – М.: URSS, 2021. – 128 с.
4. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
5. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. А. Чех. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 352 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
7. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
8. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]. – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.
9. Менеджмент: учеб. пособие / М. М. Глазов [и др.]. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Астерион, 2013. – 419 с.
10. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учеб. и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 351 с.
11. Менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие: в 3 ч. / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – Ч. 1. Основы менеджмента. – 170 с.
12. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. – Минск: Амалфея, 2008. – 496 с.
13. Демидовец, В. П. Теоретические основы менеджмента: тексты лекций / В. П. Демидовец. – Минск: БГТУ, 2010. – 134 с.

РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 3. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 3.1. Понятия «институционализм», «институты». Институциональные основы менеджмента.
- 3.2. Институциональная теория Д. Норта.
- 3.3. Институциональная система организации.
- 3.4. Институциональная среда и институциональные ограничения. Институциональные аспекты управления организацией.

3.1. Понятия «институционализм», «институты». Институциональные основы менеджмента. Понятие «институционализм» включает два аспекта.

Во-первых, это обычаи, традиции, нормы поведения, принятые в обществе, так называемые «институции».

Во-вторых, это закрепление норм и обычаев в виде законов, организаций, учреждений, т. е. «институтов».

Институты – это формализованные (конституция, законы) и неформализованные (добровольно принятые кодексы поведения) ограничения и факторы принуждения, обеспечивающие структурированное взаимодействие людей, образуя побудительную (мотивационную) структуру общества и экономики.

Институты – элементы социально-экономической структуры, характеризующие устройство, нормы, правила, формы организации, регулирующие общественную жизнь, с помощью которых структурируется и достигается согласие в отношениях между людьми и организациями.

Функциональная взаимосвязь между институтами и организациями заключается в следующем: первые определяют правила поведения, а вторые по этим правилам действуют.

Институциональные основы построения менеджмента обусловлены *системой рыночных отношений*.

Рынок – сложное социально-экономическое явление. С институциональной точки зрения он представляет собой структурное

образование, включающее различные институты: законы, кодексы поведения участников рыночных отношений, типы экономических (социально-экономических) отношений и связей. В данном контексте институты – это набор правил, процедур и соответствий, моральное (этическое) поведение субъектов хозяйствования (индивидуумов) в интересах удовлетворения своих потребностей и максимизации доходов.

3.2. Институциональная теория Д. Норта. Значительный вклад в развитие институциональной теории внес Дуглас Норт. Новые институты, согласно Д. Нарту, появляются в тот момент, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения доходов, а институциональные этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Д. Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Технические изменения и другие считающиеся важными факторы экономического развития рассматриваются как недостаточные: являясь составляющей процесса роста, сами по себе они не могут его определить. Ключом к экономическому росту выступает эффективная организация экономики.

Концепция Д. Норта основана на следующих постулатах:

1. Законы могут быть изменены в течение короткого времени, неформальные нормы, а тем более системы ценностей изменяются значительно медленнее. А ведь именно они, системы ценностей, создают формальную основу для действия законов, и резкие изменения последних часто ведут к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, принимающие законы, пригодные для других экономических условий, приобретают совсем не то направление развития, которое имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Структура и развитие экономики определяются государственным устройством, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. Однако необходимо соблюдать ряд условий:

– заинтересованность организации в неизменности политических институтов;

- любые преобразования предполагают изменение институциональной системы;
- общественная поддержка и легитимизация процесса модификации норм поведения, который не может быть коротким;
- долгосрочный экологоориентированный экономический рост требует разработки устойчивых законов и правил;
- экономический рост могут обеспечивать и неформальные нормы (ограничения), но в короткий период.

3. Создание эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

Д. Норт выделяет *три главные составляющие*:

- неформальные ограничения (традиции, обычаи, социальные условности);
- формальные правила (конституции, законы, судебные прецеденты, административные акты);
- механизмы принуждения, обеспечивающие соблюдение правил (суды, полиция и т. д.).

Согласно Д. Норту, *существует два основных источника институциональных изменений. Первый – это сдвиги в структуре относительных цен*. Технический прогресс, открытие новых рынков, рост населения – все это ведет к изменению цен. Под влиянием таких изменений некоторые прежние формы организационного и институционального взаимодействия становятся невыгодными и экономические агенты начинают экспериментировать с новыми формами.

Относительная цена – цена, измеренная в сравнении с ценой на товар-эталон, принятый за единицу. В качестве цены товара-эталона, как правило, принимают цены на товары, являющиеся базовыми при формировании всей системы цен в соответствующем секторе экономики (например, цена 1 т нефти в производственном секторе и цена 1 кг говядины в потребительском секторе). Исходя из конкретных условий и задач анализа, за эталон может быть взят любой другой товар, несущий базовую функцию.

Другой источник институциональных изменений – это идеология (субъективные модели, через призму которых люди воспринимают и оценивают окружающий мир). Идеологические пристрастия также не свободны от влияния экономических расчетов: чем больше прибыльных возможностей блокирует чья-либо субъективная картина мира, тем сильнее стимулы к ее пересмотру.

Отсутствие институциональных изменений означает, что никто из агентов не заинтересован в пересмотре действующих *«правил игры»* (с учетом издержек, которые им пришлось бы понести).

Концепция Дугласа Норта получила широкое признание не только среди экономистов, но и среди социологов, историков, антропологов.

3.3. Институциональная система организации. *Институциональная система предприятия* – совокупность институтов, осуществляющих координацию его деятельности при взаимоотношении с другими агентами экономики.

Институциональная структура предприятия – логическое соотношение институциональных подсистем и уровней управления, структурированных и взаимосвязанных между собой.

Основными институтами, осуществляющими взаимодействие предприятия с другими агентами экономики, являются: конституция, законы, указы президента, постановления правительства, подзаконные акты, акты высших судебных инстанций, государственный заказ, кредит, аудит, налоги.

Важнейшими институтами, взаимодействующими с предприятием, выступают институты собственности и государственного управления, проявляющиеся через институт стратегического планирования и государственного заказа. Институт государственной собственности также обуславливает действие институтов инвестиций и инноваций, что предусматривает инвестиционную и инновационную политику государства на республиканском и региональном уровнях.

Стратегия государства по отношению к ряду предприятий предусматривает также действие институтов акционирования и приватизации. Наряду с ними взаимодействие предприятия с другими агентами экономики обусловлено такими институтами, как национальный менталитет, хозяйственная культура, традиции и обычаи, присущие данному предприятию, принятые коммуникативные правила. Немаловажное значение в условиях адаптации к деловой среде для предприятия имеет соблюдение общепринятых в мире стандартов этики деловых отношений, норм делового этикета. В то же время необходимо сохранять традиционно присущий крупным промышленным предприятиям институт корпоративного патриотизма.

Таким образом, институты образуют базу управления социально-экономическим развитием общества и предприятия. Институты на основе системы стимулов влияют на экономические процессы, оказывая воздействие на издержки производства и обмена.

Сильные институты, обеспечивающие нормальную работу рыночных механизмов, значительно важнее для успеха трансформации экономики, чем радикальность и темпы либерализации.

3.4. Институциональная среда и институциональные ограничения. Институциональные аспекты управления организацией.

Институциональная среда – совокупность институтов, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента.

Взаимоотношения между обществом и экономикой определяются набором институциональных ограничений для выбора способа функционирования экономической системы. Институты являются ключом к пониманию взаимоотношений между обществом и экономикой.

Совершенство институциональной среды является чрезвычайно важным, поскольку оно определяет направления и возможности развития общества, включая тенденции зеленого роста и устойчивого природопользования.

Формальные институты наиболее эффективны тогда, когда становятся частью культуры, соединяются с неформальными институтами и требуют минимума принуждения, т. е. отношения между агентами должны выстраиваться на доверии, которое подразумевает добровольное соблюдение формальных норм. Формальные правила могут дополнять неформальные ограничения и повышать их эффективность.

Цель механизма институциональных изменений в системе управления экономической и внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий – минимизация трансакционных издержек предприятия, что возможно на основе создания условий координации деятельности предприятия и рынка, т. е. институциональной среды. Чем совершеннее данный механизм, тем эффективнее экономическая деятельность, тем рациональнее экономическое поведение предприятия. Институциональный механизм содержит нормативно-правовую, организационно-управленческую, финансово-инвестиционную и организационно-экономическую, а также

другие составляющие. В качестве действующих институтов можно отметить следующие:

– нормативно-правовые элементы (стратегии долгосрочного развития страны, регионов, отдельных секторов экономики; государственные программы; дорожные карты);

– организационно-управленческие элементы (министерства и ведомства; государственные организации и учреждения; коммерческие организации и предприятия);

– финансово-инвестиционные элементы (коммерческие банки; финансовые и лизинговые компании; фонды инвестиционные, страховые, инновационного развития; инвестиционные и венчурные компании);

– организационно-экономические элементы (государственно-частное партнерство; свободные экономические зоны; кластеры отраслевые, инновационные; кросс-кластерные структуры; центры технологий; бизнес-инкубаторы, парки промышленные, технологические, научные).

ТЕМА 4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

4.1. Сущность и признаки предпринимательства.

4.2. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь.

4.3. Страхование в Республике Беларусь.

4.4. Рекламная деятельность в Республике Беларусь.

4.5. Аудиторская деятельность в Республике Беларусь.

4.6. Оценочная деятельность в Республике Беларусь.

4.7. Внешнеэкономическая деятельность в Республике Беларусь.

4.8. Лизинговая деятельность в Республике Беларусь.

4.9. Франчайзинг как вид предпринимательской деятельности в Республике Беларусь.

4.10. Индивидуальное предпринимательство. Самозанятость.

4.1. Сущность и признаки предпринимательства. Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь, *предпринимательская деятельность* – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную от-

ветственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами.

Выделяют следующие черты предпринимателя: принимает самостоятельные рискованные решения, восприимчив к инновациям, нацелен на результат, крайне требователен как к себе, так и к окружающим.

4.2. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь. Субъекты малого и среднего предпринимательства определены по критериям, установленным Законом Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства».

К субъектам малого предпринимательства относятся: индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь; микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

К субъектам среднего предпринимательства принадлежат зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно.

В Беларуси принята и утверждена Государственная программа «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 гг.

Реализация Программы будет способствовать достижению целей устойчивого развития, объявленных Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций, в том числе цели 9 «Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям», а также выполнению основного этапа Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до

2030 года, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 октября 2018 г. № 743.

Цели программы:

– создание конкурентоспособного и адаптивного предпринимательского сектора национальной экономики, обеспечивающего быстрое технологическое обновление производства, стабильную занятость и рост качества жизни населения;

– устойчивая динамика качественного развития малого и среднего предпринимательства, совершенствование его отраслевой и территориальной структуры, усиление технического, технологического и кадрового потенциала его субъектов;

– выход белорусских субъектов малого и среднего предпринимательства на зарубежные рынки.

Приоритетами Государственной программы являются:

- стимулирование деловой инициативы граждан;
- улучшение деловой среды для роста предпринимательской активности;

- стимулирование субъектов малого и среднего предпринимательства к созданию высокопроизводительных, экспортоориентированных и инновационных организаций.

4.3. Страховая деятельность в Республике Беларусь. Страхование осуществляется в добровольном порядке на основании договоров страхования, заключаемых страхователем со страховщиком.

Страхователи – это граждане (в том числе иностранные), лица без гражданства, организации (иностранские и международные), а также Республика Беларусь и ее административно-территориальные единицы, иностранные государства, заключившие со страховщиками договора страхования.

Страховщик обязуется при наступлении страхового случая (предусмотренного законодательством или договором страхования) возместить страхователю или застрахованному лицу (выгодоприобретателю) причиненный ущерб (произвести страховую выплату в виде страхового возмещения или обеспечения) в пределах определенной договором суммы (страховой суммы, лимита ответственности), а страхователь обязуется уплатить страховой взнос (премию).

Объектами страхования могут быть имущественные интересы, связанные:

– с причинением вреда жизни или здоровью страхователя или иного лица (личное страхование, не относящееся к страхованию жизни);

– достижением гражданами определенного возраста или с наступлением страхового случая, предусмотренного в договоре (личное страхование, относящееся к страхованию жизни);

– утратой или повреждением имущества, находящегося во владении, распоряжении страхователя (или выгодоприобретателя), либо с нанесением ущерба их имущественным правам (в том числе с возникновением убытков от предпринимательской деятельности в связи с невыполнением своих обязательств (или изменением условий этой деятельности) контрагентами субъекта хозяйствования (имущественное страхование);

– ответственностью по обязательствам, возникшим в случае причинения страхователем или иным лицом, на которых такая ответственность может быть возложена, вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц, либо ответственностью по договору (страхование ответственности).

Субъекты хозяйствования – это:

- хозяйственные товарищества и общества, унитарные предприятия, производственные кооперативы (в том числе сельскохозяйственные), крестьянские (фермерские) хозяйства;

- государственные объединения;

- ассоциации (союзы) – объединения коммерческих и (или) некоммерческих организаций, объединения коммерческих организаций и (или) индивидуальных предпринимателей;

- потребительские кооперативы, торгово-промышленные палаты, учреждения, товарищества собственников;

- граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

В Республике Беларусь можно застраховать:

– жизнь, здоровье или имущество;

– гражданственную ответственность, которая может наступить вследствие причинения вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц либо нарушения договоров с другими лицами.

Договор страхования заключается в письменном виде. При заключении договора страхования имущества между страхователем и страховщиком должно быть достигнуто соглашение об определенном имуществе или имущественном интересе (объекте страхования);

характере события (страхового случая); размере страховой суммы (лимита ответственности); сумме страхового взноса (страховой премии) и сроках его уплаты; сроке действия договора.

При заключении договора личного страхования между страхователем и страховщиком должно быть достигнуто соглашение:

- о застрахованном лице;
- характере события, на случай наступления которого в жизни застрахованного лица осуществляется страхование (страхового случая);
- размере страховой суммы (лимита ответственности);
- сумме страхового взноса (страховой премии) и сроках его уплаты;
- сроке действия договора.

Имущество и предпринимательский риск могут быть застрахованы от разных страховых рисков как по одному, так и по отдельным договорам страхования, в том числе по договорам с разными страховщиками.

Объект страхования может быть застрахован по одному договору совместно несколькими страховщиками (сострахование).

Перестрахованием является страхование одним страховщиком (перестрахователем) на определенных в договоре условиях риска выполнения части своих обязательств у другого страховщика (перестраховщика).

4.4. Рекламная деятельность в Республике Беларусь. Основой для рекламной деятельности в Беларуси служит закон Республики Беларусь «О рекламе», который определяет правовое пространство рекламирования и регулирует отношения, возникающие в процессе производства рекламы на рынках товаров и услуг.

Рекламная деятельность – деятельность организации (гражданина), связанная с выполнением работ по проектированию, производству рекламы и (или) оказанию услуг по ее размещению (распространению).

Реклама – информация об объекте рекламирования, размещаемая (распространяемая) в любой форме с помощью любых средств, направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынке.

Основные составляющие рекламного процесса: рекламная идея, исследования, стратегическое планирование, тактические ре-

шения, рекламная программа и план, производство рекламных обращений, контроль и корректировка рекламного процесса.

Объект рекламирования – продукция, товар, работа или услуга, организация или гражданин, права, охраняемые законом интересы или обязанности организаций или граждан, производственный объект, торговый объект, иной объект обслуживания, средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, результаты интеллектуальной деятельности, конкурсы, лотереи, игры, иные игровые, рекламные и иные мероприятия, пари, явления (мероприятия) социального характера.

Рекламодатель – организация или гражданин, деятельность или товары которых рекламируются, либо которые определили объект рекламирования и (или) содержание рекламы, либо которые предоставляют рекламу рекламораспространителю для ее размещения (распространения) на территории Республики Беларусь.

Рекламопроизводитель – организация или гражданин, осуществляющие производство рекламы путем полного или частичного доведения ее до готовой для размещения (распространения) формы.

Рекламораспространитель – организация или гражданин, осуществляющие размещение (распространение) рекламы в любой форме с помощью любых средств.

Выделяют следующие виды рекламы:

- по этапам жизненного цикла (формирующая спрос, информативная, увещательная, напоминающая, подкрепляющая);
- виду экономической деятельности (в промышленности, в банковской и финансовой сфере, в сфере научной деятельности, в аграрно-промышленном производстве, в сфере услуг и других секторах хозяйственной деятельности);
- направленности на аудиторию (на конечного потребителя, посредника, производственную сферу, профессиональные группы);
- территории (международная, национальная, региональная, местная);
- широте охвата (агрегированная, секторальная);
- каналам распространения (устная, печатная, газетно-журнальная, радиореклама, телереклама, кинореклама, транзитная реклама или реклама на транспорте, почтовая, выставки и ярмарки, сувениры и подарки, специальные виды рекламы);
- используемой технологии (изобразительная, объемная, звуковая, механическая, голографическая, световая);

- объекту рекламирования (реклама товара, реклама услуг, рекламирование самого рекламодателя, реклама нематериальных форм товара);
- целевому назначению (реклама образа товара, формирование положительного образа фирмы, коммерческая, некоммерческая, реклама-действие, политическая, социальная);
- характеру воздействия на потребителя (сравнительная, прямая, скрытая, антиреклама, суггестивная, ненадлежащая, контрреклама, недостоверная, неэтичная, заведомо ложная, недобросовестная, «зонтичная реклама», «реклама безбилетника»);
- форме собственника (государственных предприятий и организаций, частных предприятий и организаций, смешанных и других форм собственности);
- уровню инноваций (традиционная, нетрадиционная, инновационная, сенсационная, творческая, креативная);
- степени комплексности (комплексная, среднего уровня комплексности, с использованием одного рекламного средства);
- по длительности (длительная, среднесрочная, краткосрочная, разовая или единовременная);
- режиму вовлечения потребителя (односторонняя, диалоговая реклама);
- объективности восприятия (рациональная (предметная), эмоциональная, ассоциативная (иррациональная), жесткая, мягкая);
- типу субъектов, спонсирующих рекламу (от имени производителя, от имени торговых посредников, от имени государства и правительства, от имени общественных институтов, от имени частных лиц);
- сфере деятельности (в военной сфере, в гражданской сфере деятельности);
- способу воздействия (зрительная или визуальная, слуховая или аудиальная, зрительно-обонятельная, зрительно-слуховая, кинетическая);
- расположению (внутренняя, реклама на месте продаж, наружная).

Контрреклама – информация о ненадлежащей рекламе, размещаемая (распространяемая) рекламодателем, рекламопроизводителем или рекламораспространителем, допустившими нарушение законодательства о рекламе, на основании решения государственного органа.

Мультимедийная реклама (контрреклама) – реклама (контрреклама), размещаемая (распространяемая) с помощью программно-технических средств, реализующих информацию в звуковом и (или) зрительном виде (текст, графика, фотография, видео, мультипликация (анимация), звуковые эффекты и др.), за исключением рекламы (контррекламы), размещаемой (распространяемой) на телевидении и радио.

Ненадлежащая реклама – недостоверная, недобросовестная, неэтичная, скрытая и иная реклама, при производстве и (или) размещении (распространении) которой допущены нарушения законодательства.

Социальная реклама – реклама прав, охраняемых законом интересов или обязанностей организаций либо граждан, явлений (мероприятий) в сферах здравоохранения, образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной защиты населения, обеспечения государственной и (или) общественной безопасности, охраны окружающей среды, рационального использования природных, топливно-энергетических и других видов ресурсов, в том числе по вопросам охраны здоровья населения, пропаганды здорового образа жизни, деятельности хосписов, благотворительных фондов, сохранения историко-культурного, духовного наследия, профилактики правонарушений, чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, развития международного сотрудничества в указанных сферах, либо иных явлений (мероприятий) социального характера, которая направлена на защиту или удовлетворение общественных или государственных интересов, не носит коммерческого характера и рекламодателями которой являются государственные органы.

Контекстная реклама (англ. “PPC marketing” от “pay-per-click”) – это вид интернет-рекламы, в котором рекламодатели несут расходы, когда пользователи переходят по их рекламным объявлениям (оплачивают переходы на сайт рекламодателя). Рекламодатели задают ставки на ключевые слова и типы аудиторий, которые поисковая система сопоставляет с поисковыми запросами пользователей и предварительно определенными списками пользователей, затем происходит показ рекламы. Контекстная реклама чаще всего используется для повышения продаж, привлечения лидов / заявок / звонков, продвижения бренда. Ключевая особенность контекстной рекламы – «релевантность». Пользователи постоянно

ищут определенные товары, услуги и информацию. У рекламодателей есть возможность показывать рекламные объявления точно в тот момент, когда происходит поисковая сессия. Например, если пользователь ищет «юридическую фирму в Минске», то рекламодатель возможно покажет рекламное объявление о «юридической фирме в Минске».

4.5. Аудиторская деятельность в Республике Беларусь. Согласно закону Республики Беларусь «Об аудиторской деятельности», *аудиторская деятельность* – предпринимательская деятельность по оказанию аудиторскими организациями, аудиторами, осуществляющими деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей.

Основными принципами аудиторской деятельности являются независимость, конфиденциальность, профессиональная компетентность, профессиональное поведение.

Аудиторские организации, аудиторы-индивидуальные предприниматели, которые при осуществлении аудиторской деятельности проводят аудит бухгалтерской и (или) финансовой отчетности и оказывают иные аудиторские услуги, порядок оказания которых устанавливается национальными правилами и международными стандартами аудиторской деятельности.

К иным аудиторским услугам относятся:

- проведение аудита финансовой информации в рамках выполнения специальных аудиторских заданий, в том числе услуги по независимой оценке деятельности юридических лиц (индивидуальных предпринимателей) при их ликвидации (прекращении деятельности);
- осуществление обзорной проверки бухгалтерской и (или) финансовой отчетности и иной финансовой информации;
- проведение анализа прогнозной финансовой информации;
- выполнение согласованных процедур в отношении финансовой информации;
- осуществление задания по компиляции финансовой информации;
- другие аудиторские услуги, определенные международными стандартами аудиторской деятельности, действующими на территории Республики Беларусь.

Аудиторские организации, аудиторы-индивидуальные предприниматели, помимо осуществления аудиторской деятельности,

могут оказывать с соблюдением требований законодательства следующие профессиональные услуги:

- бухгалтерского, налогового и (или) иного учета, составление бухгалтерской, финансовой и (или) иной отчетности, в том числе в соответствии с МСФО, законодательством других государств, составление налоговых деклараций (расчетов) и иные услуги по налоговому консультированию;

- постановка и восстановление бухгалтерского и (или) иного учета;

- анализ хозяйственной деятельности организации, оценка предпринимательских рисков, финансовое планирование;

- разработка и анализ инвестиционных проектов, составление бизнес-планов;

- оценка стоимости объектов гражданских прав;

- проведение судебных экспертиз на основании специального разрешения (лицензии) на осуществление судебно-экспертной деятельности;

- консультационные услуги в областях, связанных с осуществлением аудиторской деятельности и оказанием профессиональных услуг;

- автоматизация бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;

- разработка методических пособий и рекомендаций по вопросам осуществления аудиторской деятельности и оказания профессиональных услуг;

- выполнение научно-исследовательских работ в областях, связанных с аудиторской деятельностью, и распространение их результатов, в том числе на бумажных и электронных носителях;

- реализация образовательной программы обучения в организациях, а также образовательной программы обучающих курсов (лекториев, тематических семинаров, практикумов, тренингов и иных видов) в областях, связанных с осуществлением аудиторской деятельности и оказанием профессиональных услуг.

Ежегодно проводится обязательный аудит годовой индивидуальной и консолидированной (в случае ее составления) бухгалтерской и (или) финансовой отчетности, составленной в соответствии с законодательством Республики Беларусь:

- акционерных обществ, обязанных раскрывать информацию об акционерном обществе в соответствии с законодательством о ценных бумагах;

- Национального банка;
- банков, банковских групп, банковских холдингов;
- бирж;
- страховых организаций, страховых брокеров;
- резидентов Парка высоких технологий;
- организации, осуществляющей гарантированное возмещение банковских вкладов (депозитов) физических лиц;
- профессиональных участников рынка ценных бумаг;
- акционерных инвестиционных фондов;
- управляющих организаций инвестиционных фондов;
- специальных финансовых организаций;
- иных юридических лиц, у которых объем выручки от реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) за предыдущий отчетный год превышает 500 000 базовых величин (на 31 декабря предыдущего отчетного года).

Правила аудиторской деятельности включают:

- 1) национальные правила аудиторской деятельности;
- 2) внутренние правила аудиторской деятельности, принятые Аудиторской палатой;
- 3) внутренние правила аудиторской деятельности аудиторской организации, аудитора-индивидуального предпринимателя.

Национальные правила аудиторской деятельности – принятые Министерством финансов нормативные правовые акты, устанавливающие требования к порядку осуществления аудиторской деятельности.

Внутренние правила аудиторской деятельности, принятые Аудиторской палатой, согласовываются Министерством финансов и устанавливают дополнительные требования к порядку оказания аудиторскими организациями, аудиторами-индивидуальными предпринимателями аудиторских услуг с учетом особенностей оказания таких услуг. Они не должны противоречить международным стандартам аудиторской деятельности, Кодексу этики и национальным правилам аудиторской деятельности.

Договор оказания аудиторских услуг заключается в письменной форме и включает следующие существенные условия:

- предмет договора;
- сроки оказания аудиторских услуг;
- права и обязанности сторон;
- стоимость аудиторских услуг, сроки и порядок их оплаты;

- ответственность сторон за невыполнение или ненадлежащее выполнение обязательств, предусмотренных законодательством и (или) этим договором, в том числе ответственность аудиторской организации, аудитора-индивидуального предпринимателя за виновное неисполнение обязанности по качественному оказанию аудиторских услуг;

- сведения (дата, номер (при его наличии), название, стороны, страховая сумма (лимит ответственности), срок действия) о договоре добровольного страхования гражданской ответственности аудиторской организации, аудитора-индивидуального предпринимателя за причинение вреда в связи с осуществлением профессиональной деятельности (при его наличии);

- порядок урегулирования и разрешения споров;
- порядок соблюдения конфиденциальности;
- иные условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

В договоре оказания аудиторских услуг также могут указываться лицо или лица, которым в соответствии с законодательством сообщается информация по результатам оказания аудиторских услуг.

4.6. Оценочная деятельность в Республике Беларусь. Согласно Указу Президента Республики Беларусь № 65 от 3 октября 2006 г. «Об оценочной деятельности в Республике Беларусь (в ред. 1 мая 2021 г.), *оценочная деятельность* – предпринимательская деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, связанная с оказанием услуг по проведению независимой оценки, экспертизы достоверности внутренней оценки и экспертизы достоверности независимой оценки.

Государственный комитет по имуществу:

- ведет государственный реестр оценщиков;
- представляет интересы Республики Беларусь в международных организациях по вопросам оценки стоимости объектов гражданских прав;
- принимает нормативные правовые акты в области оценки стоимости объектов гражданских прав в соответствии с настоящим Указом;
- обеспечивает взаимодействие и координацию действий республиканских органов государственного управления и иных

государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, в области оценочной деятельности;

- утверждает Правила профессиональной этики оценщика;
- осуществляет иные полномочия в области оценки стоимости объектов гражданских прав в соответствии с законодательством.

Организации, созданные Белорусской торгово-промышленной палатой, осуществляющие оценочную деятельность: унитарные предприятия по оказанию услуг «Брестское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты», «Витебское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты», «Гомельское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты», «Гродненское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты», «Минское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты», «Могилевское отделение Белорусской торгово-промышленной палаты».

Стоимость объектов оценки в Беларуси может определяться с использованием следующих методов оценки:

1) рыночных, в том числе:

- сравнительного метода, основанного на сравнении и учете отличий объекта оценки и аналогичных объектов, сходных с объектом оценки по основным экономическим, техническим, технологическим и иным характеристикам;

- доходного метода, основанного на расчете доходов, ожидаемых от использования объекта оценки в будущем, и преобразовании их в стоимость объекта оценки;

- затратного метода, основанного на определении затрат, необходимых для воспроизводства либо замещения объекта оценки за вычетом его износа, или на разнице активов и обязательств по балансу;

2) иных, в том числе:

- индексного метода, основанного на применении коэффициентов и (или) индексов к стоимости, принятой в качестве базы для определения оценочной стоимости объектов оценки, за исключением предприятий как имущественных комплексов, долей в уставных фондах юридических лиц, ценных бумаг;

- метода балансового накопления активов, основанного на использовании данных бухгалтерского учета на дату оценки и применяемого для определения оценочной стоимости предприятий как имущественных комплексов, долей в уставных фондах юридических лиц, ценных бумаг;

- метода кадастровой оценки, основанного на использовании сведений, содержащихся в государственном земельном и градостроительном кадастрах.

Оценка стоимости объектов оценки, включая применение методов оценки и расчета стоимости, осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами об оценке стоимости объектов гражданских прав, в том числе обязательными для соблюдения техническими кодексами установившейся практики, определенными Советом Министров Республики Беларусь.

Юридические и физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, имеют право на проведение внутренней оценки:

- принадлежащих им объектов оценки;
- объектов, которые поступят им в будущем и которые на дату оценки не считаются созданными в соответствии с законодательством, при наличии подтверждающих документов (проектной документации, договоров, контрактов либо других документов), позволяющих определить их стоимость.

Результат внутренней оценки не может использоваться в случаях, когда в соответствии с законодательством оценка стоимости должна быть только независимой.

Результат внутренней оценки может быть признан недостоверным только судом по иску заинтересованного в оценке стоимости лица либо контролирующих (надзорных) органов по отношению к юридическому или физическому лицу, в том числе индивидуальному предпринимателю, проводившему внутреннюю оценку.

Результат внутренней оценки может использоваться только в соответствии с целью оценки стоимости.

Акт о внутренней оценке, составляемый физическим лицом, в том числе индивидуальным предпринимателем, должен содержать:

- фамилию, собственное имя и отчество (если таковое имеется) физического лица, в том числе индивидуального предпринимателя, проводившего внутреннюю оценку;
- цель оценки стоимости;
- дату оценки;
- наименование объекта оценки;
- наименование валюты, в которой указывается результат внутренней оценки;
- используемый метод оценки;
- результат внутренней оценки;

- подпись лица, проводившего внутреннюю оценку;
- иную информацию по усмотрению лица, проводившего внутреннюю оценку.

Акт о внутренней оценке, составляемый юридическим лицом, должен содержать:

- полное наименование юридического лица, проводившего внутреннюю оценку;
- цель оценки стоимости;
- дату оценки;
- наименование объекта оценки;
- наименование валюты, в которой указывается результат внутренней оценки;
- используемый метод оценки;
- расчет стоимости объекта оценки;
- результат внутренней оценки;
- подписи специалиста и руководителя (заместителя руководителя) юридического лица, проводившего внутреннюю оценку;
- иную информацию по усмотрению юридического лица, проводившего внутреннюю оценку.

К акту о внутренней оценке прилагаются документы, использованные для оценки стоимости.

Основанием для проведения независимой оценки является договор, в котором следует отразить:

- наименование объекта оценки, его индивидуальные признаки;
- предмет договора;
- стоимость услуг исполнителя оценки, срок и порядок их оплаты;
- срок представления заключения и отчета об оценке;
- цель оценки стоимости;
- дата оценки;
- наименование валюты, в которой указывается результат независимой оценки;
- права и обязанности сторон;
- ответственность сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных в договоре.

Заключение об оценке содержит:

- номер и дату заключения об оценке;
- полное наименование исполнителя оценки;

– фамилию, собственное имя и отчество (если таковое имеется) оценщика, проводившего независимую оценку, номер и срок действия свидетельства об аттестации оценщика по соответствующему виду объекта оценки;

– номер и дату заключения договора;

– наименование объекта оценки, его индивидуальные признаки;

– цель оценки стоимости;

– наименование валюты, в которой указывается результат независимой оценки;

– дату оценки;

– используемые методы оценки и расчета стоимости;

– результат независимой оценки;

– иную информацию.

Отчет об оценке включает:

- номер и дату отчета об оценке;

- наименование объекта оценки;

- описание объекта оценки (техническое и иное, включая перечень ограничений (обременений) прав на объект оценки при их наличии);

- данные, использованные для оценки стоимости, с приложением соответствующих документов (их копий), материалов и другой информации;

- анализ данных, использованных для оценки стоимости;

- основные предпосылки и ограничения, с учетом которых определяется результат независимой оценки;

- анализ рынка объектов-аналогов (в случае использования рыночных методов оценки);

- обоснование применения использованных методов оценки и расчета стоимости;

- расчеты и их обоснование, описание процедуры определения стоимости выбранными методами оценки и расчета стоимости;

- краткие факты и выводы по результатам оценки стоимости;

- результат независимой оценки;

- наименование валюты, в которой указывается результат независимой оценки;

- иную информацию.

Проведение оценки стоимости объектов оценки является обязательным:

– при продаже в процессе конкурсного производства имущества лица, признанного экономически несостоятельным или банкротом, для определения начальной цены этого имущества на публичных торгах. Оценивается стоимость имущества, выставяемого на торги;

– предоставлении в качестве обеспечения исполнения обязательств по кредитному договору (за исключением межбанковского кредитного договора) залога имущества, кроме денежных средств. Оценивается стоимость имущества, передаваемого в залог;

– внесении неденежного вклада в уставный фонд юридического лица. Оценивается стоимость вносимого в уставный фонд неденежного вклада;

– совершении сделки, предусматривающей отчуждение государственного имущества, либо сделки, которая может повлечь отчуждение государственного имущества, кроме имущества, относимого к оборотным активам юридических лиц государственной формы собственности. Оценивается стоимость соответствующего имущества, подлежащего отчуждению;

– возмездном приобретении Республикой Беларусь, ее административно-территориальной единицей, юридическим лицом государственной формы собственности недвижимого имущества. Оценивается стоимость приобретаемого имущества;

– в иных случаях.

Обязательная оценка может быть внутренней или независимой, если в акте законодательства прямо не предусмотрено, что такая оценка стоимости должна быть только независимой.

4.7. Внешнеэкономическая деятельность в Республике Беларусь. Внешнеэкономическая деятельность государства нацелена на эффективное участие Республики Беларусь в международном разделении труда и интеграционных процессах, укрепление позиций в системе мирохозяйственных связей, расширение внешней торговли через освоение новых экспортных рынков. Достижение указанных задач предполагает реализацию следующих направлений:

1) расширение сотрудничества Республики Беларусь с международными организациями;

2) внешняя и торговая политика будет нацелена на обеспечение соответствия программ и направлений сотрудничества с международными организациями интересам политического, экономического и социального развития республики;

3) защиту интересов белорусских субъектов хозяйствования на внешних рынках,

Внешнеторговая деятельность – это любая операция по импорту, экспорту и обмену услуг, товаров, работ, плодов интеллектуальной деятельности и информации.

В Беларуси высшими органами управления внешнеэкономической деятельности являются: Президент Республики Беларусь, Совет Республики Беларусь, Палата представителей Республики Беларусь, Совет Министров Республики Беларусь.

Внешняя политика Республики Беларусь реализуется в следующих основных сферах:

- внешнеэкономическая деятельность;
- международное экономическое сотрудничество;
- международное сотрудничество в области космической деятельности;
- международное военное сотрудничество;
- международное сотрудничество по реализации государственной пограничной политики;
- международная безопасность;
- гуманитарное сотрудничество и права человека;
- международное сотрудничество в области здравоохранения, образования, науки, информации и информатизации, культуры, спорта, туризма, охраны окружающей среды;
- международное сотрудничество в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;
- сотрудничество в области кодификации и прогрессивного развития международного права; трансграничное сотрудничество.

Основными направлениями в сфере внешнеэкономической деятельности являются:

- совершенствование государственной внешнеэкономической политики на основе многовекторности, сложившегося международного разделения труда и рынков товаров (работ, услуг);
- создание благоприятных условий для участия белорусских товаров (работ, услуг) в международном торгово-экономическом обороте;
- защита интересов организаций и индивидуальных предпринимателей – резидентов Республики Беларусь на внешнем рынке;
- обеспечение условий роста экспорта; осуществление внешних государственных заимствований в пределах лимита внешнего

государственного долга Республики Беларусь, установленного законодательством Республики Беларусь;

- развитие экспорта высоких технологий и содействие импорту высоких технологий в целях ускоренного развития национальной экономики; обеспечение доступа к источникам сырья и товарам, производство которых невозможно либо неэффективно в Республике Беларусь.

Для обеспечения благоприятных условий для внешнеэкономической деятельности, дальнейшего построения цифровой экономики в Республике Беларусь следует:

- организовать комплексную систему поддержки экспорта и импорта, представляющую собой организованную совокупность информационных ресурсов и технологий, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, систематизацию, актуализацию и распространение внешнеторговой информации;

- создать взаимодействие субъектов хозяйствования Республики Беларусь, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, и национальных институтов поддержки экспорта;

- повысить эффективность использования финансовых и нефинансовых инструментов поддержки участников внешнеэкономической деятельности, расширить доступ к механизмам такой поддержки.

4.8. Лизинговая деятельность в Республике Беларусь. Согласно Указу Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2014 г. № 99, *лизинговая деятельность* – предпринимательская деятельность по приобретению лизингодателем в собственность имущества в целях его последующего предоставления за плату во временное владение и пользование юридическому или физическому лицу (лизингополучатель).

Лизинговую деятельность вправе осуществлять только лизинговые организации, включенные Национальным банком в реестр лизинговых организаций (лизингодатель) на основании свидетельства.

Лизинговую деятельность без включения в реестр вправе осуществлять:

- юридические лица и индивидуальные предприниматели при условии заключения не более трех договоров финансовой аренды (лизинга) в течение одного календарного года и (или) общей стоимости предметов лизинга, передаваемых по одному или несколь-

ким договорам финансовой аренды (лизинга), заключенным этими лизингодателями в одном календарном году, менее 10 000 базовых величин;

- иностранные организации, осуществляющие лизинговую деятельность в Республике Беларусь через постоянное представительство;
- юридические лица, имеющие право предоставлять имущество на условиях финансовой аренды (лизинга) в соответствии с решениями Президента Республики Беларусь.

Банки, небанковские кредитно-финансовые организации осуществляют лизинговую деятельность в соответствии с Банковским кодексом Республики Беларусь, иным законодательством с учетом требований, установленных настоящим Указом, без включения в реестр.

Существенными условиями договора финансовой аренды (лизинга) являются:

- предмет лизинга (его наименование, количественные и иные характеристики, позволяющие определенно установить имущество, подлежащее передаче в лизинг);
- указание на сторону договора, осуществляющую выбор предмета лизинга и продавца;
- стоимость предмета лизинга;
- размер либо порядок определения размера, способ и периодичность внесения платы лизингодателю за приобретение и предоставление лизингополучателю во временное владение и пользование предмета лизинга (лизинговых платежей);
- выкупная стоимость предмета лизинга, если условие о его выкупе предусмотрено условиями договора;
- указание на сторону, осуществляющую учет предмета лизинга на балансе в составе активов;
- срок временного владения и пользования предметом лизинга.

Договор сублизинга – вид договора лизинга, при котором лизингополучатель (сублизингодатель по договору сублизинга) передает третьему лицу (сублизингополучателю) в пределах своих прав, предоставленных по договору лизинга, во владение и пользование на определенный срок за плату имущество, полученное от лизингодателя по договору лизинга и составляющее предмет лизинга.

Существенными условиями договора сублизинга, помимо установленных в соответствии с законодательством, являются:

- предмет лизинга (его наименование, количественные и иные характеристики, позволяющие определенно установить имущество, подлежащее передаче в лизинг);

- стоимость предмета лизинга;

- размер либо порядок определения размера, способ и периодичность внесения платы сублизингодателю за приобретение и предоставление сублизингополучателю во временное владение и пользование предмета лизинга (лизинговых платежей);

- права сублизингополучателя в пределах прав лизингополучателя;

- обязанности сублизингополучателя с учетом обязанностей лизингополучателя (сублизингодателя по договору сублизинга), в том числе по возврату предмета лизинга сублизингополучателем независимо от выполнения им своих обязательств не позднее срока, необходимого для выполнения требования лизингодателя досрочно вернуть предмет лизинга в случаях, установленных договором с лизингодателем или законодательством;

- срок действия договора сублизинга в пределах срока действия договора финансовой аренды (лизинга);

- ограничения по использованию предмета лизинга, предусмотренные договором финансовой аренды (лизинга).

Лизинговая деятельность с жилыми помещениями – лизинговая деятельность, предусматривающая приобретение лизингодателем в собственность и предоставление за плату во временное владение и пользование лизингополучателю квартиры и (или) одноквартирного жилого дома.

Договор лизинга жилого помещения – договор финансовой аренды (лизинга), предметом лизинга по которому является квартира частного жилищного фонда в многоквартирном или блокированном жилом доме (квартира) и (или) одноквартирный жилой дом частного жилищного фонда (одноквартирный жилой дом).

Договор лизинга жилого помещения составляется в трех экземплярах, один из которых хранится у лизингодателя, второй – у лизингополучателя, третий – в местном исполнительном и распорядительном органе, зарегистрировавшем этот договор.

4.9. Франчайзинг как вид предпринимательской деятельности в Республике Беларусь. *Франчайзинг* – это предпринимательская деятельность, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет второй стороне (франчайзи) техническую, коммерческую

или иную информацию, необходимую пользователю для применения предоставленного ему по договору франчайзинга лицензионного комплекса, а также инструктирует пользователя и его работников по вопросам, связанным с использованием этого комплекса, а франчайзи за это перечисляет часть своего дохода франчайзеру.

Франшиза – это инструмент, при котором бизнес создается с использованием знаний, навыков, имени фирмы, уже работающей на рынке.

Договор франчайзинга заключается в письменном виде и регистрируется в патентном органе.

Франчайзер обязан франчайзи оказывать постоянное техническое и консультативное содействие, в том числе в обучении работников; контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) на основании договора.

Франчайзи обязан:

- использовать при деятельности фирменное название правообладателя;

- обеспечивать соответствие качества товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) на основе договора;

- соблюдать инструкции и выполнять указания франчайзера, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования лицензионного комплекса тому, как он применяется франчайзером, в том числе выполнять указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления помещений, используемых франчайзи при исполнении договора;

- оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая товар, заказывая выполнение работ, оказание услуг непосредственно у франчайзера;

- не разглашать полученную нераскрытую информацию франчайзера (секреты производства);

- выдавать оговоренное количество комплексных предпринимательских сублицензий;

- информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным способом о том, что он использует фирменное название, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг на основании договора.

4.10. Индивидуальное предпринимательство. Самозанятость.

Индивидуальный предприниматель – это физическое лицо, занимающееся какой-либо приносящей доход деятельностью (производство товаров или услуг для продажи) и зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя.

Особенности:

- 1) нет разделения на имущество в коммерческом обороте и личное;
- 2) нет руководящего органа;
- 3) нет фирменного названия, но выступает под своим именем и фамилией;
- 4) регистрируется по месту жительства (прописки).

В Указе Президента Республики Беларусь о «Фонде социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты» под самозанятыми понимаются физические лица, которые осуществляют деятельность, не относящуюся к предпринимательской, а также не являются нотариусами.

Можно выделить 4 группы деятельности:

- по оказанию услуг в сфере агротуризма;
- ремесленная;
- деятельность, при осуществлении которой уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц;
- иная, не требующая регистрации.

Ремесленная деятельность – это деятельность физических лиц по изготовлению и реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг с применением ручного труда и инструмента, в том числе электрического, осуществляемая самостоятельно, без привлечения иных физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам и направленная на удовлетворение бытовых потребностей граждан.

Единый налог выплачивают физические лица:

- 1) при реализации товаров потребителям:
 - на торговых местах и (или) в иных установленных исполнительными и распорядительными органами местах продукции цветоводства, декоративных растений, их семян и рассады, животных (за исключением котят и щенков), изготовленных ими хлебобулочных и кондитерских изделий, готовой кулинарной продукции;
 - котят и щенков при условии содержания домашнего животного (кошки, собаки);

- 2) при выполнении работ (оказании услуг):
- по видеосъемке событий;
 - копированию, подготовке документов и прочей специализированной офисной деятельности;
 - письменному и устному переводу;
 - кошению травы, уборке территории;
 - выращиванию сельскохозяйственной продукции;
 - дроблению зерна;
 - отжиму сока;
 - выпасу скота;
 - распиловке и колке дров;
 - погрузке и разгрузке грузов;
 - нанесению аквагрима;
 - настройке и ремонту музических инструментов;
 - парикмахерским и косметическим услугам (маникюру, педикюру);
 - измерению роста, веса, оказываемых при помощи специальных устройств;
 - производству одежды (в том числе головных уборов) и обуви;
 - дизайну интерьеров, графическому дизайну, оформлению (украшению) автомобилей, внутреннего пространства капитальных строений (зданий, сооружений), помещений, иных мест;
 - моделированию предметов оформления интерьеров, текстильных изделий, мебели, одежды и обуви, предметов личного пользования и бытовых изделий;
 - разработке веб-сайтов;
 - установке (настройке) компьютеров и программного обеспечения;
 - восстановлению компьютера после сбоя, ремонта;
 - техническому обслуживанию компьютеров и периферийного оборудования, обучению работе на персональном компьютере;
 - ремонту и восстановлению (перетяжке) домашней мебели;
 - ремонту часов, обуви, зонтов, сумок, чемоданов;
 - изготовлению дубликатов ключей;
 - нанесению моментальной гравировки на предметы, предоставленные потребителем;
 - ремонту швейных, трикотажных изделий, головных изделий (кроме ковров и ковровых изделий);
 - репетиторству;

- сборке мебели, установке (креплению) в домашних хозяйствах предметов интерьера и бытовых изделий (за исключением кондиционеров и газовых плит);
 - монтажу встраиваемых кухонь, шкафов и антресолей;
 - стирке и глажению постельного белья и других вещей в домашних хозяйствах граждан; закупке продуктов, мытью посуды и приготовлению пищи в домашних хозяйствах граждан; внесению платы из средств обслуживаемого лица за пользование жилым помещением и жилищно-коммунальным услугам;
 - упаковке товаров, предоставленных потребителем;
 - содержанию, уходу и дрессировке домашних животных, кроме сельскохозяйственных;
 - уходу за взрослыми и детьми;
 - фотосъемке, изготовлению фотографий;
 - чистке и уборке жилых помещений для потребителей;
 - штукатурным, малярным, стекольным работам, устройству покрытий пола и облицовке стен, оклеиванию стен обоями, кладке (ремонт) печей и каминов, очистке и покраске кровли, покраске ограждений и хозпостроек, установке дверных полотен и коробок, окон и оконных коробок, рам из различных материалов для потребителей;
 - услугам учителя-дефектолога;
 - ландшафтному проектированию;
 - курьерской деятельности для потребителей;
 - чистке салонов транспортных средств;
 - содержанию могил и уходу за ними;
 - аренде, прокату развлекательного и спортивного оборудования;
- 3) при предоставлении принадлежащих на праве собственности физическому лицу иным физическим лицом жилых помещений, садовых домиков и дач для краткосрочного проживания;
- 4) при предоставлении в аренду имущества, кроме того, которое не допускается или ограничивается законодательством;
- 5) при разовой реализации (не более 5 дней в месяце), осуществляемой иностранными гражданами и лицами без гражданства, временно пребывающими и временно проживающими в стране, по специальным разрешениям, выдаваемым в соответствии с законодательством, потребителям на торговых местах (или иных местах, установленных местными исполнительными и распорядительными

органами) произведений живописи, графики, скульптуры, изделий народных художественных ремесел, продукции растениеводства и пчеловодства.

ТЕМА 5. ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 5.1. Понятие «сделки» и ее виды.
- 5.2. Сущность, виды и порядок заключения договоров.
- 5.3. Договор купли-продажи (поставки) и его содержание.
- 5.4. Внешнеторговый договор. Базисные условия поставки.

5.1. Понятие «сделки» и ее виды. Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь, сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей.

Виды сделок:

- действительная или недействительная (ничтожная или оспоримая);
- консенсуальная и реальная;
- возмездная и безвозмездная;
- опционы;
- односторонние и многосторонние;
- в письменной (простой или нотариальной) и устной форме.

Сделка является недействительной по основаниям в силу признания ее таковой судом (оспоримая сделка) либо независимо от такого признания (ничтожная сделка).

Мнимая сделка, совершенная лишь для вида, ничтожна.

Притворная сделка, совершенная для прикрытия другой сделки, ничтожна.

Недействительность сделки:

- мнимой и притворной;
- совершенной гражданином, признанным недееспособным;
- совершенной несовершеннолетним, не достигшим 14 лет;
- совершенной несовершеннолетним от 14 лет до 18 лет;
- юридического лица, выходящей за пределы его правоспособности;
- совершенной гражданином, не способным понимать значение своих действий и руководить ими;

- совершенной гражданином, ограниченным судом в дееспособности;
- совершенной под влиянием заблуждения.

5.2. Сущность, виды и порядок заключения договоров. Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Виды договоров:

- купли-продажи;
- мены;
- дарения;
- ренты и пожизненного содержания с иждивением;
- аренды;
- подряда;
- займа и кредита;
- на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технологических работ;
- возмездного оказания услуг;
- перевозки (грузов, пассажиров);
- транспортной экспедиции;
- фрахтования;
- финансирования под уступку денежного требования (факторинг);
- банковского вклада (депозита);
- текущего (расчетного) вклада;
- расчета;
- хранения;
- страхования;
- поручения;
- комиссии;
- доверительного управления имуществом;
- комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинг);
- простого товарищества (совместной деятельности).

По договору фрахтования одна сторона (фрахтовщик) обязуется предоставить второй стороне (фрахтователю) за плату всю или часть вместимости одного или нескольких транспортных средств на один или несколько рейсов для перевозки грузов, пассажиров или багажа.

По договору транспортной экспедиции одна сторона («экспедитор») обязуется за вознаграждение и за счет второй стороны

(клиента) «грузоотправителя» или «грузополучателя» выполнить (организовать выполнение) определенные договором экспедиции услуги, связанные с перевозкой груза.

Смешанная перевозка означает перевозку грузов, пассажиров и багажа двумя и более видами транспорта.

5.3. Договор купли-продажи (поставки) и его содержание. Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь, по договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать имущество (вещь, товар) в собственность (хозяйственное ведение, оперативное управление) второй стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять это имущество и уплатить за него денежную сумму.

Договор поставки – это договор, в соответствии с которым продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок (сроки) производимые (закупаемые) им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Договоры включают: реквизиты договора, преамбулу (вступительную часть), предмет договора, права и обязанности сторон, дополнительные условия договора, юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон.

Реквизиты договора следующие: название договора, дата подписания договора, место заключения договора, номер договора.

Преамбула содержит: полные фирменные наименования сторон, названия сторон по договору (продавец, покупатель), точное название должностей и ФИО лиц, подписывающих договор, а также название документа (устава, доверенности), свидетельствующего о наличии у них полномочий на подписание договора, указание на то, что стороны заключили данный договор.

Предмет договора купли-продажи содержит слова «продавец обязуется передать товар, а покупатель принять и оплатить его».

Условия договора прописываются в разделе «Права и обязанности сторон» и могут содержать требования, касающиеся наименования и ассортимента товара, качества и комплектности товара, сроков исполнения договора, порядка поставки (передачи) товара, тары и упаковки, цены товара, порядка расчетов, срока действия договора, изменения или досрочного расторжения договора, порядка расторжения споров, фарс-мажора.

Договор подписывается представителями сторон и удостоверяется печатями, указывая должности лиц, подписавших договор; подписи расшифровываются.

5.4. Внешнеторговый договор. Базисные условия поставки.

Внешнеторговый договор – договор между резидентом и нерезидентом, предусматривающий возмездную передачу товаров, охраняемой информации, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выполнение работ, оказание услуг. Во внешнеторговом договоре должны быть два ключевых условия: стоимость товара либо ориентировочная стоимость в случае невозможности установить действительную стоимость товара в силу специфики товарной номенклатуры и условия расчета.

Во внешнеторговом договоре резидент должен предусмотреть следующие обязательные условия: стоимость товара, условия расчета, валюту расчета, реквизиты контрагента-нерезидента (наименование, местонахождение, банковские реквизиты), учетный номер идентификации плательщика.

Инкотермс является товарным знаком Международной торговой палаты. Инкотермс 2020 – это правила (их 11), которые фиксируют права и обязанности сторон внешнеторгового договора в части доставки товара от продавца к покупателю в международной торговле. Первая их редакция была в 1936 г. С 1990 г. обновляются каждые десять лет. Правила не заменяют внешнеторговый контракт, а позволяют упростить его. Они фиксируют распределение между сторонами сделки купли-продажи обязательств и расходов (оплата перевозки, налогов и пошлин, страховки, разгрузки партии товаров, таможенное оформление, передачу рисков при потерях и повреждениях). Унифицированные условия не указывают стоимость единицы товара, способы оплаты и не регламентируют переход права собственности на продукцию.

Термины Инкотермс 2020 можно разделить на 4 группы: E (отгрузка), F (основная перевозка оплачена покупателем), C (основная перевозка оплачена продавцом), D (доставка).

Группа E (отгрузка). Условия поставки EXW (расшифровывается «Ex Work» named place, переводится «Франко завод» указанное название места). Продавец обязан предоставить готовый к отгрузке товар. Покупатель обязан выполнить экспортное, импортное таможенное оформление и доставить товар. Риски переходят на момент

передачи товара на складе продавца. У продавца минимальные обязанности.

Группа F (основная перевозка оплачена покупателем). Условия поставки FCA (расшифровывается “Free Carrier” named place, переводится «Франко перевозчик» указанное название места). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление и отгрузить товар перевозчику, назначенному покупателем. Покупатель обязан доставить товар и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в момент передачи продавцом товара перевозчику.

Условия поставки FAS (расшифровывается “Free Alongside Ship” named port of shipment, переводится «Свободно вдоль борта судна» указанный порт отгрузки). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление и разместить товар в порту отгрузки вдоль борта судна, указанного покупателем. Покупатель обязан погрузить товар на судно и доставить в порт разгрузки и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в порту в момент размещения товара вдоль борта судна.

Условия поставки FOB (расшифровывается “Free On Board” named port of shipment, переводится «Свободно на борту» указанный порт отгрузки). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, доставить товар в порт отгрузки и погрузить на борт судна, указанного покупателем. Покупатель обязан доставить в порт разгрузки, выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят на борту судна с момента полной погрузки.

Группа C (основная перевозка оплачена продавцом). Условия поставки CFR (расшифровывается “Cost and Freight” named port of destination, переводится «Стоимость и фрахт» указанный порт назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, погрузить товар на борт судна и доставить в порт разгрузки. Покупатель обязан разгрузить и принять товар в порту разгрузки, выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят на борту судна с момента полной погрузки.

Условия поставки CIF (расшифровывается “Cost, Insurance and Freight” named port of destination, переводится «Стоимость, страхование и фрахт» указанный порт назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, застраховать, погрузить товар на борт судна и доставить в порт разгрузки. Покупатель обязан разгрузить и принять товар в порту разгрузки, выполнить

импортное таможенное оформление. Риски переходят на борту судна с момента полной погрузки.

Условия поставки CIP (расшифровывается “Carriage and Insurance Paid to” named port of destination, переводится «Фрахт/перевозка и страхование оплачены до» указанное название места назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, застраховать (размер страховой суммы должен превышать 110% от стоимости страхуемой товарной партии) и доставить товар в согласованное место назначения. Покупатель обязан разгрузить товар и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в момент передачи продавцом товара перевозчику.

Условия поставки CPT (расшифровывается “Carriage Paid to” named port of destination, переводится «Фрахт / перевозка оплачены до» указанное название места назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление и доставить товар в согласованное место назначения. Покупатель обязан разгрузить товар и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в момент передачи продавцом товара перевозчику.

Группа D (доставка). Условия поставки DAP (расшифровывается “Delivered At Point” named point of destination, переводится «Поставка в пункте» указанное название места назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление и доставить товар до согласованного пункта назначения. Покупатель обязан принять товар и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в пункте назначения.

Условия поставки DPU (расшифровывается “Delivered Named Place Unloaded” named place of destination, переводится «Поставка на место выгрузки» указанное название места назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, доставить товар до места назначения и выгрузить его. Покупатель обязан принять товар и выполнить импортное таможенное оформление. Риски переходят в месте назначения после полной выгрузки.

Условия поставки DAT (расшифровывается “Delivered At Terminal” named place of destination, переводится «Поставка на терминале» указанное название терминала). Продавец обязан товар, выпущенный в таможенном режиме экспорта, разгрузить с прибывшего транспортного средства и предоставить в распоряжение покупателя в согласованном терминале (авиа / авто / железнодорожный карго терминал, причал, склад и т. д.).

Условия поставки DDP (расшифровывается “Delivered Duty Paid” named place of destination, переводится «Поставка с оплатой пошлины» указанное название места назначения). Продавец обязан выполнить экспортное таможенное оформление, доставить товар до согласованного места назначения и выполнить импортное таможенное оформление с уплатой пошлин. Риски переходят в месте назначения. Это условие возлагает на продавца максимальные обязанности.

Правила Инкотермс определяют обязанности, стоимость и риски, возникающие при доставке товара от продавца к покупателю. Правила не являются международным договором, но при возникновении внешнеэкономических споров, государственные суды обязаны учитывать положения Инкотермс.

ТЕМА 6. НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА И НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- 6.1. Налоговая система Республики Беларусь.
- 6.2. Органы управления налоговой системой.
- 6.3. Основные налоги и сборы, применяемые в Республике Беларусь.

6.1. Налоговая система Республики Беларусь. В Республике Беларусь выделяют следующие принципы налогообложения: законности, обязательности, равенства налогообложения, презумпции добросовестности плательщика налогов, сборов (пошлин), справедливости, стабильности и гласности налогового законодательства, экономической обоснованности налогообложения.

Согласно Налоговому кодексу (НК) Республики Беларусь, **налог** – это обязательный индивидуальный безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в республиканский и (или) местные бюджеты.

Сбор (пошлина) – это обязательный платеж в республиканский и (или) местные бюджеты, взимаемый с организаций и физических лиц, как правило, в виде одного из условий совершения в отношении их государственными органами, в том числе местными Советами

депутатов, исполнительными и распорядительными органами, иными уполномоченными организациями и должностными лицами, юридически значимых действий.

6.2. Органы управления налоговой системой. Деятельность налоговых органов в Республике Беларусь регламентируется:

1. Положением о Министерстве по налогам и сборам Республики Беларусь, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.10.2001 № 1592 «Вопросы Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь»;

2. Указом Президента Республики Беларусь от 16.10.2009 № 510 «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь»;

3. Налоговым кодексом Республики Беларусь (НК).

Для обсуждения и выработки решений по наиболее важным вопросам утверждена коллегия Министерства по налогам и сборам (МНС). В структуру МНС входят 87 инспекций: 7 по областям и г. Минску; 80 – по районам, городам, районам в городах.

6.3. Основные налоги и сборы, применяемые в Республике Беларусь. Налоги юридических лиц могут включать:

- 1) налог на добавленную стоимость (НДС);
- 2) акцизы;
- 3) упрощенная система налогообложения;
- 4) налог на доходы иностранных организаций;
- 5) налог на игорный бизнес;
- 6) налог на прибыль;
- 7) налог на недвижимость;
- 8) транспортный налог;
- 9) налог на добычу (изъятие) природных ресурсов;
- 10) земельный налог;
- 11) экологический налог;
- 12) единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции;
- 13) подоходный налог с физических лиц.

Индивидуальные предприниматели с 1 января 2023 г. могут применять два режима налогообложения:

– общий порядок налогообложения (предусматривает уплату подоходного налога с физических лиц);

– систему уплаты единого налога с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц в порядке и на условиях, определенных в НК Республики Беларусь.

Налоги физических лиц могут включать:

- 1) налог на профессиональный доход;
- 2) сбор за осуществление ремесленной деятельности;
- 3) сбор за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма;
- 4) транспортный налог для плательщиков физических лиц;
- 5) налог на недвижимость;
- 6) земельный налог;
- 7) подоходный налог.

Налог на добавленную стоимость (НДС). Согласно Налоговому кодексу Республики Беларусь, плательщиками НДС признаются:

- организации;
- индивидуальные предприниматели с учетом особенностей;
- иностранный индивидуальный предприниматель;
- доверительные управляющие по оборотам по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав, возникающих в связи с доверительным управлением имуществом, полученным в доверительное управление, в интересах вверителей и (или) выгодоприобретателей;
- физические лица, на которых возложена обязанность по уплате налога на добавленную стоимость, взимаемого при ввозе товаров на территорию Республики Беларусь.

Объектами налогообложения НДС признаются:

- обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории республики;
- ввоз товаров на территорию страны и (или) иные обстоятельства, с наличием которых белорусское законодательство, международные договоры Республики Беларусь связывают возникновение обязанности по уплате налога.

Обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав могут включать:

- обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав плательщиком своим работникам;
- обмену товарами (работами, услугами), имущественными правами;
- безвозмездной передаче товаров (работ, услуг), имущественных прав;

- передаче товаров (работ, услуг), имущественных прав по соглашению о предоставлении взамен исполнения обязательства отступного, а также предмета залога залогодателем залогодержателю (кредитору) при неисполнении или ненадлежащем исполнении обеспеченного залогом обязательства;
- передаче лизингодателем предмета договора финансовой аренды (лизинга) лизингополучателю;
- сдаче арендодателем объекта аренды арендатору;
- отгрузке (возврату) возвратной тары продавцом покупателю (покупателем продавцу);
- реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав, возникающих у доверительного управляющего в связи с доверительным управлением имуществом по договору доверительного управления имуществом в интересах вверителя (выгодоприобретателя);
- передаче товаров в рамках договора займа в виде вещей;
- прочему выбытию товаров собственного производства, помещенных под таможенную процедуру беспошлинной торговли, в магазинах беспошлинной торговли, если при их приобретении в товарно-транспортных накладных была выделена ставка НДС в размере ноль (0) %;
- передаче имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности;
- передаче имущества в безвозмездное пользование ссудополучателю;
- передаче абонентом субабонентам всех видов полученных энергии, газа, воды;
- получению дохода новым кредитором, приобретшим денежное требование, при полном или частичном прекращении соответствующего денежного обязательства путем исполнения, предоставления отступного, зачета, новации.

Акцизы. Плательщиками акцизов признаются:

- организации с учетом особенностей, установленных НК;
- индивидуальные предприниматели с учетом особенностей, установленных НК;
- физические лица, на которых в соответствии с НК и (или) таможенным законодательством возложена обязанность по уплате акцизов, взимаемых при ввозе товаров на территорию Республики Беларусь.

Подакцизными товарами признаются: спирт; алкогольная продукция; слабоалкогольные напитки с объемной долей этилового

спирта более 1,2% и менее 7%, пиво, пивной коктейль, напитки, изготавливаемые на основе пива (пивные напитки); сидры; пищевая спиртосодержащая продукция в виде растворов, эмульсий, суспензий, произведенных с использованием этилового спирта; непивная спиртосодержащая продукция в виде растворов, эмульсий, суспензий, произведенных с использованием этилового спирта из всех видов сырья, иных спиртосодержащих продуктов; табачные изделия; автомобильный бензин; дизельное топливо; дизельное топливо с метиловыми эфирами жирных кислот; судовое топливо; газ углеводородный сжиженный и газ природный топливный компримированный при их использовании в качестве автомобильного топлива; масла моторные, включая масла (жидкости), предназначенные для промывки (очистки от отложений) масляных систем двигателей внутреннего сгорания; жидкости для электронных систем курения, электронные системы курения, системы для потребления табака, нетабачные никотиносодержащие изделия; нефть.

Налог на прибыль. Плательщиками налога на прибыль признаются организации.

Объектом налогообложения налогом на прибыль признаются валовая прибыль, а также дивиденды и приравненные к ним доходы, начисленные белорусскими организациями.

Валовая прибыль для белорусских организаций (за исключением банков) – сумма прибыли от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, уменьшенных на сумму внереализационных расходов.

Прибыль (убыток) от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав определяется как положительная (отрицательная) разница между выручкой от их реализации на возмездной основе, уменьшенной на суммы налогов и сборов, исчисляемых из выручки, и затратами, учитываемыми при налогообложении.

К затратам, учитываемым при налогообложении, относятся: затраты по производству и реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав; нормируемые затраты.

Затраты по производству и реализации представляют собой стоимостную оценку использованных в процессе производства и реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, нематериальных активов, трудовых ресурсов и иных расходов на их производство и реализацию, отражаемых в бухгалтерском учете.

Налоговая база налога на прибыль определяется как денежное выражение валовой прибыли, подлежащей налогообложению.

Сумма налога на прибыль по итогам отчетного периода исчисляется нарастающим итогом с начала налогового периода как произведение налоговой базы, уменьшенной на сумму прибыли, освобождаемой от налогообложения, а по итогам четвертого квартала также на сумму убытков, переносимую на прибыль этого отчетного периода.

Налог на доходы иностранных организаций. Плательщиками налога на доходы иностранных организаций признаются иностранные и международные организации, в том числе не являющиеся юридическими лицами, не осуществляющие деятельность в Республике Беларусь через постоянное представительство, но извлекающие доходы из источников в Республике Беларусь.

Объектом налогообложения налогом на доходы иностранных организаций признаются доходы (плата за перевозку, фрахт, демедредж и прочие платежи, возникающие при перевозках, в связи с осуществлением международных перевозок, доходы от долговых обязательств, роялти, дивиденды, доходы от реализации на территории Республики Беларусь товаров на условиях договоров поручения, доходы от организации и проведения на территории Республики Беларусь культурно-зрелищных мероприятий и пр.), полученные плательщиком от источников в Республике Беларусь.

Сумма налога на доходы исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

Налог на недвижимость. Плательщиками налога на недвижимость признаются организации и физические лица, в том числе зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей, с учетом особенностей, установленных НК.

Объектами налогообложения налогом на недвижимость у плательщиков-организаций выступают капитальные строения (здания, сооружения), их части, являющиеся собственностью или находящиеся в хозяйственном ведении либо в оперативном управлении организаций и взятые в финансовую аренду у белорусских и иностранных организаций и физических лиц.

Годовая сумма налога на недвижимость исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

Земельный налог. Плательщиками земельного налога признаются организации и физические лица, в том числе зарегистрирован-

ные в качестве индивидуальных предпринимателей, с учетом особенностей, установленных НК.

Объектами налогообложения земельным налогом признаются расположенные на территории Республики Беларусь земельные участки и доли в праве на них:

- принадлежащие организациям на праве частной собственности, постоянного или временного пользования;
- принадлежащие физическим лицам на праве частной собственности, пожизненного наследуемого владения или временного пользования, а также принятые ими по наследству;
- иные земельные участки, в отношении которых в соответствии с законодательством плательщики имеют право осуществлять пользование;
- предоставленные во временное пользование и своевременно не возвращенные в соответствии с законодательством, самовольно занятые;
- находящиеся в государственной собственности, предоставленные в аренду и своевременно не возвращенные в соответствии с законодательством.

Налоговая база земельного налога определяется в размере кадастровой стоимости земельного участка, за исключением случаев, предусмотренных НК. Кадастровая стоимость земельного участка определяется в соответствии с законодательством об охране и использовании земель и зависит от его функционального использования (вида оценочной зоны).

Годовая сумма земельного налога исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

Экологический налог. Плательщиками экологического налога признаются организации и индивидуальные предприниматели. Плательщиками за захоронение отходов производства на объектах захоронения отходов производства признаются собственники отходов производства.

Объектами налогообложения экологическим налогом признаются:

- 1) выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, указанные в разрешениях на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух или комплексных природоохранных разрешениях;
- 2) сброс сточных вод в окружающую среду на основании разрешений на специальное водопользование или комплексных природоохранных разрешений;

- 3) хранение отходов производства;
- 4) захоронение отходов производства.

Налоговая база экологического налога определяется как фактические объемы:

- выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, указанных в разрешениях на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух или комплексных природоохранных разрешениях;
- сброса сточных вод в окружающую среду на основании разрешений на специальное водопользование или комплексных природоохранных разрешений;
- отходов производства, направленных в налоговом периоде на хранение в санкционированные места хранения отходов, определяемые в соответствии с законодательством об отходах;
- отходов производства, направленных в налоговом периоде на объекты захоронения отходов на захоронение или для использования в качестве изолирующего слоя.

К ставкам экологического налога применяются следующие коэффициенты:

- за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, образующиеся при сгорании топлива для удовлетворения теплоэнергетических нужд населения – 0,27.
- за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, образующиеся при использовании RDF-топлива – 0,64;
- за сброс сточных вод в окружающую среду для владельцев коммунальной и ведомственной канализации (сброс от населения), для рыбоводных организаций и прудовых хозяйств (сброс с прудов) – 0,006.

Сумма экологического налога исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

Налог на добычу (изъятие) природных ресурсов. Плательщиками налога на добычу (изъятие) природных ресурсов признаются организации и индивидуальные предприниматели. Плательщиками не признаются бюджетные организации.

Объектом налогообложения налогом на добычу (изъятие) природных ресурсов признается добыча (изъятие) следующих природных ресурсов: песка, используемого в качестве формовочного, для производства стекла, фарфоро-фаянсовых изделий, огнеупорных материалов, цемента; валунно-гравийно-песчаной смеси; камня строительного, облицовочного; подземных и поверхностных вод;

минеральных вод, минерализованных промышленных вод; песка; глины, супеси, суглинка и трепела; бентонитовых глин; калийных солей (в пересчете на оксид калия), каменной соли; нефти; мела, мергеля, известняка и доломита; гипса; железных руд; торфа влажностью 40%; сапропеля влажностью 60%; мореного дуба; янтаря; золота; бурого угля (в пересчете на условное топливо); горючих сланцев (в пересчете на условное топливо); виноградной улитки; личинок хирономид; зеленой лягушки (прудовой, съедобной, озерной); гадюки обыкновенной; длиннопалого (узкопалого) рака; общераспространенных полезных ископаемых из внутрихозяйственных карьеров (смеси глины, песка, валунно-гравийно-песчаной смеси).

Налоговая база налога на добычу (изъятие) природных ресурсов, за исключением калийных солей, определяется как фактический объем добываемых (изымаемых) природных ресурсов.

Налоговая база налога на добычу (изъятие) природных ресурсов в отношении калийных солей определяется:

– как фактический объем добываемых (изымаемых) калийных солей (в целях применения ставки налога, установленной в твердой сумме);

– как произведение фактического объема реализации калийных удобрений и средневзвешенной цены реализации 1 т калийных удобрений за пределы Республики Беларусь (в целях применения ставки налога, установленной в процентном отношении).

Транспортный налог. Плательщиками транспортного налога признаются организации и индивидуальные предприниматели.

Объектом налогообложения являются транспортные средства, зарегистрированные за физическими лицами или организациями в Государственной автомобильной инспекции Министерства внутренних дел.

Годовая сумма налога рассчитывается как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

Транспортный налог физическим лицам исчисляется налоговым органом по каждому объекту налогообложения.

Источники информации

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят палатой представителей 28 окт. 1998 г.: одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г.: текст по состоянию на 23.02.2023 г. // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр

правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218> . – Дата доступа: 23.02.2023.

2. О поддержке малого и среднего предпринимательства: Закон Респ. Беларусь, 26 мая 2010 г., № 148-З: в ред. Закона Респ. Беларусь 09.05.2018 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Режим доступа: <https://pravo.by>. – Дата доступа: 23.02.2023.

3. О рекламе: Закон Респ. Беларусь, 10 мая 2007 г., № 225-З: в ред. Закона Респ. Беларусь 04.01.2021 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Режим доступа: <https://pravo.by>. – Дата доступа: 23.02.2023.

4. Об аудиторской деятельности: Закон Респ. Беларусь, 12 июля 2013 г., № 56-З: в ред. Закона Респ. Беларусь 01.01.2020 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Режим доступа: <https://pravo.by>. – Дата доступа: 23.02.2023.

5. Налоговый кодекс Республики Беларусь: принят палатой представителей 11 дек. 2009 г.: одобр. Советом Респ. 19 дек. 2009 г.: текст по состоянию на 23.02.2023 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Режим доступа: <https://pravo.by>. – Дата доступа: 23.02.2023.

РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 7. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 7.1. Основные понятия инновационного менеджмента.
- 7.2. Содержание инновационного менеджмента.
- 7.3. Технологическое развитие: структурная характеристика и оценка.
- 7.4. Комплексное обеспечение инновационной деятельности в Республике Беларусь.
- 7.5. Основы инновационной политики организации.

По мнению экспертов, *современная экономика* – это эпоха инноваций. Сегодня темпы мирового социально-экономического развития основываются на масштабном внедрении во всех отраслях экономики последних достижений науки и техники. В условиях глобального соперничества за экономическое лидерство и сокращения факторов экстенсивного роста главной движущей силой развития организации становятся инновации и управление ими – инновационный менеджмент.

7.1. Основные понятия инновационного менеджмента. Термин «инновация» ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Шумпетер (J. A. Schumpeter, 1883–1950 гг.) в первом десятилетии XX в. В своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) он впервые рассмотрел вопросы *новых комбинаций (изменений)* в экономическом развитии и дал полное описание инновационного процесса.

Под *инновацией* (англ. *innovation* – нововведение, новшество, новаторство) понимают в экономическом аспекте инвестиции в новацию. Как видим, смысл инновации выражают два ключевых слова: «новация» и «инвестиции».

Новация (лат. *novation* – изменение, обновление) представляет собой какое-то новшество, которого не было раньше.

Инвестиции (лат. *investiere* – облачать) – долгосрочные вложения капитала в какое-либо дело (мероприятие) с целью получения

экономического, социального, экологического или иного эффекта. К инвестициям относятся: денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе и на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в конкретный объект предпринимательской или иной деятельности с целью получения желаемого эффекта.

Инновацию называют инновационным продуктом. Вне инвестиционного процесса ее рассматривать некорректно.

В экономической сфере инновация представляет собой материализованный результат творческой деятельности, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации труда и производства, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, финансирования, налогообложения, приемы анализа и т. п.

Опыт развитых стран указывает на то, что на данном этапе социально-экономического развития приращение ценности и в целом национального богатства определяется знанием, овеществленным в наукоемких технологиях. Применение знаний в области высоких технологий свидетельствует о взрывном характере экономического эффекта и установлении на многие продукты сюрреалистической (сверхреальной) цены, выражающей значительный разрыв между созданной в денежном выражении ценностью и ее стоимостью.

Все это говорит о том, что новым источником богатства является нечто виртуальное, нематериальное, совершенно не вписывающееся в обычную систему экономических оценок и рыночных отношений. Этим источником выступает *интеллектуальный капитал* – творческие силы и способности человека, основанные на информации и знании, обуславливающие ускоренное развитие высоких технологий и формирующие новый тип экономики.

Интеллектуальный капитал определяют:

– человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, способностей людей, приложенных к выполнению текущих задач; моральные ценности, культура труда и общий подход к делу;

– структурный капитал: техническое и программное обеспечение трудового процесса, организационная структура, а также все то, что позволяет работникам реализовать свой умственный потенциал.

Интеллектуальный капитал должен стать главным критерием оценки деятельности организаций, поскольку он определяет конкурентоспособность создания новых ценностей в условиях инновационной экономики.

С понятием «инновация» тесно связаны такие основные понятия инновационного менеджмента, как «изобретение» и «открытие».

Изобретения – новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком.

Открытия – результат получения ранее неизвестных данных или наблюдения ранее неизвестного явления природы.

Отличия открытий и изобретений от инноваций:

– открытие (изобретение) возникает, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация осуществляется на прикладном уровне;

– открытие (изобретение) может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация производится коллективами;

– открытие (изобретение) не преследует цель получить прибыль, инновация же нацелена на получение выгоды;

– открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом научного поиска.

Инновации – это созданные новые (усовершенствованные) технологии, виды продукции и услуг, а также организационные решения (административного, производственного, экономического и иного характера), обеспечивающие в результате их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для субъектов экономической деятельности.

При определении сущности инноваций следует обратить внимание на то, что их нельзя ассоциировать исключительно с прогрессивными нововведениями технологического и продуктового характера. Многие инновации организационного, экономического, социального характера связаны с повышением эффективности деятельности самой организации, и они не предназначены для реализации на рынке (отсутствуют механизмы их коммерциализации). Таким образом, можно сделать вывод о том, что коммерциализация, несомненно, будучи важным признаком технологических и продуктовых инноваций, не является общим признаком их всех без исключения.

7.2. Содержание инновационного менеджмента. *Объектом инновационного менеджмента выступает процесс воспроизводства инновационного продукта (услуги) – рис. 7.1.*



Рис. 7.1. Воспроизводство инновационного продукта (услуги)

В представленной схеме воспроизводства инновационного продукта (услуги) ключевой категорией является «конкурентоспособность». Сегодня конкуренция – это уже не «продукт против продукта», «эффективность против неэффективности», а «нелинейная инновация против линейной».

В этой связи возникает необходимость управлять не только настоящим, но и будущим.

Другой важной и одновременно специфической категорией воспроизводства инновационного продукта является категория риска. Риск – это степень вероятности получения результата (эффекта) – положительного или отрицательного.

По оценкам специалистов, из 100 новых идей успешно реализуются только две. Результаты 60% научных исследований и разработок не попадают на рынок, но они являются необходимыми для того, чтобы остальные 40% стали продуктивными и определяли конечный результат нововведений. При разработке и реализации инновационных продуктов необходимо иметь в виду, что из каждых десяти изделий, производство которых освоено, пять не выдерживают технических или рыночных испытаний, а из пяти оставшихся конкурентоспособными оказываются лишь два.

Низкий процент реализации новых идей – специфическая черта инновационного менеджмента. Эта специфика обусловлена весьма значительной величиной риска нововведений, что, в свою очередь, предопределяет необходимость рассчитывать на сверхэффекты, оправдывающие возможные потери от непродуктивных идей. Особенно актуальна оценка риска создания инновационного продукта

на предпроектной стадии. Основная величина затрат, связанная с созданием инновационного продукта, концентрируется на стадии разработки (15–20%) и технологической подготовки производства (45–65%). На предпроектную стадию, когда выдвигаются и оцениваются идеи, связанные с инновацией, приходится незначительная их часть (5–10%).

Приведенные цифры свидетельствуют о том, что, чем раньше выделяется непригодность той или иной идеи или проблематичность ее трансформации в реальный продукт, тем меньше будут затраты на последующих стадиях инновационного процесса. Следовательно, вполне оправданно увеличить величину (представительство) затрат на предпроектной стадии с целью обоснования реальности и материализации выдвинутой идеи и сокращение рисков по реализации проекта и самого инновационного продукта.

Особенности воспроизводства инновационного продукта определяют специфику предмета инновационного менеджмента.

Предмет инновационного менеджмента – система воздействия (совокупность принципов, методов и форм управления организацией), направленная на воспроизводство инновационного продукта (услуги), учитывающая значительный риск нововведений и обеспечивающая их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках с учетом последующей утилизации (использования отходов).

Инновационный процесс (процесс воспроизводства), являясь «двигателем» человеческого развития, представляет собой создание, освоение и распространение инновации. Он во многом совпадает с жизненным циклом инновационного продукта.

7.3. Технологическое развитие: структурная характеристика и оценка. Структурными элементами технологического развития являются технологический способ производства, технологический уклад, поколение техники, инновации.

Технологический способ производства – это совокупность технологий и выпускаемых с их помощью продуктов (услуг), выражающие главные отличительные черты материально-технической базы той или иной цивилизации. Переход к новому технологическому способу производства происходит раз в несколько столетий и лежит в основе смены социально-экономических эпох. Каждый технологический способ производства в своем жизненном цикле проходит несколько этапов – технологических укладов, а последние реализуются через сменяющиеся друг друга поколения техники,

воплощающие в себе материализованную научную идею. Материализация инновационного процесса находит свое выражение в технике и технологии производства.

Инновационное развитие во временном аспекте характеризует технологический уклад. Основные тенденции инновационного развития выражает смена технологических укладов (волн).

Технологический уклад – это комплекс технологически сопряженных производств, характерных для определенного уровня развития общественного производства (ядро технологического уклада), ключевым фактором формирования которого является развитие определенных технологических направлений. В основе современной концепции технологических укладов лежит волновая теория выдающегося русского экономиста Кондратьева Н. Д. (1892–1938 гг.).

Н. Д. Кондратьев выявил наличие длинных конъюнктурных волн в развитии общества и определил, что развитие осуществляется циклично: любая экономическая система характеризуется чередованием периодов подъема и спада в своем развитии (волн). Ученый изучал долгосрочные волны длительностью порядка 50 лет с возможным отклонением в 10 лет (от 40 до 60 лет). Во время роста волны быстрое изменение экономики приводит общество к необходимости изменений, в свою очередь возможности изменений начинают отставать от требований экономики, поэтому развитие переходит в фазу спада, в течение которой кризисные явления заставляют опять перестраивать экономические отношения.

Н. Д. Кондратьев на основе анализа статистических данных за 140 лет выделил три первых цикла. На рис. 7.2 приведено схематическое изображение волн.

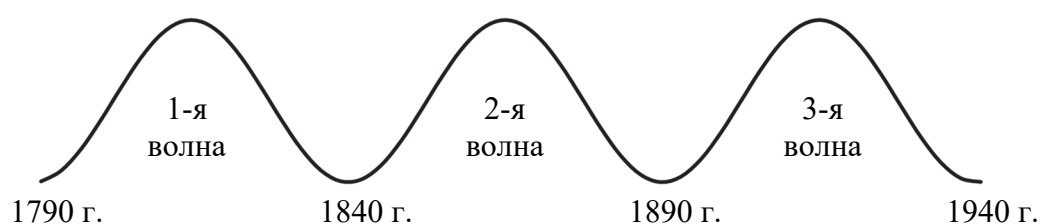


Рис. 7.2. Длинны конъюнктурные волны в развитии общества

Основные положения концепции «длинных волн».

1. Экономическое развитие осуществляется волнообразно: волна набирает силу, затем затухает. Цикл длится примерно 50 лет.

2. Основа технологического уклада – так называемый инновационный кластер (совокупность взаимосвязанных инноваций).

3. Перед началом повышательной волны каждого большого цикла происходят существенные преобразования в социально-экономических процессах, которые выражаются в появлении значимых научных открытий, технических изобретений, изменений в сфере производства и обмена.

4. Периоды подъема волн сопровождаются социальными потрясениями (революции, войны).

5. Понижения связаны с длительным кризисом отдельных отраслей экономики.

6. Циклы носят международный характер.

Длинные волны или большие циклы конъюнктуры впоследствии были названы кондратьевскими волнами (к-волнами), а сама «волновая» теория легла в основу современной концепции технологических укладов.

Согласно концепции технологических укладов, технологический уклад представляет собой особый тип материальной культуры, основанный на достижениях науки, техники, производства и выражающий уровень технологического развития. Технологический уклад концентрирует в себе определенный исторический тип материальной культуры. Современная наука выделяет пять волн (легли в основу технологических укладов).

Первую волну (1790–1840 гг.) связывают с использованием для производственных целей природных (естественных) источников энергии (ветряные и водяные колеса), изобретение ткацкого станка.

Вторая волна (1840–1890 гг.) связана с применением парового двигателя и механизацией на его основе производственных процессов и транспорта.

Третья волна (1890–1940 гг.). Инновации данного периода: становление электроэнергетики, развитие электропривода рабочих машин и оборудования, распространение двигателей внутреннего сгорания, успехи в химии.

Четвертый подъем (1940–1990 гг.) обусловлен развитием атомной энергетики; появлением пластмасс, освоением космоса, развитием полупроводниковой электроники, ЭВМ.

Развитие пятой волны (1990–2040 гг.) базируется на основе информационных технологий, биотехнологии, микроэлектроники, генной инженерии, использовании альтернативных источников энергии.

Исследователи дают прогноз инноваций на шестой технологический уклад: NBIC-конвергенция, т. е. конвергенция нано-, био-, информационных и когнитивных технологий, а также развитие аддитивных технологий.

Поколение техники – это система машин, оборудования, приборов, технологических процессов, материалов, энергетических источников, основанная на научном открытии, крупном изобретении и обеспечивающая удовлетворение качественно новых или более эффективное удовлетворение существующих потребностей человека (общества).

В формировании и развитии каждого поколения техники выделяются пять фаз: разработка новой техники; освоение; распространение; зрелость; старение.

На фазах разработки и освоения затраты высоки, объем производства незначителен; на фазе распространения быстро увеличивается объем производства, снижается себестоимость, появляются новые модели и модификации. Фаза зрелости отличается относительной стабильностью производства и экономических показателей. На фазе старения эффективность техники падает, затраты на единицу полезного эффекта растут; возникает необходимость заменить устаревшее поколение техники новым. Как правило, первые три фазы нового поколения совпадают во времени с последними двумя фазами развития предыдущего поколения техники. При этом обеспечивается непрерывность и растущая эффективность научно-технического прогресса. Длительность жизненного цикла поколения техники 15–20 лет. В среднем смена поколений техники происходит раз в 8–10 лет, но в новых областях (электроника, информатика, биотехнологии и т. п.) – чаще.

Общей тенденцией является сокращение длительности научно-технических циклов, продолжительности жизни поколения техники.

В цепочке технологического обновления структурообразующим элементом выступают **инновации**. Инновации являются основой обновления техники, технологического уклада и в целом способа производства. Характерные черты инноваций: качественный скачок в уровне техники, благодаря реализации изобретений и открытий (критерий новизны); значительный экономический, социальный или другие эффекты в результате реализации инновации (критерий эффективности). Эти критерии позволяют отличить инновации от мелких технических усовершенствований.

Инновация выполняет три функции (рис. 7.3).

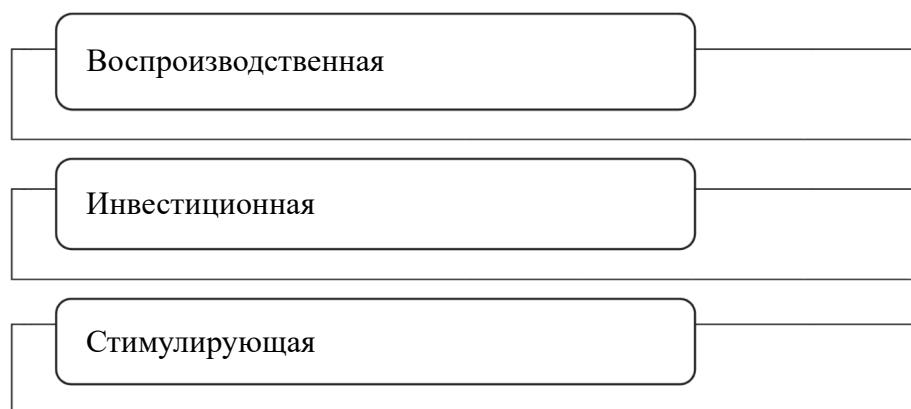


Рис. 7.3. Функции инноваций

Воспроизводственная функция. Инновации являются важным источником финансирования расширенного воспроизводства. Полученная от инноваций прибыль поступает на воспроизводство.

Инвестиционная функция. Прибыль, полученная за счет реализации инноваций, может использоваться на финансирование проектов.

Стимулирующая функция. Прибыль, полученная в результате инновационной деятельности, побуждает предпринимателей постоянно совершенствовать производство, расширять ассортимент товаров и услуг, улучшать их качество, организацию маркетинговой деятельности, применять более современные приемы управления.

Инновационная деятельность организации влияет на выпуск и распространение принципиально новых видов техники и технологии, реализацию долгосрочных научно-технических программ, финансирование фундаментальных исследований.

7.4. Комплексное обеспечение инновационной деятельности в Республике Беларусь. Основными направлениями научно-технической и инновационной деятельности в Беларуси являются:

- ресурсосберегающие и энергоэффективные технологии производства конкурентоспособной продукции;
- новые материалы и источники энергии;
- медицина и фармацевтика;
- информационные и телекоммуникационные технологии;
- технологии производства, переработки и хранения сельскохозяйственной продукции;

- промышленные биотехнологии;
- экология и рациональное природопользование.

Реализация указанных приоритетов позволит создать новейшие технологии производства машиностроительной и сельскохозяйственной продукции, электронной, вычислительной и оптоволоконной техники, строительных материалов, а также медицинские и биологические, тонкие химические информационные технологии.

Назначение государственной системы управления сферы инновационной деятельностью заключается в охране и стимулировании развития интеллектуального потенциала страны. Государственная поддержка инновационной деятельности включает: государственные органы, регулирующие инновационную деятельность; государственные программы; государственное финансирование; предоставление льгот; инновационную инфраструктуру; господдержку международного сотрудничества.

В системе государственного управления инновационной деятельностью выделяют субъект управления, объект управления, комплексное обеспечение инновационной деятельности.

Субъект (субъекты) управления представляет собой систему органов государственной власти, выполняющих функции по регулированию инновационной деятельности в стране.

Субъектами государственного управления инновационной деятельностью Беларуси являются: Президент Республики Беларусь; Правительство Республики Беларусь; Министерство образования Республики Беларусь; Министерство экономики Республики Беларусь; Министерство финансов Республики Беларусь; Национальная академия наук Республики Беларусь; вузы; соответствующие комитеты, центры (Государственного комитета по науке и технологиям, Национальный центр интеллектуальной собственности), отделы, ведомства в правительстве. В качестве объекта управления инновационной деятельностью выступает научная, инновационная и промышленная деятельность предприятий и объединений страны.

Комплексное обеспечение инновационной деятельности в стране (рис. 7.4) включает: инфраструктурное, законодательное, нормативно-правовое, методическое, информационное и финансовое обеспечение инноваций.

Инфраструктурное обеспечение инновационной деятельности – это совокупность субъектов и объектов, взаимодействующих при создании и диффузии инноваций.



Рис. 7.4. Обеспечение инновационной деятельности

Сеть субъектов инновационной инфраструктуры Беларуси включает следующие организации:

- технопарки, основная цель которых заключается в создании благоприятных условий для организации на базе технопарков бизнес-инкубирования микро- и малых организаций, осуществляющих инновационную деятельность;

- центры трансфера технологий, созданные для содействия сотрудничеству между разработчиками, предпринимателями и инвесторами и призванные решать следующие задачи: оказание помощи субъектам инновационной деятельности в разработке и продвижении инновационных проектов; подготовка кадров в сфере научно-инновационного предпринимательства; содействие международному научно-техническому сотрудничеству и обмену специалистами;

- Белорусский инновационный фонд, основные направления деятельности которого – финансирование инновационных и венчурных проектов; внедрение новых финансовых механизмов поддержки инновационной деятельности в Республике Беларусь; международное научно-техническое сотрудничество.

Кроме того, в стране созданы организации, выполняющие функции субъектов инновационной инфраструктуры, например Парк высоких технологий, Китайско-Белорусский индустриальный парк.

Резиденты технопарков Беларуси получают дополнительные возможности: льготы по налогам; использование механизма реинвестирования до 50% налоговых отчислений технопарков и их резидентов на собственное развитие; гибкая арендная политика; привлечение государственной поддержки; возможность использования оборудования и производственных мощностей технопарков; возможность участия в государственных программах и пр.

Законодательное, нормативно-правовое и методическое обеспечение инновационной деятельности представляет собой совокупность законодательных актов, норм, правил и ведомственных инструкций, определяющих формы, условия и методы взаимодействия занятых инновационной деятельностью организаций, и имеет комплексный характер, так как оно представлено нормативно-правовыми актами ряда отраслей законодательства.

Основой данного вида обеспечения инновационной деятельности является гражданское законодательство, включающее в себя законодательство об авторских и смежных правах, патентное и иное законодательство об интеллектуальной собственности, законы о предпринимательстве, инновационной деятельности. Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности согласуется с трудовым законодательством, законодательством о бюджетном процессе, о поставках продукции, о государственной и коммерческой тайне и прочими видами законодательства.

Законодательное, нормативно-правовое и методическое обеспечение инновационной деятельности в Республике Беларусь составляют нормативные акты трех уровней:

– законодательные (включающие акты высшей юридической силы – Конституцию и законы Республики Беларусь, а также указы и декреты Президента Республики Беларусь), например Закон Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» 2012 г., Декрет Президента Республики Беларусь № 8 от 21 декабря 2017 г. «О развитии цифровой экономики», Указ Президента Республики Беларусь № 102 от 12 апреля 2023 г. «О развитии Парка высоких технологий»;

– подзаконные (включающие правительственные постановления и ведомственные акты – приказы и постановления министерств и ведомств Республики Беларусь), например постановление Совета

Министров Республики Беларусь от 15 декабря 2021 г. № 722 «О комплексе мероприятий по развитию национальной инновационной системы на 2021–2025 гг.»;

– локальные (представленные системой актов индивидуального характера – различные гражданско-правовые договоры и административные акты участников инновационной деятельности, правила, методические рекомендации).

Информационное обеспечение инновационной деятельности включает информационные ресурсы, ресурсы электронной среды для деятельности бизнеса и государства, сети интернет, государственные научно-технические библиотеки и другие организации, осуществляющие сбор, обработку и распространение информации.

Подсистема **финансового обеспечения** инновационной деятельности включает организационные и правовые механизмы финансирования и ресурсного обеспечения инновационного процесса: инвестиционные компании, банки и иные финансовые структуры, инвестиционные и инновационные фонды, венчурные фонды, бюджетное финансирование. Соответственно, финансирование инновационной деятельности может быть:

- государственным, из средств госбюджетов различных уровней и внебюджетных государственных фондов развития: на безвозвратной основе; на возвратной, но беспроцентной основе; на условиях предоставления части акций предприятия в государственную собственность;

- акционерным: финансирование путем размещения акций среди инвесторов для осуществления инновационных проектов;

- банковским: коммерческие банки финансируют инновационные проекты с реально определенным сроком окупаемости;

- венчурным, осуществляемым фондами венчурного капитала;

- лизинговым, в том числе финансовый лизинг;

- с использованием форфейтинга как кредитование зарубежных покупок инноватора.

В целом взаимодействие субъекта и объекта инновационной деятельности с учетом ее комплексного обеспечения включает государственный, отраслевой, сетевой, матричный, вертикальный механизмы интеграции всех подсистем и элементов национальной инновационной системы на основе новейших управленческих и информационных технологий.

7.5. Основы инновационной политики организации. Выделяют два этапа инновационного менеджмента организации: стратегический и оперативный. Центральной задачей стратегического этапа менеджмента инноваций является выбор и реализация инновационной политики.

Инновационная политика организации представляет собой определение руководством целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных проектов организации.

Инновационный менеджмент имеет систему целей, которые определяются влиянием внешней среды и внутренними потребностями развития организации (таблица).

Классификация целей инновационного менеджмента

Критерий	Виды
Уровень	Стратегические и тактические
Вид среды	Внешние и внутренние
Содержание	Экономические, социальные, политические, научные, технические, организационные
Приоритетность	Приоритетные, постоянные, традиционные, разовые
Период действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
Функциональная структура	Производство, НИОКР, персонал, финансы, маркетинг, менеджмент
Стадия жизненного цикла организации	Возникновение, рост, зрелость, спад и завершение жизненного цикла

Целями инновационного менеджмента организации с позиций его внутренних потребностей являются: повышение эффективности производства за счет обновления всех производственных систем; повышение конкурентных преимуществ на базе эффективного использования научно-технического, интеллектуального и экономического потенциалов; использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для экономического роста и экспансии на новые рынки.

Основные отличия инновационной политики организации от общей хозяйственной политики следующие.

1. Задачи выпуска массовой продукции и длительного функционирования на стабильном рынке (для общего менеджмента) меня-

ются на задачи новаторского доведения научной идеи до производства и ее коммерциализации (для инновационного менеджмента).

2. Высокий риск инновационного предпринимательства накладывает особые обязательства на руководителя (для инновационного менеджмента). В инновационных структурах происходит значительное повышение уровня и ответственности образования работника.

3. Изменяется тип поведения работника предприятия. Главным компонентом поведения становится не столько рациональное действие (для общего менеджмента), сколько целеориентированное творческое действие (для инновационного менеджмента).

4. Изменяются методы управления: большее место, чем в общем (традиционном) менеджменте, отводится анализу, прогнозу, количественным методам, моделированию, социально-психологическим методам управления, вместе с тем сужается круг возможностей для применения административных рычагов.

ТЕМА 8. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 8.1. Содержание экологического менеджмента.
- 8.2. Система экологического менеджмента организации.
- 8.3. Экологический паспорт организации.

8.1. Содержание экологического менеджмента. Содержание экологического менеджмента определяет триада экология, экономика, менеджмент. В системе экологического менеджмента выше-названная триада наук «выражает» себя следующим образом:

экология – социально-правовыми нормами и ограничениями;

экономика – экономическими интересами устойчивого природопользования;

менеджмент – методами и инструментами достижения экологических (эколого-экономических, экономико-экологических) целей.

В широком смысле слова содержанием экологического менеджмента являются экологические (эколого-экономические, экономико-экологические) отношения управления, возникающие между людьми по поводу сохранения качества окружающей среды, восстановления и охраны экологических систем, экологизации производства.

Следует различать управление природопользованием, экологическое управление и экологический менеджмент. О различии субъекта и объекта управления в названных системах говорит представленная на рис. 8.1 схема.

Управление природопользованием – система реализации государственных и общественных (экономических, экологических и социальных) интересов в сфере природопользования. Осуществляется органами государственной власти и экономическими субъектами.

Экологическое управление – система реализации социоэкономических интересов в экологической среде. Осуществляется органами государственной власти и экономическими субъектами.

Экологический менеджмент – система реализации экономических (эколого-экономических) интересов субъектов хозяйствования. Осуществляется исключительно экономическими субъектами.

В научной и учебной литературе сложилось несколько определений экологического менеджмента.



Рис. 8.1. Субъект и объект в экологическом менеджменте

1. *Экологический менеджмент* – это сложная совокупность нормативно-правовых, экономических, социальных регуляторов и инструментов, обеспечивающих воспроизводственные процессы в экологической сфере и экологоориентированное развитие субъектов хозяйствования с целью удовлетворения экологических потребностей.

2. *Экологический менеджмент* – инициативная и результативная деятельность экономических субъектов, направленная на достижение их собственных экологических целей, проектов и программ, разработанных на основе принципов экоэффективности и экосправедливости.

3. *Экологический менеджмент* – специальная инициативная система управления качеством окружающей среды и ростом конкурентоспособности организации, выпускаемой ее продукции (услуг) на основе принципов экоэффективности и экосправедливости.

4. *Экологический менеджмент* – часть общей системы корпоративного управления, основанная на экологической политике организации и механизме ее реализации.

Каждое из представленных определений имеет право на жизнь, акцентируя тот или иной аспект в содержании экологического менеджмента. Но главное состоит в том, что, располагая специальными регуляторами и инструментами, присущими только экологическому менеджменту, последний в любом случае опирается на основы экополитики; экоэффективности; экосправедливости.

8.2. Система экологического менеджмента организации. Система экологического менеджмента организации включает разработку экологических целей, их практическую реализацию, мониторинг и контроль функциональных характеристик с целью постоянного их улучшения.

Основные положения экологического менеджмента:

1) любой хозяйствующий объект на добровольной основе принимает обязательства по проведению экологической политики и формулирует цели своей организации с учетом экологических требований;

2) стратегическая экологическая политика создает соответствующий имидж организации;

3) экологические задачи согласуются на всех уровнях управления;

4) основные направления экологической деятельности организации:

- снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
- сокращение сбросов загрязняющих веществ в сточных водах;
- уменьшение отходов производства;
- минимизация источников физического воздействия на окружающую среду;
- улучшение санитарного состояния производственных помещений, промышленной площадки, специальной санитарно-защитной зоны;
- предупреждение аварийного воздействия на окружающую среду;
- повышение безопасности;
- снижение экологических рисков для обслуживающего персонала и людей, проживающих в промышленной зоне;

5) цели развития организации предусматривают:

- экономию, сбережение и снижение потерь сырья, материалов, реагентов, энергии;
- рециклирование материальных ресурсов;
- сокращение потребления и замену чрезвычайно опасных веществ и материалов, сокращение брака;
- использование вторичных ресурсов, переработку и использование отходов;
- совершенствование технологических процессов;
- повышение качества производимой продукции и услуг;
- сокращение аварийного и «ночного» воздействия на ОС;
- информирование персонала; повышение дисциплины;
- сертификация в соответствии с требованиями стандартов серий ISO;

6) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы экологических мероприятий разрабатываются из стратегических экологических целей, анализа реальных показателей, осуществляется контроль за их проведением;

7) экологические цели и задачи требуют эффективного распределения финансовых ресурсов, что обуславливает необходимость осуществления стоимостного анализа планируемой экологической деятельности.

Модель системы экологического менеджмента включает следующие основные составляющие:

- разработка экологической политики;

- оценка существующей ситуации (предварительный экологический анализ);
- формулирование конкретных задач, отвечающих целям экологической политики предприятия;
- разработка экологической программы, охватывающей все виды деятельности объекта;
- использование экологического аудирования;
- разработка требований к процедурам, выполняемым подрядчиками.

Экологическая политика, как правило, содержит следующие основные положения:

- соответствие нормативно-правовым актам по охране окружающей среды;
- минимизация воздействия на окружающую среду путем проведения превентивных мероприятий на этапах планирования и проектирования;
- учет параметров жизненного цикла продукции;
- предотвращение загрязнения, уменьшение количества выбросов, сбросов, отходов, снижение расхода материальных и энергетических ресурсов, рециклинг отходов;
- образование и обучение кадров;
- обмен опытом в области охраны окружающей среды;
- вовлечение в процесс охраны окружающей среды заинтересованных сторон;
- поддержка деятельности по внедрению системы управления окружающей средой организации поставщиков и подрядчиков.

Желаемые результаты системы экологического менеджмента, соответствующие экологической политике, включают: улучшение экологических показателей, выполнение обязательных требований, достижение экологических целей.

Управление изменениями предполагает:

- 1) функционирование системы экологического менеджмента;
- 2) экологические аспекты;
- 3) внутренние коммуникации;
- 4) оперативное управление, программу внутреннего аудита;
- 5) анализ менеджмента.

Экологические аспекты организации должны учитывать выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, сбросы сточных вод в водные

объекты, загрязнение почвы, использование сырья и природных ресурсов, использование энергии, излучаемую энергию (нагрев, радиация, вибрация, шум, освещение, образование отходов и др.)

Экологические аспекты, связанные с деятельностью организации, могут быть следующие:

- проектирование и строительство производственных объектов, процессов, товаров и услуг;
- добыча и закупка сырья;
- эксплуатационные или производственные процессы;
- обслуживание и эксплуатация производственных объектов и инфраструктуры;
- экологические показатели внешних поставщиков;
- транспортировка товаров и поставка услуг (упаковки);
- хранение, использование и переработка после окончания срока годности продуктов;
- управление отходами (повторное использование, ремонт, переработка и утилизация).

Экологические цели устанавливаются на стратегическом, тактическом или оперативном уровне.

Согласно ISO 14 001-2015 (рис. 8.2), организация должна:

1) подготовиться к реагированию планированием мероприятий для предотвращения или снижения негативных экологических воздействий от чрезвычайных ситуаций;

2) реагировать на возникшие чрезвычайные ситуации;

3) предпринимать меры по предотвращению или снижению последствий чрезвычайных ситуаций, соответственно их масштабу и возможному экологическому воздействию;

4) периодически проводить проверку запланированных мероприятий по реагированию, если это практически осуществимо;

5) периодически анализировать и пересматривать процесс(ы) и запланированные мероприятия по реагированию, в особенности после того, как чрезвычайная ситуация произошла, либо после проведенной проверки;

6) сообщать заинтересованным сторонам, в том числе лицам, работающим под управлением организации, существенную информацию и проводить обучение, связанное с готовностью к чрезвычайным ситуациям и реагированием на них, насколько это применимо.

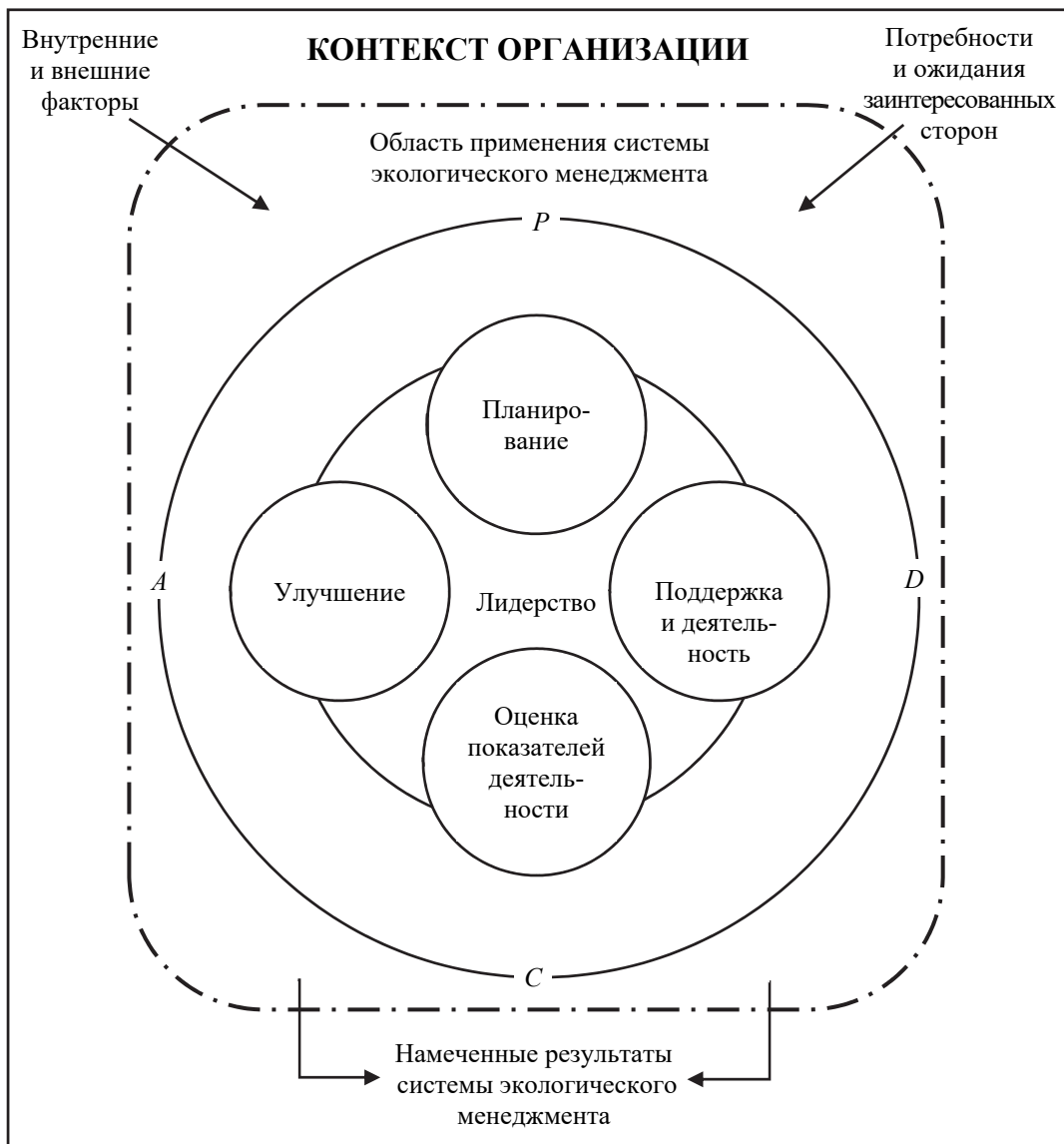


Рис. 8.2. Соотношение ISO 1400-2015 и цикла *PDCA*

Анализ менеджмента должен осуществляться с учетом:

- статуса мероприятий, предусмотренных предыдущим анализом;
- изменений:

- 1) в состоянии внешних и внутренних факторов, которые важны для системы экологического менеджмента;
 - 2) потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон, включая обязательные требования;
 - 3) существенных экологических аспектах;
 - 4) рисках и возможностях;
- степени, с которой были выполнены экологические цели;

– информации о показателях экологической деятельности, включая тенденции:

- в несоответствиях и корректирующих действиях;
- результатах мониторинга и измерений;
- выполнении обязательных требований;
- результатах аудитов;

– соответствия ресурсов;

– значимых коммуникаций с заинтересованными сторонами, включая претензии;

– возможностей для улучшения.

Результаты анализа менеджмента должны включать:

• заключения о постоянной пригодности, соответствии и результативности системы экологического менеджмента;

• решения, связанные с возможностями для улучшения;

• решения, обусловленные с любой потребностью в изменениях системы экологического менеджмента, включая ресурсы;

• действия, если необходимы, в тех случаях, когда экологические цели не были достигнуты;

• возможности для улучшения интеграции системы экологического менеджмента с другими бизнес-процессами, если необходимо;

• любые последствия для стратегического направления развития организации.

При выявлении несоответствия организация должна:

– реагировать на несоответствие и в той мере, насколько применимо:

1) предпринимать действия по управлению несоответствием и его исправлению;

2) предпринимать действия в отношении последствий, включая снижение негативных экологических воздействий;

– оценивать потребность в действиях по устранению причин несоответствия с тем, чтобы оно не повторялось или не происходило в другом месте, посредством:

1) анализа несоответствия;

2) определения причин несоответствия;

3) выявления, есть ли подобные несоответствия или могли бы они потенциально произойти;

– осуществлять любое необходимое действие;

– анализировать результативность всех предпринятых корректирующих действий;

– вносить изменения в систему экологического менеджмента, если необходимо.

Корректирующие действия должны соответствовать значимости последствий выявленных несоответствий, включая экологическое воздействие (воздействия). Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство характера несоответствий и любых последующих предпринятых мер, результатов любого корректирующего действия.

8.3. Экологический паспорт организации. Согласно СТБ 17.01.00-01-2012, экологический паспорт предприятия предназначен:

- для комплексного учета используемых природных и вторичных ресурсов;
- осуществления государственного и производственного контроля по соблюдению юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями требований в области охраны окружающей среды;
- определения уровня влияния производства на окружающую среду;
- для подготовки заявления на выдачу комплексных природоохранных разрешений.

Экологический паспорт организации разрабатывается для предприятий в целом. Он включает следующие элементы:

- титульный лист;
- разделы:
 - общие сведения о природопользователе;
 - производственная характеристика природопользователя;
 - охрана атмосферного воздуха;
 - использование земельных ресурсов;
 - водопотребление и водоотведение;
 - обращение с отходами производства;
 - сведения о транспорте предприятия;
 - мероприятия по рациональному использованию природных ресурсов и охране окружающей среды;
 - программа осуществления производственного аналитического контроля и (или) локального мониторинга в области охраны окружающей среды;
 - картографический материал.

ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 9.1. Сущность стратегического менеджмента.
- 9.2. Основные подходы к разработке стратегии.
- 9.3. Школа дизайна (проектирования, моделирования).
- 9.4. Школа стратегического планирования.
- 9.5. Школа позиционирования.
- 9.6. Школа предпринимательства.
- 9.7. Когнитивная (познавательная) школа.
- 9.8. Школа обучения.
- 9.9. Школа власти.
- 9.10. Школа культуры.
- 9.11. Школа внешней среды.
- 9.12. Школа конфигурации.

9.1. Сущность стратегического менеджмента. Термин «стратегический менеджмент» был введен на стыке 1960–1970 х гг. для разграничения общего (текущего) менеджмента и управления, осуществляемого высшим звеном управления. Необходимость такого разделения была вызвана переходом к новой модели менеджмента организации в связи с меняющейся средой.

Стратегический менеджмент – это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд определяют *стратегический менеджмент* как процесс формирования стратегического видения, постановки целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и их реализации.

По мнению И. И. Мазура, В. Д. Шапиро, *стратегическое управление* включает разработку и совершенствование миссии, ее долгосрочных целей, планов и прогнозов, методов хозяйствования, организационной структуры, бизнес-процессов и реализацию соответствующей стратегии предпринимательской деятельности в условиях рыночной среды.

Стратегический менеджмент выступает в качестве новой подсистемы управления, отвечающей за разработку и реализацию

стратегии развития организации. Поэтому многие авторы вполне справедливо сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии».

В классическом учебнике М. Мескона «Основы менеджмента» *стратегия* определена как общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии.

По мнению О. Виханского, *стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы и формы ее деятельности, системы взаимоотношений, а также позиции в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

А. Томпсон, А. Стрикленд считают, что *стратегия компании* – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона. Оно понималось как искусство разворачивания войск в бою. Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны». Основные ее принципы: побеждай без сражения, избегай сильных мест противника, нападай на слабые, вводи соперника в заблуждение, действуй стремительно и предусмотрительно, управляй противником, руководи авторитетно. Как видно, эти принципы достаточно актуальны и в бизнесе при формировании стратегий наступления на конкурентов. В современном понимании содержание стратегии отражает блок-схема Г. Минцберга (рис. 9.1).

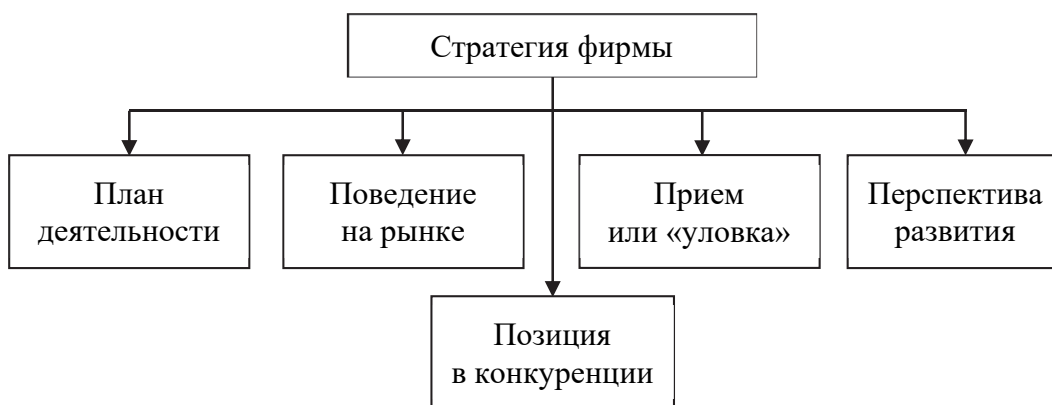


Рис. 9.1. Блок-схема понятий стратегии

Стратегия в организации выполняет ряд функций:

- задает направление развития организации;
- координирует усилия персонала;
- характеризует организацию и ее возможности;
- обеспечивает логику действий руководства и персонала.

В стратегическом менеджменте при организации процесса планирования и реализации стратегии организации, помимо общих принципов управления (специализации, интеграции, централизации, децентрализации, экономии, прибыльности и др.), выделяют следующие *принципы стратегического управления*:

- 1) открытость и глобализация поведения предприятия;
- 2) комплексный подход при планировании производственных, финансовых, маркетинговых и других целей организации;
- 3) ориентация стратегии на будущие возможности;
- 4) творческий созидательный подход (разнообразие);
- 5) ориентация на результат (цели-вознаграждение);
- 6) совместная деятельность персонала.

При организации системы стратегического управления в организации выделяют следующие основные этапы:

I. *Определение стратегического видения и миссии. Стратегическое видение* – формулирование руководством основных приоритетов и намерений по развитию бизнеса в будущем, выбор конкретной сферы деятельности. *Миссия* – определение сути создания организации, ее преимущества и отличительные особенности в сравнении с конкурентами.

II. *Стратегический анализ среды* заключается в проведении аналитических исследований возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, выявлении текущего положения предприятия по отношению к конкурентам, определении его сильных и слабых сторон (так называемый SWOT-анализ). Анализ среды является исходным процессом для обоснования будущей стратегии развития предприятия, направленной на реализацию сформулированной миссии и целей. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. *Конечной целью* данного этапа выступает формулирование основных целей и задач, которые дают ответ на вопрос: «*Каким бы мы хотели видеть наше предприятие в будущем?*».

III. **Стратегический выбор** заключается в формировании и оценке возможных альтернативных направлений развития организации, выборе наиболее оптимальной стратегической альтернативы для реализации с учетом располагаемых ресурсов и тенденций развития рынка. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные и качественные методы анализа и прогнозирования, разработку сценариев будущего развития (многовариантное планирование), портфельный анализ. Конечной целью данного этапа является разработка конкретного стратегического плана действий на рынке, в котором обосновывается перспективная стратегия и просчитывается бюджет по достижению поставленных стратегических целей. На данном этапе дается ответ на вопрос: «*Каким образом мы можем реализовать стратегию и какими техническими, финансовыми, кадровыми и коммуникационными ресурсами обладаем?*».

IV. **Реализация стратегии и стратегический контроль** осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации миссии, взаимоувязанные общей системой бизнес-планирования деятельности предприятия (рис. 9.2).

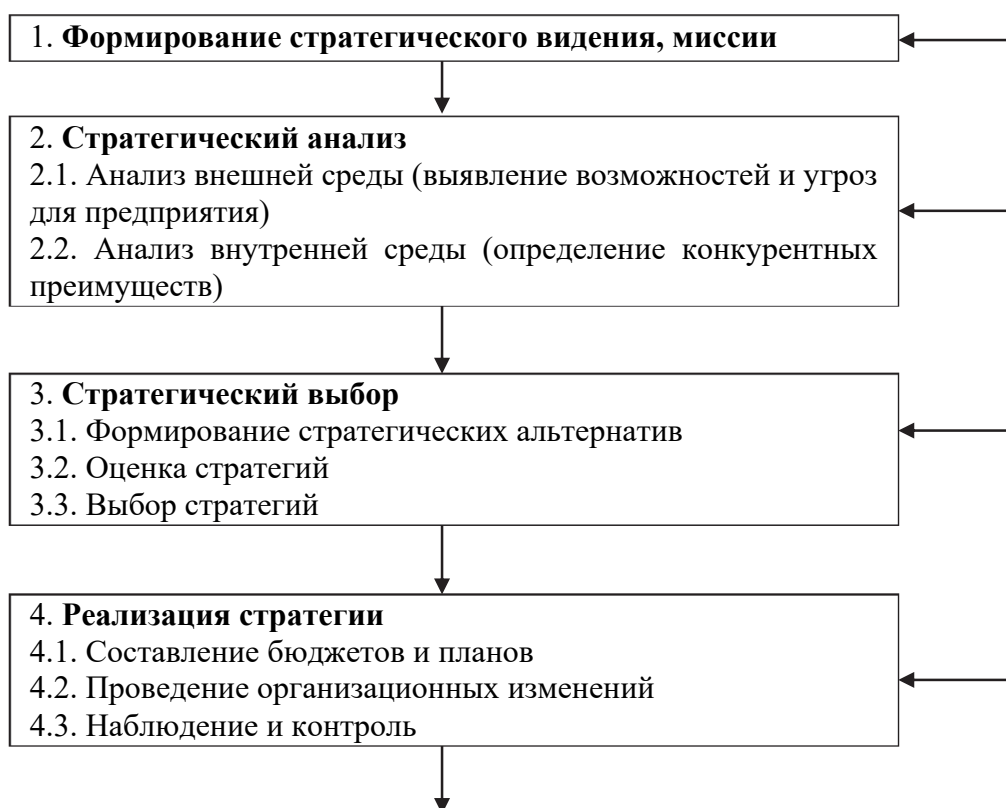


Рис. 9.2. Этапы стратегического менеджмента

В целях разработки стратегии в организации может быть создан отдел стратегического планирования и развития, который планирует и контролирует реализацию стратегии на постоянной основе, либо сформирована временная целевая группа.

9.2. Основные подходы к разработке стратегии. В зависимости от степени участия работников в процессе разработки стратегии выделяют четыре основных подхода.

Подход главного архитектора. На некоторых предприятиях глава или владелец организации берет на себя роль главного стратега и обосновывает основные элементы стратегии. Процессу разработки стратегии обычно предшествуют «мозговой штурм» с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации, но в роли главного и единственного архитектора стратегии выступает руководитель (собственник), который лично руководит процессом и ставит цели. Данный подход характерен для компаний, руководители которых являются одновременно их учредителями: Майкл Делл в *Dell Computer*, Билл Гейтс в *Microsoft*. Стратегии небольших частных предприятий также достаточно часто являются продуктом опыта и мнения владельца при небольшом участии опытных работников и консультантов.

Делегирование. При данном подходе ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим группам сотрудников разных подразделений или группе консультантов, специализирующихся на разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как «мозговые штурмы», анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках в условиях жесткой конкуренции. Такой подход необходим многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент продукции, диверсификация и географический разброс филиалов, тем эффективнее передача части полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они лучше владеют информацией о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и смогут быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. *Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.*

Главный недостаток этого подхода состоит в том, что успех зависит от профессионализма и компетенции менеджеров среднего и низового звеньев, опыт которых может быть недостаточен для формирования стратегического видения, миссии, стратегии. Потому высший менеджмент не должен самоустраняться от процесса и взаимодействовать с командой по стратегическому планированию, устранять разногласия.

Совместный, или коллективный, подход. Ответственный за создание стратегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, вырабатывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии обычно включают линейных и функциональных руководителей из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом и (в качестве наблюдателей) ветеранов, способных дать мудрый совет. Так, например, компания *Electronic Data Systems* пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тыс. работников под надзором 150 менеджеров из разных стран мира. Финская корпорация *Nokia Group* привлекла к выработке стратегии 250 работников. Более того, в мировой практике все шире начинают привлекать к выработке стратегии клиентов и поставщиков, что позволяет лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективной разработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, в которых компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом и знаниями. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся приверженцами созданной ими стратегии и активно участвуют в ее реализации.

Привлечение внутренних резервов. При этом подходе высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Руководство выбирает перспективные проекты и предоставляет работникам организационные и бюджетные ресурсы для их реализации. Таким образом, появляются новые направления развития бизнеса и, соответственно, новые компании, которые, как правило,

возглавляют разработчики. Хорошим примером данного подхода является опыт запуска нового проекта по торговле целлюлозой на Лондонской бирже Pulrex компанией Sedra, крупнейшим производителем целлюлозы в Швеции. Возглавила этот проект молодая сотрудница У. Нильсон, которая первой предложила и доказала руководству выгоду использования фьючерсных контрактов на бирже для снижения потерь ввиду колебания цен.

Данный пример показывает, что привлечение внутренних резервов эффективно при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. Стратегия компании в таком случае представляет собой совокупность стратегических инициатив, проходящих конкурсный отбор со стороны высшего руководства (модель школы обучения). В этом заключается и главный недостаток подхода – сложность согласования стратегических инициатив со стороны подразделений, возможные противоречия при распределении ресурсов. Задача менеджеров: управлять процессом и устранять разногласия, стимулировать по результатам.

В современном менеджменте также используются достаточно разнообразные организационные модели при разработке стратегии развития организации. Достаточно обстоятельную классификацию данных моделей впервые представил Г. Минцберг, который выделил десять основных подходов – школ стратегического менеджмента.

9.3. Школа дизайна (проектирования, моделирования). Школа дизайна (проектирования, моделирования) рассматривает процесс разработки стратегии как *процесс осмысления стратегических направлений развития организации*. Она выражает наиболее влиятельную и представительную точку зрения на процесс формулирования стратегии, а ее ключевые идеи лежат в основе многих базовых курсов по стратегическому менеджменту. Впервые данный подход был разработан в Гарварде и имеет второе название – модель Гарвардской школы бизнеса. В основу модели заложена методика SWOT-анализа, предусматривающая выбор стратегии по результатам оценки сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия с точки зрения возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) внешней среды.

Истоки школы моделирования восходят к работам Ф. Селznика («Руководство в администрировании», 1957 г.), А. Чандлера

(«Стратегия и структура», 1962 г.) и К. Эндрюса («Политика бизнеса», 1965 г.). В общих чертах дизайн-школа предлагает модель разработки стратегии как попытки достижения соответствия внутренних и внешних возможностей организации (рис. 9.3). Отсюда и девиз школы – «Установление соответствия».

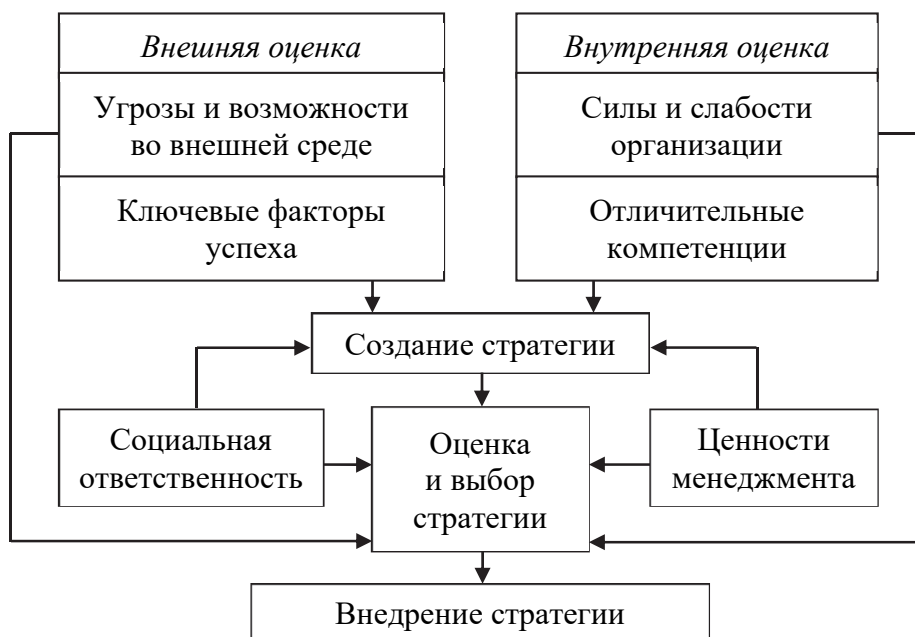


Рис. 9.3. Модель Гарвардской школы бизнеса

Принципы построения стратегии с позиции дизайн-школы:

1. Формирование стратегии есть продуманный процесс сознательного мышления (продуманная стратегия).
2. Главным стратегом организации является руководитель, на которого ложится основная ответственность за процесс.
3. Модель построения стратегии должна быть достаточно простой и неформальной (обсуждение на совещаниях, собраниях).
4. Стратегия должна быть единственной в своем роде, полученной в результате индивидуального моделирования.
5. Процесс моделирования стратегии считается завершенным лишь тогда, когда стратегия сформулирована как перспектива.
6. Стратегия реализуется только будучи окончательно сформулированной и уникальной.

Школа дизайна четко разграничивает процесс разработки стратегии (руководители) и ее реализацию (подчиненные). Представители школы отделяют процесс мышления от действий в соответствии с

классическими представлениями о рациональности (оценка, предписание, действие). Центральным пунктом такого разделения является допущение о том, что *структура должна логически вытекать из стратегии*. Последнее означает, что изменения в стратегии требуют совершенствования организационной структуры управления.

В соответствии с разработанной моделью школы дизайна при обосновании стратегии учитываются сформулированные в процессе внешнего анализа *факторы успеха организации* (низкий уровень конкуренции, устойчивый рост спроса, ослабление государственного регулирования экономики и т. п.) и *внутренние сильные и слабые стороны, конкурентные возможности* (низкие издержки, широкий ассортимент, высокая доля рынка и т. п.), а также *ценности менеджмента* и *социальная ответственность*. Ценности менеджмента определяют систему используемых руководством принципов управления (централизация или децентрализация управления, авторитарный или демократический стили руководства и т. п.). Социальная ответственность предполагает возможное участие организации в реализации проектов социального развития, позволяющих улучшить организационные коммуникации с общественной средой и местными органами власти, повысить репутацию и создать предпосылки для устойчивого роста.

Недостатки подхода школы дизайна:

- разделение процесса формулирования стратегии от ее реализации (отрыв мышления от действий);
- точное определение стратегии снижает гибкость системы менеджмента организации (потеря возможностей);
- изменение стратегии не всегда требует реформирования структуры управления организацией.

9.4. Школа стратегического планирования. Школа планирования рассматривает построение стратегии как *формальный процесс*. Период появления данной школы фактически совпадает с датой «рождения» дизайн-школы. Наибольшее влияние на развитие идей школы стратегического планирования оказали работы И. Ансоффа («Корпоративная стратегия», 1965 г.), Дж. Штейнера («Планирование для высшего руководства», 1969 г.) и П. Лоранжа («Обзор эмпирически обоснованных исследований долговременных формальных процессов планирования при разработке корпоративной стратегии», 1979 г.).

В рамках данной школы впервые разработана концепция стратегического планирования, включающая следующие стадии:

1) *стадия постановки задач* – идентификация важнейших альтернативных стратегий и направлений развития бизнеса;

2) *стадия внешнего аудита* – анализ внешней среды и составление качественных прогнозов о ее будущем состоянии. Девиз школы – «Предвидеть и готовиться» к изменениям;

3) *стадия внутреннего аудита* – подготовка аналитического отчета о сильных и слабых сторонах предприятия, его финансовом потенциале для реализации стратегических целей;

4) *стадия оценки стратегии* – экономическое обоснование целесообразности выбора стратегии (расчет рентабельности, сроков окупаемости инвестиций, анализ рисков и т. д.);

5) *стадия операционализации стратегии* – детализация стратегии по срокам реализации и уровням планирования:

- долгосрочные стратегические планы (5 лет);
- среднесрочные тактические планы (2–3 года);
- краткосрочные (годовые) операционные планы;

6) *программирование процесса* – составление стратегических программ развития организации, взаимоувязывающих деятельность всех функциональных и производственных подразделений, финансовых источников в единый механизм управления.

Современную систему стратегического планирования дополняют новые инструменты:

– *сценарное (многовариантное) планирование стратегии* (на основе оптимистического и пессимистического прогнозов);

– *стратегический контроль* процесса реализации стратегии (контроль целей, контроль результатов, стратегический надзор).

Недостатки школы стратегического планирования: *ошибка предопределения* (сложности с качественным прогнозом), *ошибка разделения* (руководство планирует стратегию, сотрудники реализуют, составляют отчеты), *ошибка формализации* (формальное отношение к процессу снижает эффективность стратегии).

9.5. Школа позиционирования. Школа позиционирования рассматривает построение стратегии как *аналитический процесс*. Представители данного направления признают положения предыдущих школ и акцентируют внимание на важности самих стратегий, их содержании и классификации, предопределяя систему стратегического менеджмента.

Основополагающие идеи школы позиционирования изложены в работе М. Портера («Конкурентная стратегия», 1980 г.), а также в исследованиях Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Исходные положения школы заключаются в следующем:

- 1) стратегии представляют собой ключевые рыночные позиции предприятий, идентифицируемые в процессе исследований;
- 2) данные рыночные позиции являются конкурентными и составляют основу будущей стратегии (позиция на рынке);
- 3) процесс формирования стратегии – сделанный на основе аналитических расчетов выбор конкурентной позиции компании;
- 4) основная роль в стратегическом процессе принадлежит аналитикам, предоставляющим свои расчеты менеджерам;
- 5) менеджеры должны обосновать ключевые (генеральные) стратегии, ориентирующие предприятие на повышение уровня конкурентоспособности (улучшение позиции в конкуренции).

Первая волна развития школы позиционирования основана на использовании военных «максим» (принципов) при построении стратегий организаций: правило первого хода, разнообразие в тактике (стратегических действиях), тщательные расчеты.

Вторая волна развития школы позиционирования связана с предложениями Бостонской консалтинговой группы для планирования стратегий: матрица «рост – доля рынка» и кривая опыта.

Матрица «рост – доля рынка» – система портфельного планирования бизнесов (предприятий) в крупной диверсифицированной компании. Суть портфельной стратегии заключается в формировании сбалансированного портфеля перспективных бизнесов (предприятий), обеспечивающих долгосрочную стабильность развития компании на рынке: компании-«звезды», компании-«дойные коровы», компании-«трудные дети». Компании-«собаки» с низкой долей рынка и низкими темпами роста продаж должны быть ликвидированы в связи с постоянной убыточностью (рис. 9.4).

Опыт эксплуатации или кривая опыта БКГ. Согласно данным исследователей, при удвоении совокупного объема выпуска товара издержки его производства уменьшаются на определенный процент (10–30%), т. е. компании учатся на собственном опыте с постоянным коэффициентом роста. При прочих равных условиях компании, первые прорвавшиеся на рынок (правило первого хода), имеют возможность быстро увеличить объем производства и снизить издержки и цены (стратегия лидерства в издержках) для создания ценовых барьеров на входе для новых субъектов рынка.

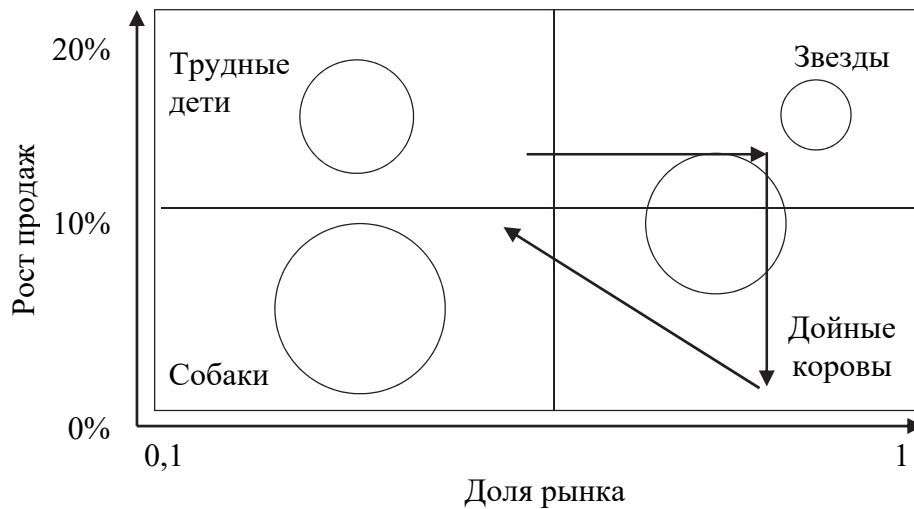


Рис. 9.4. Матрица БКГ для анализа стратегических возможностей

Третья волна развития школы позиционирования связана с использованием *модели конкурентного анализа М. Портера* при выборе стратегии организации (рис. 9.5).

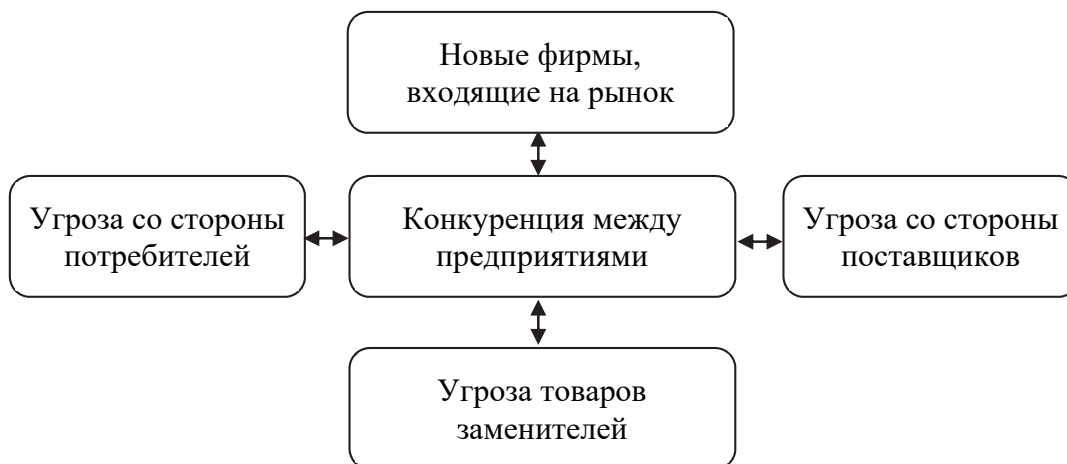


Рис. 9.5. Модель конкурентного анализа М. Портера

В целях защиты от внешних угроз организации могут применять следующие стратегии позиционирования:

- *стратегия лидерства на основе издержек* – стремление организации к достижению минимальных производственных затрат;
- *стратегия дифференцирования* – выпуск продукции уникального или высокого качества в широком ассортименте;
- *стратегия фокусирования* – концентрация внимания компании на обслуживании узкого целевого сегмента рынка.

9.6. Школа предпринимательства. Школа предпринимательства рассматривает построение стратегий как *процесс предвидения*. Данная школа описывает разработку стратегии непосредственно самим руководителем (предпринимателем) и подчеркивает значение таких его личностных качеств, как интуиция, здравый смысл, мудрость, опыт, проницательность. Центральным звеном подхода является *видение*, т. е. мысленное представление стратегии в сознании руководителя.

Основные позиции школы предпринимательства заложены в работах О. Коллинс и Д. Мур («Создатели организации», 1970 г.), Б. Берда («Предпринимательство и планирование», 1994 г.), Г. Минцберга («Стратегическое мышление как “зрение”», 1991 г.), а также в работах П. Друкера, Д. Макклеланда, Й. Шумпетера.

В соответствии с положениями школы построение стратегии базируется на следующих принципах:

1. Стратегия существует в сознании руководителя-предпринимателя (лидера) в виде перспективы – интуитивного выбора направления развития на основе стратегического видения.

2. Руководитель целеустремленно (порой одержимо) продвигает свою стратегию, лично контролирует результаты, при необходимости вносит в процесс своевременные коррективы.

3. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, простая структура, реагирующая на указания руководителя.

4. Стратегия направлена на поиск новых возможностей развития и, соответственно, защищена от влияния прямой конкуренции.

Основной вклад школы предпринимательства заключается в разработке идей формирования *упреждающей стратегии*, при создании которой главную роль играет индивидуальное руководство и стратегическое видение. Такой стиль управления особенно эффективен на этапе *становления новой организации* или необходимости *полного обновления*, когда нужен сильный лидер, способный сплотить команду и стимулировать перемены в организации.

Главные недостатки подхода: поддержка идей централизации стратегического процесса, далеко не все руководители обладают проницательностью и способностью предвидения.

9.7. Когнитивная (познавательная) школа. Когнитивная (познавательная) школа рассматривает создание стратегии как *ментальный процесс*. Сторонники данного подхода опираются на ис-

следования когнитивной психологии и анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека (руководителя-стратега). Основными представителями школы выступают Дюгейм А., Саймон Г., Корнер П. и др.

Когнитивная школа является развивающейся школой, которая особую популярность в стратегическом менеджменте приобрела в 1980-е гг. Исследователи анализируют мыслительные способности руководителей-стратегов, которые на основе творческого подхода и интуиции распознают в имеющейся внутренней и внешней информации возможные пути развития организации (стратегию). При этом под интуицией они понимают способности человека анализировать, группировать, организовывать информацию для быстрого распознавания ситуации на рынке и выбора стратегии.

Стратегический процесс в организации основывается на следующих базовых принципах:

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания реальной действительности.

2. Стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, схем, алгоритмов, структур), которые предписывают способы получения и анализа информации из окружающей среды.

3. Для расшифровки информации могут быть использованы специальные когнитивные карты и схемы (стратегические карты).

4. Изменение стратегий связано с большими трудностями в связи с их поддержкой со стороны стратега (руководителя).

В рамках данной школы предложен новый подход в области стратегического анализа (составление стратегических карт, схем), позволяющий стратегу лучше видеть сильные и слабые стороны организации и осуществлять правильный выбор стратегии.

Недостатки когнитивного подхода: отсутствуют предложения по содержанию стратегий и формированию механизма их реализации, подчеркивается пассивная роль стратега при использовании внешних возможностей, стратегические карты демонстрируют существующее положение вещей (не позволяют прогнозировать будущие возможности организации).

9.8. Школа обучения. Школа обучения рассматривает создание стратегии как *развивающийся процесс (процесс накопления опыта)*. Представители подхода считают, что внешняя среда организации настолько сложна и хаотична, что практически

невозможно сформулировать стратегию, соответствующую реальной динамике рынка. Поэтому девиз школы – «Учиться, учиться, учиться».

Представителями школы обучения являются Дж. Куинн («Стратегия перемен: логический инкрементализм», 1980 г.), Р. Паскаль («Искусство японского менеджмента», 1981 г.), Дж. Марч («Бихевиористская теория фирмы», 1963 г.) и др.

По данным представителей школы обучения, лишь 10% разработанных стратегий реально реализуются на практике по причине традиционных недостатков классических подходов: отрыв процесса мышления от стратегических действий (руководство планирует стратегию, среднее и низовое звено – реализует), излишняя прямолинейность стратегий и ориентация на административный контроль. Успешные стратегии являются развивающимися и возникают спонтанно на основе обучения, проб и ошибок.

Принципы разработки стратегии с позиции школы обучения:

1) формирование стратегии имеет форму процесса обучения (накопление стратегического опыта);

2) лучшим «учеником» в организации должен быть руководитель, главной задачей которого является выявление стратегических инициатив со стороны персонала;

3) обучение персонала происходит посредством его участия в реализации собственных стратегических инициатив (проектов);

4) перспективные проекты (инициативы), доказавшие свою эффективность, становятся основой будущей стратегии.

Примером использования подхода школы обучения является финская компания Nokia, имеющая столетнюю историю и первоначально занятая в целлюлозно-бумажной промышленности. В 1980-х гг. компания представляла собой крупный промышленный конгломерат, специализировавшийся на производстве резиновых шин, бумажной продукции, бытовой электронной аппаратуры и телекоммуникаций. В последней сфере компания добилась определенных успехов, так как в климатических условиях Финляндии дорого обходилась прокладка и обслуживание традиционных линий проводной телефонной связи и были востребованы услуги сотовой связи. В 1992 г., видя перспективы этого рынка, руководство приняло решение продать непрофильные активы предприятия и сконцентрировать все усилия на развитии сферы телекоммуникаций, что позволило компании достигнуть мирового лидерства.

Недостатки подхода школы обучения: отсутствие четкой стратегии на начальном этапе развития организации, проблема стратегического «дрейфа» (адаптация «заставляет» руководство постепенно отходить от стратегии), негативное обучение (руководство «не видит» безнадежность ситуации и увеличивает инвестиции за счет заемных средств).

9.9. Школа власти. Школа власти рассматривает построение стратегии как *переговорный процесс*. Основное содержание подхода отражено в работах А. Макмиллана («Формулирование стратегии: политические концепции», 1978 г.), Г. Минцберга («Политические игры в организации», 1989 г.), Дж. Пфелфера и Г. Салансика («Внешний контроль над организациями», 1978 г.) и др.

В рамках данной школы сформировалось два подхода:

1) *микровласти* – проведение переговоров внутри организации с целью использования новых стратегических возможностей (например, переговоры между акционерами, руководителями и сотрудниками, которые могут изменить приоритеты компании);

2) *макровласти* – использование внешних субъектов рынка для создания более благоприятных условий для организации (например, переговоры с правительством, конкурентами, банками, инвесторами, позволяющие улучшить конкурентную среду).

Школа власти, в отличие от предыдущих школ, трактует процесс формирования стратегии как борьбу за власть в организации, которая и становится основой ее внутренней динамики.

Принципы формирования стратегии с позиции школы власти:

– стратегия определяется властными и политическими силами, обуславливающими внутренние процессы в организации или ее действия во внешней среде;

– стратегия образуется спонтанно и принимает форму позиции либо уловки (хитрости) в отношении конкурентов;

– создание стратегии предполагает взаимодействие, основанное на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации в виде политических игр образующихся коалиций;

– использование политических методов может стимулировать изменения за счет прихода новой команды менеджеров;

– доминирующие на рынке организации стремятся улучшить свое благополучие посредством контроля действий других агентов рынка или путем кооперации с ними (маневрирование ресурсами, кооперативные стратегии, стратегические альянсы).

Главными недостатками школы власти является преувеличение роли политических методов в стратегическом управлении, отражение интересов меньшинства (руководства компании). В реальности властные отношения и переговорные процессы выступают одним из множества инструментов менеджмента, используемых в рамках стратегического процесса, но в определенных ситуациях (стагнация организации) они могут стать определяющими.

9.10. Школа культуры. Школа культуры рассматривает построение стратегии как *коллективный процесс*. Если внимание школы власти было сосредоточено на влиянии внутренней политики на продвижение стратегических изменений, то *школа культуры концентрируется на роли корпоративной культуры в поддержании стабильности организации* (цель стратегии – всеобщая польза и интересы).

Школа культуры появилась в 80–90-е гг. XX в. благодаря успехам японских корпораций в развитии организационной культуры. Представителями подхода являются Петтигрю Э., Питерс Т., Уотерман Р., Джонсон Дж., Лорш Дж. и др.

Основные принципы организации стратегического процесса:

1. Формирование стратегии – процесс социального взаимодействия персонала, основанный на общих убеждениях, системе ценностей и понимании.

2. Система ценностей и поведение индивида есть результат приобщения к определенной культуре (процесс социализации).

3. Стратегия принимает форму перспективы либо позиции, укоренившейся в коллективных моделях поведения, стремлениях.

4. Культура направлена на поддержание стабильности и сохранение текущей стратегии, доказавшей свою эффективность.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием и поведением, общими *убеждениями*, которые отражаются в традициях и привычках, преданиях и символах организации, сооружениях и продуктах. Например, культура японских организаций направлена на стимулирование сотрудничества, совместной разработки и обсуждения стратегий, долгосрочной занятости, ограничение разницы в оплате труда руководителей и подчиненных, что способствует большей сплоченности персонала, его вовлеченности в решение проблем организации. Более того, многие сотрудники считают, что организация не справится без них и из положенного двухнедельного отпуска отдыхают в среднем неделю и возвращаются на работу.

Главным образом связь между культурой организации и ее стратегией проявляется через такие составляющие стратегического процесса, как стили управленческих решений, стратегические изменения, доминирующие ценности. В целях решения проблемы сопротивления изменениям рекомендуется учреждение специальной должности «старшего менеджера без портфеля», приглашение внешних управляющих, систематическая ротация менеджеров и внешние образовательные программы.

Т. Питерс и Р. Уотерман в своей книге «В поисках эффективного управления» (1982 г.) представили знаменитую модель управления «7-С», в которой культура (culture) является связующим звеном всех остальных подсистем менеджмента: стратегия (strategy), структура (structure), система (system), стиль (style), персонал (staff) и знания (skills). Успех развития организации определяется гармоничным сочетанием всех элементов модели.

Недостатки школы культуры: поддержка традиций и единодушие в принятии решений способствуют застою (игнорируются изменения); стратегическое преимущество приравнивается к организационной уникальности, что приводит к нарушению равновесия (организация в стратегии делает акцент на внутренние ресурсы, в то время как условия диктует внешняя конкуренция).

9.11. Школа внешней среды. Школа внешней среды рассматривает построение стратегии как *реактивный процесс*. В рамках данного направления стратегической мысли внешняя среда выделяется в качестве основного фактора процесса создания стратегии. Внешнее окружение организации (макро- и микросреда) сводится к одной общей силе, подталкивающей организацию в определенную конкурентную нишу.

Основополагающие идеи школы изложены в работах Д. Миллера («Создание стратегии и среда: третья связь», 1982 г.), Г. Минцберга («Циклы организационных изменений», 1992 г.), М. Хананна и Дж. Фримана («Популяционная экология организаций», 1984 г.).

В рамках школы внешней среды сложились три направления:

1. *Теория ситуационных факторов* рассматривает формирование стратегии как реакцию (адаптацию) организации на факторы внешнего окружения (стабильность, комплексность, разнообразие рынка и враждебность).

2. *Экологи популяций* используют дарвиновскую модель «отклонение (изменение) – отбор – закрепление» и объясняют изменения

как результат взаимодействия между почти случайными инновациями и борьбой за существование на уровне популяции. Ограниченность ресурсов и борьба за их распределение становится причиной выбывания слабо приспособленных организаций.

3. *Институциональная теория рассматривает* внешнюю среду как «хранилище» ресурсов двух типов: экономических (деньги, земля, машины) и символических (уважение, авторитет, известная марка). Соответственно, стратегия направлена на приобретение экономических ресурсов и их преобразование в символические, обеспечивающие защиту от давления внешней среды.

Принципы организации стратегического процесса:

- идентификация внешних сил и адаптация организации;
- менеджеры должны адекватно реагировать на эти силы либо организации придется «уйти со сцены»;
- организации работают в особых «экологических нишах» (конкурентных группах) до тех пор, пока не истощатся их ресурсы.

Недостатки школы внешней среды: абстрактный характер стратегий, безальтернативность действий по отношению к изменениям внешней среды.

9.12. Школа конфигурации. Школа конфигурации рассматривает построение стратегии как *процесс трансформации организации*. В соответствии с положениями школы, стратегический менеджмент – это наука об изменениях, а стратегии призваны стабилизировать движение организации в выбранном направлении. Под *конфигурацией* понимаются устойчивые структуры организации и внешнего окружения, а *трансформация* – это процесс разработки и реализации стратегии.

Главные идеи школы отражены в работах Д. Миллера («Стратегии и структуры конфигураций: в направлении к синтезу», 1986 г.), П. Хандавалла («Влияние среды на организацию стратегии фирмы», 1985 г.), М. Бира («Шесть шагов к эффективным изменениям», 1990 г.).

Положения школы по организации стратегического процесса:

1. Организация определенную часть времени развивается как устойчивая конфигурация с адекватной внешнему окружению стратегией и структурой.

2. Периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в новую конфигурацию.

3. Данные периоды выстраиваются в определенную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. В целях поддержания стабильности на этапах трансформации менеджмент должен использовать соответствующие подходы: разработка концепций или формальное планирование, позиционирование на основе анализа или видения руководства, обучение или конкретная политика, коллективная социализация или реакция на внешнюю среду. Следовательно, каждая школа стратегического менеджмента представляет собой определенную конфигурацию.

5. Стратегии принимают формы планов или схем, позиций, проектов, перспектив или условий в соответствии с ситуацией.

Квантовое представление перемен (Д. Миллер). Квантовый скачок в развитии организации является следствием длительного периода устойчивой конфигурации (сопротивления переменам) и предполагает необходимость одновременного изменения множества организационных компонентов (стратегии, структуры, систем, технологий, персонала). Для этого нужны огромные ресурсы. В целях решения данной проблемы предлагается использование стратегий постепенных институциональных изменений.

ТЕМА 10. СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ

- 10.1. Классификация стратегий развития организации.
- 10.2. Базовые конкурентные стратегии.
- 10.3. Наступательные стратегии.
- 10.4. Оборонительные стратегии.
- 10.5. Стратегии вертикальной интеграции.
- 10.6. Стратегии диверсификации.

10.1. Классификация стратегий развития организации. Важным этапом в системе стратегического менеджмента является *выбор конкретного вида бизнес-стратегии*, обеспечивающей наилучшие показатели развития и конкуренции на основе использования внутреннего потенциала и возможностей организации. Достижение определенного превосходства над конкурентами в ценах на предлагаемые товары и услуги, в широте ассортимента и качестве обслуживания потребителей целевого сегмента рынка существенно укрепляет конкурентное положение предприятия и создает более прочную защиту от давления внешней и внутриотраслевой среды.

Конкурентная стратегия – это совокупность стратегических инициатив, подходов и действий менеджмента, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества, заключающегося в превосходстве конкурентов по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил. Таким образом, конкурентные стратегии ставят своей целью улучшение конкурентных позиций организаций на рынке и по своей сути являются стратегиями позиционирования (изменение позиции компании по показателю доли рынка).

Первым представил классификацию стратегий позиционирования М. Портер в своей модели конкурентного анализа. Фактически предложенные им стратегии и составили основу современной классификации базовых конкурентных стратегий.

Базовые конкурентные стратегии подразделяются на пять основных видов в зависимости от степени охвата рынка и используемого типа конкурентного преимущества (рис. 10.1). Согласно данной классификации, крупные компании на развивающихся рынках применяют стратегию лидерства в издержках для захвата рынка за счет недорогого стандартного продукта (услуги). Стратегия дифференциации ориентирована на обслуживание широкого круга покупателей, высоко требовательных к качеству и ассортименту. Компании средних размеров, как правило, выбирают гибридную стратегию наилучшей стоимости, сочетающую преимущества низких издержек и дифференциации. Небольшие предприятия концентрируются на обслуживании целевого рынка.

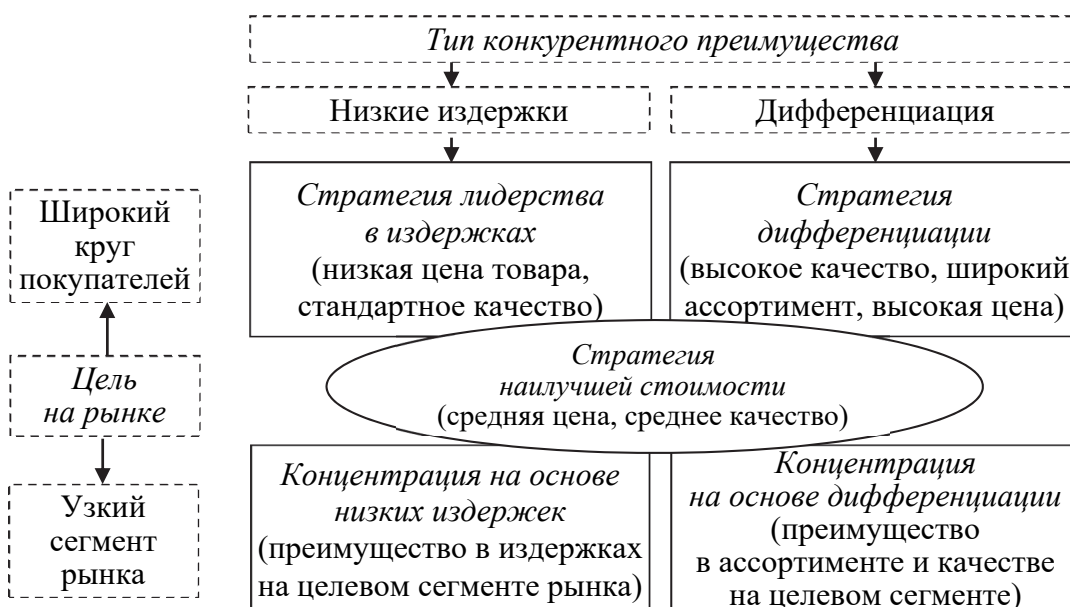


Рис. 10.1. Базовые конкурентные стратегии

Единственным способом достижения показателей прибыльности выше средних в отрасли является активное инвестирование средств в создание устойчивого конкурентного преимущества в низких издержках либо дифференциации товаров (услуг).

Базовые конкурентные стратегии лежат в основе других современных стратегий (наступательных, оборонительных, вертикальной интеграции, диверсификации), которые применяются крупным бизнесом в качестве тактических мер (снижение цен, расширение ассортимента, повышение качества, создание дочерних компаний и др.), обеспечивающих достижение устойчивого лидерства на рынке. Содержание современных стратегий менеджмента рассмотрено ниже.

10.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия лидерства на основе издержек – наиболее сильный стратегический подход, в рамках которого производитель стремится стать поставщиком самых дешевых в отрасли товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

Сущность стратегии лидерства в издержках заключается в разработке и реализации комплексной программы снижения (экономии) затрат на всех стадиях производственного и управленческого процесса, осуществлении эффективного контроллинга издержек всеми уровнями менеджмента и подразделениями. Лидеры в издержках придерживаются особой философии и культуры поведения сотрудников, направленной на экономию и бережливость.

Стратегическая цель данного подхода заключается в достижении более низких издержек и цен в сравнении с конкурентами и использовании данного преимущества для захвата рынка или увеличения прибыли организации за счет разницы в себестоимости продукции (услуг). Эта стратегия является наиболее успешной на рынках развивающихся стран, в которых невысокий уровень жизни и население ориентировано на потребление товаров стандартного качества по невысокой цене.

Выделяют два основных подхода, позволяющих организации достигнуть лидерства в издержках:

- 1) совершенствование системы управления цепочкой ценности и оптимизация издержек каждого отдельного звена производственного и управленческого процесса;

2) перестройка цепи издержек и исключение наиболее затратных элементов.

Пути снижения производственных затрат:

- эффект масштаба производства;
- эффект кривой обучения;
- обеспечение связи с другими элементами в производственной цепи издержек;

- совместное использование оборудования, технологий;

- рациональное использование ресурсов;

- экономия на крупномасштабных закупках сырья;

- преимущества вертикальной интеграции;

- выбор места расположения предприятия.

Пути снижения управленческих затрат:

- использование преимуществ первого хода;

- повышение коэффициента использования мощностей;

- стратегический выбор и рабочие решения.

Основными направлениями *перестройки цепи издержек* могут являться следующие подходы:

1) переход на электронные технологии;

2) использование прямого маркетинга (прямые продажи конечному потребителю);

3) упрощение дизайна или конструкции изделия;

4) повышение гибкости и совершенствование технологических процессов;

5) снижение капиталоемкости производства;

6) применение альтернативных более дешевых источников сырья и комплектующих;

7) перемещение производства.

Производители с низкими затратами обладают высокой корпоративной культурой в области экономии затрат, которая символически поддерживается простотой отделки зданий и помещений, минимумом роскоши для высших руководителей, непримиримостью к бесполезным расходам, тщательной проработкой расходов бюджета и широким участием работников в контроле затрат. Кроме того, такие компании способны инвестировать огромные средства в проекты по снижению издержек.

Стратегия лидерства на основе издержек применяется при следующих основных характеристиках рынка:

- наличие сильной ценовой конкуренции среди предприятий;

- продукция отрасли стандартизирована и имеется большое количество производителей;
- существуют ограничения для дифференциации или индивидуализации продукции, значимые для покупателей;
- продукция используется большинством покупателей одинаковым образом;
- покупатели не сталкиваются с серьезными затратами при переходе от одного производителя к другому.

Недостатки стратегии низких издержек:

- технологические прорывы могут привести к такому снижению цен у других конкурирующих предприятий, что сделают экономически неоправданными произведенные инвестиции;
- крупные конкурирующие предприятия могут достаточно быстро скопировать методы снижения затрат и используемый подход в экономии перестанет работать;
- жесткое следование режиму экономии издержек может привести к тому, что организация не отреагирует вовремя на изменения рынка (например, появление интереса покупателей к дополнительным свойствам товаров или услуг конкурентов).

Стратегия дифференциации продукции (услуг) предполагает предоставление покупателям более ценного и широкого товарного предложения по сравнению с конкурентами. Достижение успеха в дифференциации требует тщательного изучения рыночного спроса, выявления потребительских свойств товаров, которые являются наиболее ценными для покупателей. Реализация такой стратегии потребует значительно больших инвестиций, увеличивая тем самым стоимость продукции (услуг).

Сущность стратегии дифференциации – нахождение уникального метода повышения ценности товара для потребителя и поддержание этой уникальности в течение длительного периода.

Существуют три подхода к созданию покупательской ценности продукта:

- 1) придание продукции таких свойств, которые снижают общие затраты потребителя при ее использовании (например, экономичность при потреблении электроэнергии или топлива, количество обслуживающего персонала, многофункциональность, гарантийные обязательства и т. д.);
- 2) придание продукции таких свойств, которые повышают эксплуатационные характеристики продукции (срок службы, производительность, мощность, возможность модернизации и т. п.);

3) наделение продукции свойствами и качествами, которые повышают неэкономическое (нематериальное) удовлетворение потребителя (дизайн, цвет, оригинальность, комфортабельность, известная торговая марка и т. п.).

Реализация стратегии дифференциации позволяет компании:

- получить дополнительную надбавку к цене за индивидуализированные свойства своей продукции;
- увеличить объем продаж за счет дополнительных групп покупателей, которые ориентированы на потребление индивидуализированной продукции;
- добиться приверженности потребителей своей торговой марке за счет уникального товарного предложения.

Дифференциация не ограничивается лишь сферой качества и сервиса и может быть реализована во всех структурных подразделениях компании: отделах снабжения и закупок, НИОКР, производственных подразделениях, логистики и сбыта, маркетинга и обслуживания клиентов. Предприятие, реализующее стратегию дифференциации, может получить дополнительную надбавку к цене только тогда, когда реальная ценность продукта и ценность, осознанная покупателем, совпадают. Это обеспечивается эффективной рекламой и коммуникационной деятельностью.

Условия применения стратегии дифференциации:

- рынки с высокой покупательской способностью, на которых потребители особо чувствительны к качеству товара;
- при неограниченных возможностях для дифференциации товаров (производство мебели, бытовой техники, услуги дизайна);
- потребности покупателей разнообразны, возможны различные области использования продукции или услуг;
- аналогичный подход к дифференциации реализуют лишь отдельные конкуренты (ограничено предложение товаров).

Стратегия дифференциации является высокозатратной и несет в себе определенный предпринимательский риск. Во-первых, она может не окупить вложенные долгосрочные инвестиции в дифференциацию и уступить лидерам в издержках в случае, когда покупателей удовлетворяет стандартная продукция и они не готовы платить более высокую цену за дополнительные свойства товара. Во-вторых, производители дифференцированной продукции могут оказаться в затруднительном положении вследствие агрессивных действий со стороны сильных конкурентов, способных быстро скопировать свойства продукции.

Стратегия наилучшей стоимости направлена на предоставление потребителям большей стоимости денег за счет расширения или повышения качества предоставляемых им товаров или услуг. Данный гибридный стратегический подход сочетает в себе стратегию снижения издержек со стратегией дифференциации и, соответственно, включает ряд их преимуществ.

Цель стратегии – стать поставщиком лучших товаров в отрасли по шкале «цена – качество – свойства товара – услуги».

Условия применения стратегии наилучшей стоимости:

- рынки с переходной экономикой, на которых большинство покупателей одинаково чувствительны к цене и качеству товара;
- стратегический подход реализует небольшое количество компаний (отсутствует жесткая конкуренция).

Производитель с наилучшей стоимостью может установить свою позицию в середине рынка с продукцией среднего качества по цене ниже средней либо с продукцией более высокого качества по средней цене. Эта стратегия может быть привлекательна для отечественных производителей, ориентированных на оптимальные издержки и дифференциацию продукции в связи с ростом уровня жизни населения в долгосрочном периоде и широким разнообразием предпочтений потребителей.

При реализации стратегии оптимальных издержек существует риск, что компания может оказаться зажатой между лидерами в издержках и компаниями с индивидуализированной продукцией. Кроме того, успешные подходы могут быть скопированы конкурентами, а с развитием рынка изменятся предпочтения покупателей и стратегия окажется неактуальной.

Стратегии концентрации на рыночной нише – организация производства продукции со специальными свойствами, привлекательными только для участников целевого сегмента рынка. Стратегии используются небольшими фирмами, которые не обладают достаточными ресурсами для прямой конкуренции с крупными компаниями (лидерами рынка).

Стратегическая цель заключается в обеспечении лучшего по сравнению с конкурентами обслуживания целевого рынка.

Условия применения стратегий концентрации:

- достаточное количество потребителей выбранного сегмента, обеспечивающих прибыльное производство товаров;
- сегмент обладает хорошим потенциалом роста;

- не является жизненно важным для главных конкурентов;
- компания обладает достаточными ресурсами для качественного обслуживания покупателей целевого сегмента рынка;
- доброжелательное отношение клиентов к торговой марке.

Стратегии концентрации подразделяются на два подвида:

- 1) лидерство в издержках на рыночной нише – предложение самой дешевой продукции для целевой группы покупателей;
- 2) дифференциация на рыночной нише – выпуск самых качественных товаров для потребителей целевого сегмента рынка.

Недостатки стратегий концентрации:

- риск вытеснения фирмы, специализирующейся на обслуживании отдельного сегмента более крупным конкурентом;
- изменение предпочтений покупателей целевого сегмента в сторону другой продукции и возможное снижение объема продаж ниже точки безубыточности;
- высокая привлекательность сегмента будет стимулировать приток новых конкурентов, снижая прибыльность бизнеса.

10.3. Наступательные стратегии. *Наступательные стратегии* – это совокупность стратегических подходов и методов, обеспечивающих более быстрый рост объемов продаж и доли рынка, а также уровня конкурентоспособности предприятия в сравнении с конкурентами. В наиболее капиталоемких отраслях период роста конкурентоспособности является продолжительным, так как требует значительных инвестиций в развитие технологий, менеджмента, маркетинга, создание узнаваемой торговой марки. Конкурентоспособность обычно достигается путем использования творческой наступательной стратегии, которой нелегко противостоять конкурентам.

Цель наступательной стратегии – поддержание темпов роста предприятия выше среднеотраслевых показателей для увеличения доли рынка и вытеснения слабых конкурентов.

Условия применения наступательной стратегии:

- 1) наличие лидерства в издержках, позволяющего установить более низкие цены в сравнении с конкурентами;
- 2) наличие дополнительных резервов для финансирования убытков предприятия при снижении цен ниже себестоимости.

При отсутствии данных конкурентных преимуществ применение наступательной стратегии является нецелесообразным. Нас-

тупление на крупных хорошо защищенных конкурентов путем агрессивного снижения цен является рискованным действием, если нападающий не обладает преимуществом в издержках или большими финансовыми возможностями.

В современном менеджменте выделяют следующие виды наступательных стратегий: стратегии наступления на сильные и слабые стороны конкурента, стратегии комплексных наступлений, стратегии «обходных маневров», «партизанские» наступления, стратегии превентивных действий.

Стратегия наступления на сильные стороны конкурента – предложение аналогичной или лучшей продукции по более низкой цене в сравнении с основными конкурентами.

Способы реализации данной стратегии:

- снижение цен ниже, чем у конкурентов;
- агрессивная реклама, указывающая на преимущества товара;
- выпуск продукции, интересной клиентам конкурента;
- создание новых предприятий в зоне влияния конкурентов;
- копирование товаров конкурентов для удержания клиентов.

Стратегия наступления на слабые стороны конкурента – повышение качества управления в тех сферах, в которых продукция конкурентов слабо представлена или имеет недостатки.

Способы реализации данной стратегии:

- работа с регионами, в которых конкурент имеет слабые позиции;
- привлечение клиентов конкурента, недовольных качеством его продукции, уровнем обслуживания и др.;
- захват рынка компаний с малоизвестной торговой маркой, слабым маркетингом и рекламой;
- выпуск моделей, демонстрирующих отставание конкурентов.

Стратегии комплексных наступлений – масштабное наступление на слабые и сильные стороны и рынки сбыта конкурента (одновременное снижение цен, агрессивная реклама, предложение новой продукции, бесплатные пробные партии товара, скидки и др.), т. е. фактически одновременное использование двух предыдущих вариантов наступательной тактики.

Применение данной стратегии предполагает наличие хорошей репутации и сильного финансового положения предприятия, требует больших инвестиций в реализацию стратегии и поддержание тесных контактов с потребителями. Данный подход позволяет вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание и ресурсы на решение образовавшихся проблем.

Стратегии обходных маневров – исключение прямого противостояния с конкурирующими предприятиями, возникающего при агрессивной ценовой политике, посредством выпуска продукции, отличающейся от ассортимента основного конкурента.

Способы реализации данной стратегии наступления:

- выход предприятия на рынки, на которых конкуренты отсутствуют;
- выпуск специализированной продукции под нужды целевого сегмента рынка (стратегии концентрации);
- использование технологий нового поколения, вытесняющих существующие процессы и продукты (дифференциация).

«Партизанские» наступления – выборочное воздействие на слабые стороны более сильного конкурента в целях получения временного преимущества и использования с выгодой для себя.

Виды «партизанских» стратегий:

- привлекать покупателей, которые не представляют особой ценности для основных конкурентов компании;
- переманивать клиентов, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабевает;
- сконцентрировать внимание на территориях, на которых конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и не могут в должной мере удовлетворять платежеспособный спрос;
- предоставлять важным клиентам конкурентов неожиданные скидки для получения крупного заказа;
- использовать судебные иски с обвинениями в нарушении антимонопольного законодательства, патентных прав или в недобросовестной рекламе.

Превентивные действия (стратегии упреждающих ударов) – использование предприятием преимуществ первого хода для защиты выгодной конкурентной позиции.

Способы реализации превентивных стратегий:

- создание резервных производственных мощностей для опережения роста спроса при прогнозируемом подъеме экономики;
- заключение эксклюзивных договоров с лучшими продавцами продукции (ритейлерами) и поставщиками сырья;
- использование выгодного географического положения;
- привлечение престижных клиентов и создание широкой клиентской базы покупателей;
- создание уникального имиджа компании, оказывающего сильное эмоциональное воздействие на потребителей.

При реализации наступательных стратегий важным этапом является выбор оптимального объекта для наступления. В качестве таких компаний выступают: теряющие позиции рыночные лидеры, компании-преследователи, предприятия-банкроты, региональные компании, испытывающие дефицит инвестиций.

Преимущества наступательных стратегий:

- 1) развитие конкурентных отношений в отрасли;
- 2) внедрение инноваций и разнообразие товаров (услуг);
- 3) снижение цен для потребителя продукции.

Недостатки стратегий наступления:

- падение цен в отрасли и ухудшение финансовых возможностей для действующих предприятий;
- увеличение количества слияний и поглощений компаний, постепенная монополизация рынка;
- ухудшение условий для развития малого бизнеса;
- снижение уровня занятости населения из-за банкротств.

10.4. Оборонительные стратегии. *Оборонительные стратегии* – это совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту достигнутого конкурентного преимущества предприятия и удержание имеющейся доли рынка. Оборонительные стратегии обычно не усиливают конкурентоспособность, а помогают укрепить действующие рыночные позиции организации. Использование менее агрессивной тактики в сравнении с наступательными действиями в результате потребует значительно меньших инвестиций в реализацию оборонительной стратегии. Поэтому выбор стратегий наступления или обороны зависит от имеющегося ресурсного потенциала организации и реального положения конкурентов.

Цель оборонительной стратегии – планирование темпов роста производства и реализации продукции (услуг) на уровне ожидаемого спроса на рынке для снижения риска применения наступательных стратегий со стороны конкурентов и переноса их внимания на других соперников.

Выделяют два основных типа оборонительных стратегий: блокирование атак конкурентов и предупредительные действия.

Стратегии блокирования атак конкурентов предполагают создание определенных барьеров для реализации наступательных стратегий конкурентов. В современных условиях руководство

должно быстро реагировать на изменение рыночной ситуации в отрасли и вовремя использовать упреждающие действия. При этом активная оборона эффективнее пассивной.

Основные способы реализации оборонительной стратегии по блокированию наступательных действий конкурентов:

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции для закрытия вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурента;
- выпуск новых моделей продукции, соответствующих по характеристикам продукции предприятий-конкурентов;
- поддержание низких цен на товары (услуги), которые в наибольшей степени соответствуют предложению конкурента;
- заключение эксклюзивных соглашений с дилерами, дистрибьюторами и поставщиками для недопущения использования конкурентами лучших каналов распределения;
- расширение гарантийных обязательств на свою продукцию;
- проведение своевременной рекламы по выводу новых товаров на рынок или снижению цен для удержания своих клиентов;
- патентование технологий, защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, названию товара;
- предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Предупредительные действия направлены на демонстрацию способности организации предпринять эффективные ответные меры на наступательные действия конкурента. Руководству обороняющейся компании необходимо «заставить» конкурента отказаться от агрессивной тактики наступления, показав их разрушительный характер для обеих компаний или отрасли в целом.

Вероятные агрессоры могут быть предупреждены путем:

- обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании;
- публичного объявления планов создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения прогнозируемого роста спроса на продукцию отрасли;
- заблаговременного распространения информации о выпуске новой продукции или технологическом прорыве с целью временного сдерживания действий потенциальных агрессоров;
- публичного заявления о приверженности компании политике соответствия условиям или ценам конкурентов;

- сообщения о наличии резервного фонда (ценные бумаги);
- осуществления жестких контрдействий против слабых конкурентов для повышения статуса компании-защитника.

Предприятия в целях защиты своего рынка могут использовать и другую тактику. Как правило, главной причиной для стимулирования наступательных действий конкурентов является высокая прибыльность атакуемой компании или отрасли, в которой она работает. В этой ситуации некоторые организации, особенно с целью защиты от новичков, отказываются от получения краткосрочной прибыли за счет увеличения инвестиций в долгосрочные проекты, строительство или открытие новых подразделений. В результате в отчетной документации будут отражены более низкие текущие показатели прибыльности бизнеса, что делает компанию или отрасль менее привлекательной в качестве объекта для наступления конкурента.

10.5. Стратегии вертикальной интеграции. *Стратегия вертикальной интеграции* – это процесс создания новых или приобретения существующих предприятий в целях более широкого охвата отраслевой цепи издержек на всех стадиях производства и реализации продукции. Вертикальная интеграция расширяет конкурентные возможности организации за счет комплексного управления цепочкой ценности (образования издержек).

Цель стратегии вертикальной интеграции – достижение крупной компанией реального лидерства в издержках за счет интеграции с предприятиями сырьевой и торговой сферы.

Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на *полную* (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или *частичную интеграцию* (контроль некоторых звеньев отраслевой цепи затрат) материнской компании. В зависимости от направления участия в отраслевой цепи издержек различают стратегии вертикальной интеграции назад и вперед (рис. 10.2).

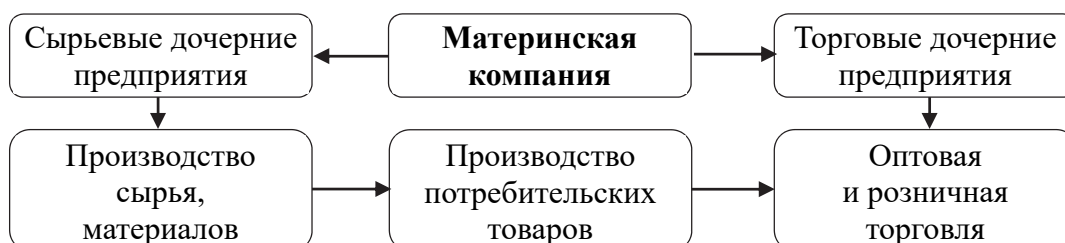


Рис. 10.2. Стратегия вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция назад означает развитие собственной сырьевой базы и создание материнской компанией новых дочерних предприятий или покупку действующих поставщиков сырья, материалов. Реализация стратегии экономически целесообразна, если производство сырья внутри материнской компании окажется менее затратным, чем покупка у внешних поставщиков, а разница в его стоимости позволяет окупить инвестиции на создание (покупку) производства в ожидаемые инвесторами сроки.

Вертикальная интеграция вперед – создание материнской компанией собственных дочерних предприятий в оптовой и розничной торговле. Это позволяет наладить прямые продажи продукции покупателям, контролировать уровень торговых издержек и прибылей в данной сфере и проводить целенаправленную политику ценообразования. В целях оценки экономической целесообразности реализации стратегии вертикальной интеграции вперед также необходимо рассчитать окупаемость инвестиций в покупку (создание) предприятий фирменной торговли за счет ожидаемых потоков прибыли из-за разницы в торговых издержках и ценах на конечную продукцию (услуги) материнской компании.

Преимущества стратегий вертикальной интеграции:

- снижение издержек на закупку сырья и осуществление торговой деятельности;
- уменьшение неопределенности поставок и зависимости от крупных поставщиков сырья либо торговых сетей;
- защита от монопольного повышения цен внешними поставщиками сырья, материалов;
- улучшение качества сырья и дифференциации продукции;
- рост продаж через собственную фирменную торговлю;
- поддержание более тесного контакта с потребителями и изучение спроса через свои торговые объекты.

Недостатки стратегий вертикальной интеграции:

- увеличение предпринимательского риска, связанного с большими инвестициями в рамках одной отрасли;
- зависимость материнской компании от своих дочерних сырьевых и торговых предприятий, уровень издержек которых может оказаться выше конкурентов;
- несбалансированность производства из-за неравномерного распределения средств;

- недостаточная компетентность руководства при управлении несколькими предприятиями в разных сферах (производство сырья, основное производство, оптовая и розничная торговля);
- возможное снижение управляемости материнской компании при значительном росте количества входящих в ее структуру дочерних предприятий.

Стратегии вертикальной интеграции достаточно часто применяются бизнесом в целях экономии издержек. Так, например, многие крупные мебельные компании (ЗАО «Холдинговая компания «Пинскдрев», ЗАО «Молодечномебель», ОАО «Гомельдрев» и др.), помимо основного производства, имеют свои дочерние предприятия по производству сырья и фирменной торговли.

10.6. Стратегии диверсификации. *Стратегии диверсификации* – расширение бизнеса материнской компании посредством создания новых (покупки действующих) предприятий в одной или разных отраслях для укрепления конкурентной позиции за счет эффектов масштаба и синергии.

Цель диверсификации – противостояние стратегиям и ценам глобальных конкурентов (транснациональным компаниям).

При принятии решения о целесообразности создания или покупки предприятия проводится *тест на стоимость* – ожидаемый поток прибыли от приобретаемого (создаваемого) бизнеса должен окупить совокупные инвестиции на его приобретение (строительство) в ожидаемые инвестором сроки. Тест на стоимость при покупке проходят компании, занятые в перспективных сферах деятельности, но имеющие заниженную рыночную оценку из-за финансовых трудностей, малоизвестной торговой марки, дефицита инвестиций, высокой кредиторской и дебиторской задолженности.

Современные стратегии диверсификации подразделяются:

- на стратегии внедрения в новые отрасли;
- стратегии родственной диверсификации;
- стратегии неродственной диверсификации;
- стратегии международной диверсификации;
- стратегии обновления портфеля бизнесов (предприятий);
- стратегии сокращения и ликвидации.

Стратегии внедрения в новые отрасли – диверсификация компании в новые отрасли и на новые рынки сбыта, характеризующиеся превышением спроса над предложением, высокими

показателями роста продаж и прибыли по сравнению с традиционными отраслями, насыщенными товарами.

Механизм реализации стратегий диверсификации:

- приобретение существующей компании – наиболее популярный, дорогостоящий и быстрый способ диверсификации;
- создание новой дочерней компании – менее дорогостоящий способ диверсификации, который потребует больше времени (покупка земли, разработка сметной документации, строительство);
- организация совместного предприятия – объединение капитала нескольких предприятий в целях создания более крупной и конкурентоспособной компании и снижения уровня риска.

Стратегия родственной диверсификации – создание новых производств или покупка действующих предприятий, обладающих «стратегическим соответствием» и использующих родственные технологии в производстве, менеджменте, маркетинге. Стратегическое соответствие предполагает возможность переноса новых технологий с одной родственной сферы в другую.

Цель стратегии – повышение уровня конкурентоспособности основного бизнеса (материнской компании).

Стратегия родственной диверсификации позволяет использовать конкурентные преимущества от взаимодействия нескольких предприятий и получить *синергический эффект* ($2 + 2 = 5$), отражающий дополнительный рост производительности труда за счет переноса опыта и инноваций на новое предприятие, а также совместного управления несколькими компаниями. Оценка эффективности диверсификации осуществляется проведением теста на стоимость компании (при сроках окупаемости инвестиций до 5 лет – оптимальная стратегия; 5–10 лет – низкая окупаемость и привлекательность, более 10 лет – непривлекательная стратегия).

Основным недостатком родственной диверсификации является *повышение предпринимательского риска*, связанного с вложением средств в развитие бизнеса в рамках одной отрасли. При существенных колебаниях спроса в отрасли кризис затронет все подразделения компании и может привести к банкротству, поэтому для повышения финансовой устойчивости некоторые компании используют стратегии неродственной диверсификации.

Стратегия неродственной диверсификации – создание (покупка) предприятий в разных отраслях, обеспечивающих финансовые выгоды для организации. *Главная цель* стратегии – поддержа-

ние финансовой стабильности и роста прибыльности бизнеса, обеспечивающих снижение уровня предпринимательских рисков. Основной предпосылкой реализации стратегии неродственной диверсификации является, как правило, возможность покупки достаточно прибыльного и перспективного бизнеса на выгодных финансовых условиях.

Фирмы-кандидаты, привлекательные для диверсификации:

- компании с недооцененными активами;
- компании, имеющие финансовые трудности;
- новые компании, испытывающие дефицит инвестиций;
- новые компании с малоизвестной торговой маркой.

Преимущества стратегий неродственной диверсификации:

- распределение риска в разных отраслях промышленности;
 - инвестирование средств в наиболее прибыльные и быстроразвивающиеся сферы;
 - стабилизация долгосрочной прибыльности компании за счет использования перекрестного финансирования;
 - применение известной торговой марки при продаже товаров нового предприятия;
 - приобретение дешевых компаний со скрытым потенциалом.
- Например, Microsoft приобрела компанию Sun Microsystem стоимостью около 10 млн долл. США, а через два года после покупки приобретенная компания стоила более 120 млн долл. США.

При реализации стратегии неродственной диверсификации важным этапом выступает определение оптимальной ширины охвата различных отраслей (чем больше компаний из разных сфер, тем сложнее будет скоординировать их работу).

Главным недостатком стратегии неродственной диверсификации является финансовый подход, не обеспечивающий повышения конкурентоспособности и роста курса акций основного бизнеса (все компании работают в разных отраслях и напрямую не влияют друг на друга), а также трудности в управлении разными фирмами из-за недостаточной компетентности руководства.

Стратегии неродственной диверсификации были достаточно популярны в 60-е гг. XX в. В 1959–1969-е гг. в списке Fortune 500 доля фирм с единым производством снизилась с 23 до 15%, а доля конгломератов возросла с 7,3 до 19%. По исследованиям М. Портера, с 1980 по 1986 г. 74% из ранее приобретенных неродственных бизнесов были проданы, так как не оправдали ожиданий инвесторов

относительно роста прибыли. Сейчас многие компании отдают предпочтение родственной диверсификации.

Стратегия международной диверсификации – создание (покупка) новых компаний в различных сферах деятельности на разных национальных рынках. Международная диверсификация может быть реализована в *родственных* и *неродственных* отраслях. *Цель данной стратегии* – достижение устойчивых конкурентных преимуществ на каждом национальном рынке за счет международного разделения труда.

Оценка целесообразности выхода компании на другие зарубежные рынки также осуществляется посредством проведения теста на стоимость создаваемой или покупаемой компании (при сроках окупаемости инвестиций: до 5 лет – оптимальная стратегия; 5–10 лет – низкая окупаемость и привлекательность стратегии; более 10 лет – непривлекательная стратегия). При этом в расчете важно учесть все экономические эффекты и выгоды, приобретаемые компанией от реализации данной стратегии (снижение транспортных расходов, таможенных, налоговых и экологических платежей, экономия на стоимости рабочей силы, аренды помещений, стоимости приобретаемого сырья в зарубежных странах и др.).

Преимущества стратегии международной диверсификации:

- внедрение НИОКР (инноваций) во всех родственных бизнесах в разных странах;
- использование известной торговой марки и корпоративных систем распределения продукции через свои торговые сети;
- формирование «заповедников» прибыли в быстроразвивающихся отраслях и странах;
- перенос производства в страны с более дешевой рабочей силой, низкими налогами, «мягкими» экологическими стандартами, высокими импортными пошлинами (снижение выплат).

Недостатки стратегий международной диверсификации:

- неблагоприятные политические и рыночные изменения в других странах увеличивают предпринимательский риск;
- недостаток квалификации персонала в странах с дешевой рабочей силой сказывается на качестве продукции;
- противоречия в корпоративных культурах иностранных филиалов, которые могут привести к разногласиям руководства;
- нерациональное распределение ресурсов при перекрестном финансировании компаний из разных отраслей и стран;

• недостаточная компетентность высшего руководства при управлении множеством компаний на разных рынках и отраслях.

Стратегия обновления портфеля бизнесов – использование матрицы БКГ «рост – доля рынка» для «оздоровления» портфеля бизнесов (предприятий) крупной диверсифицированной компании посредством исключения из его состава неперспективных фирм. *Главная цель* – оптимизирование структуры компании и обеспечение ее дальнейшего роста масштабов, увеличение прибыльности.

Стратегия перестройки предполагает реализацию в перспективных сферах деятельности комплекса технических или управленческих мер по совершенствованию временно убыточных производств и их превращению в рентабельные предприятия.

Стратегия сокращения включает сужение диапазона диверсификации до меньшего числа входящих предприятий посредством продажи или ликвидации постоянно убыточных производств в неперспективных сферах деятельности.

Стратегия реструктуризации включает радикальную перестройку (серия продаж и приобретений) состава портфеля компании и доли в ней различных предприятий.

Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при следующих условиях:

- наличие медленно растущих, затухающих или конкурентно-слабых предприятий;
- влияние кризисных процессов в отрасли;
- изменение стратегического курса с приходом новой команды менеджеров;
- возможность приобретения нового перспективного предприятия или технологии.

Стратегия свертывания и ликвидации используется в случае неэффективной диверсификации (ранее созданная или приобретенная компания не оправдывает ожидания руководства относительно прибыльности). Причинами этого могут быть как внутренние факторы (неточные прогнозы, планы, плохой менеджмент, противоречия в культурах и др.), так и внешние (кризис, изменение законов, цен, конкуренции, инновации и др.).

Формы ликвидации предприятий:

- 1) выделение неперспективного бизнеса в отдельную финансово независимую компанию с участием материнской компании в уставном фонде или без участия;

2) продажа убыточного предприятия либо его имущества по частям потенциальному покупателю, предлагающему наилучшую цену. Такими клиентами могут быть компании, для которых продаваемый бизнес является родственным.

Преимущества стратегии ликвидации:

- сохранение имущества и интересов собственников компании;
- погашение задолженности и оптимизация прибыльности основного (другого) бизнеса.

Главными недостатками стратегии являются социальные проблемы:

- увольнение сотрудников;
- социальная напряженность в регионе;
- сужение ассортимента;
- ухудшение репутации компании.

Источники информации

1. Экономика природопользования: учеб.-метод. пособие / под общ. ред. А. В. Неверова. – Минск: Колорград, 2016. – 400 с.

2. Неверов, А. В. Менеджмент: учеб. пособие для студентов экономических специальностей вузов / А. В. Неверов, Е. Е. Вершигора. – Минск: БГТУ, 2008. – 336 с.

3. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2012. – 442 с.

4. Инновационный менеджмент: тексты лекций / сост. А. В. Равино. – Минск: БГТУ, 2020. – 119 с.

5. Теория менеджмента: учебник: в 2 ч. / Е. А. Байков [и др.]; под общ. ред. А. Д. Евменова. – СПб.: СПбГИКиТ, 2017. – Ч. 1. Теоретические основы менеджмента (бакалавриат). – 331 с.

6. Погосян, К. Р. Особенности менеджмента в современных российских компаниях / К. Р. Погосян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3, ч. 2 [Электронный ресурс]. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4514>. – Дата доступа: 24.03.2023.

7. Неверов, А. В. Экономика природопользования: учеб.-метод. пособие / А. В. Неверов. – Минск: БГТУ, 2009. – 554 с.

8. Неверов, А. В. Экологический менеджмент: учеб. пособие / А. В. Неверов, Л. Н. Мороз, В. Н. Марцуль. – Минск: БГТУ, 2006. – 286 с.

9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / пер. с англ.; М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

10. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Родионова, Н. В. Федоркова, А. Н. Чекменев. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 91 с.

11. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. III. Стрикленд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

12. Системы управления (менеджмента) окружающей среды. Требования и руководство по применению: СТБ ISO 14001-2017. – Введ. 11.04.2017. – № 29. – Минск: Госстандарт, 2017. – 39 с.

13. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазира. – М.: Высш. шк., 2003. – 1077 с.

14. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 292 с.

15. Макнилли, М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / пер. с англ. / М. Р. Макнилли. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 304 с.

16. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2004. – 448 с.

17. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В. Д. Маркова. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.

18. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 331 с.

19. Портер, М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ. / М. Портер, Дж. Самплер, С. Прахалад. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

20. Гарретт, Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 352 с.

21. Кэмпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, Л. Саммерс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.

22. Кирнэн, М. Обновляйся или умри! Как создать конкурентоспособную компанию XXI века / М. Кирнэн. – СПб.: Крылов, 2004. – 384 с.

РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 11. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Понятие и общие характеристики организации. Формальные и неформальные организации.

11.2. Сущность управления организацией. Управленческие парадигмы.

11.3. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации.

11.4. Организационно-правовые формы организаций.

11.1. Понятие и общие характеристики организации. Формальные и неформальные организации. В современном мире *организации* представляют собой объединения людей, совместно реализующих цели, программы и действующих на основе определенных процедур и правил.

Термин «организация» (от фр. *organisation* – устраиваю) обозначает внутреннюю упорядоченность, согласованность взаимодействия автономных частей целого.

Роль организаций в обществе определяется тем, что, во-первых, они создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества; во-вторых, аккумулируют и генерируют ресурсы, превращают ресурсы в ценности.

Как только люди объединяются в организации для получения определенных результатов, сразу возникает *потребность в управлении*, в организации и координации их совместной деятельности. В связи с этим можно рассматривать организацию в качестве объекта управления.

Под *организацией* как объектом управления понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Группа людей может считать себя организацией, если соблюдаются следующие требования:

– наличие членов группы, которые считают себя частью этой группы и сознательно работают вместе для достижения значимой для всех цели;

– наличие, по крайней мере, одной цели (т. е. желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

Различают *формальные и неформальные* организации.

Формальная организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Создание такой организации оформлено юридически. Формальные организации возглавляются руководителями (назначенными или избранными).

Во всех формальных организациях существуют также неформальные организации, возникающие спонтанно, когда люди группируются вокруг одного (чем-то выделяющегося) человека и регулярно (или периодически) вступают во взаимодействие друг с другом.

Неформальная организация – группа в составе формальной организации, которая возникает для решения определенных проблем или по интересам и объединяет людей вокруг неформального лидера.

Предметом нашего изучения являются формальные организации, осуществляющие экономическую деятельность.

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

- *цели*, отражающие их предназначение и направленность действия;
- *персонал*, необходимый для достижения поставленных целей и обладающий квалификацией, знаниями и умениями;
- *разделение труда*, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающее структуризацию задач и функций;
- *коммуникации*, т. е. различные виды связей и взаимодействий, необходимых в процессе совместной деятельности;
- *формальные правила и процедуры*, устанавливаемые для функционирования организации как целостного образования;
- *уровни полномочий и ответственности*, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации.

Для организаций характерно социально-экономическое, организационное, техническое и технологическое единство.

Сложность и разнообразие организаций как объектов управления вызывают необходимость их группировки, позволяющей выделить виды организаций, обладающих однородными свойствами.

В теории и практике менеджмента используются следующие признаки (критерии), на основании которых производится классификация организаций: формализация, формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, секторы экономики (таблица).

Классификация организаций

Критерий	Группы
Формализация	Формальные, неформальные
Формы собственности	Государственные, частные
Отношение к прибыли	Коммерческие (основная цель деятельности – извлечение прибыли), некоммерческие
Организационно-правовые формы	Для коммерческих организаций: хозяйственные товарищества, общества, производственные кооперативы, унитарные предприятия, крестьянские (фермерские) хозяйства и иные формы; для некоммерческих организаций: потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)
Размеры	Крупные, средние, малые организации в зависимости от числа занятых, объема продаж, балансовой стоимости активов
Секторы экономики	Организации сферы производства (добывающей промышленности; обрабатывающей промышленности; организации сельского, лесного, рыбного хозяйства); организации сферы услуг (банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, организации торговли; организации сектора IT-услуг)

Организационно-правовые формы выделяются в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь.

11.2. Сущность управления организацией. Управленческие парадигмы. *Управление* в целом есть функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление организацией – это воздействие ее собственников и должностных лиц, имеющих властные полномочия, на организационные процессы для достижения организацией желаемого состояния; это деятельность руководства и специалистов организации,

обеспечивающая ее устойчивое функционирование и развитие в соответствии с поставленными целями.

Применительно к разным типам организаций выделяются видовые понятия управления:

- управление государственными и общественными организациями – это администрирование;
- управление коммерческими организациями – менеджмент.

Управление организацией охватывает широкий круг органически взаимосвязанных действий, предпринимаемых для достижения социальных, экономических, экологических и других целей.

Осуществляя управление организацией, необходимо учитывать следующие факторы: историю развития, традиции, опыт; уровень социально-экономического развития; институциональную структуру; внутреннюю и внешнюю ситуацию и др.

Сущность управления заключается в воздействии на систему (или объект, процесс) с целью перевода в новое состояние или поддержания в стабильном состоянии; в сознательной целенаправленной деятельности по упорядочению процесса функционирования и развития естественных, технических, социальных объектов, общества в целом и его отдельных индивидов, групп людей, объединенных в организации.

Управление есть *искусство*, суть которого состоит в соединении науки управления, практики и опыта для решения управленческих проблем.

Управление как *наука* – это система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Управление как *функция* – это целенаправленное воздействие на объекты управления, людей, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление как *процесс* – совокупность управленческих действий (функций), обеспечивающих достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».

Управление как *аппарат* – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения целей.

Рассмотрим эволюцию управленческих парадигм.

Управленческая парадигма – система взглядов, основывающаяся на научных идеях и результатах основной массы ученых-исследователей и практиков-управленцев.

В первой половине XX в. сформировалась парадигма управления со следующими характерными чертами:

1) предприятие – закрытая система с определенными стабильными целями и условиями деятельности;

2) главный фактор успеха и конкурентоспособности – рост объемов производства продукции и услуг;

3) главная задача менеджмента – рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов, рост производительности труда;

4) главные источники прибыли – производственные факторы и производительность труда производственных рабочих;

5) основа системы управления – контроль всех видов деятельности, нормирование и стандартизация.

К такой системе научных взглядов на управление привела логика промышленного (индустриального) развития того времени, формирование крупных организаций с высокой концентрацией капиталов. Крупные предприятия достигали роста продаж, снижения затрат и повышения доходов путем совершенствования управленческой координации, что требовало высокой концентрации власти и единоличного принятия управленческих решений.

Во второй половине XX в. начался период постиндустриального развития. Главными факторами изменений явились научно-технический прогресс и высокая концентрация научного и производственного потенциала. Произошла реструктуризация мировой экономики. Развивались отрасли, основанные на прогрессивных технологиях и ориентированные на специализированные запросы потребителей. Произошел рост предпринимательских структур, малых и средних предприятий, что вызвало усложнение взаимосвязей между организациями.

В меняющейся экономической среде была сформулирована новая система взглядов на менеджмент со следующими характерными чертами:

1) предприятие – открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;

2) ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение запросов потребителей;

3) ситуационный подход к управлению, адаптивность к требованиям внешней среды. Признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям функционирования предприятия;

4) главный источник прибыли – знания, люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

5) система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и лидерский стиль руководства.

Новая парадигма потребовала сформулировать новые принципы управления, в которых главное внимание обращается на социальный аспект. Менеджмент направлен на человека, неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям. Менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат.

11.3. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации. В XX в. сформировался системный подход к изучению организаций, позволивший рассматривать их в единстве всех составляющих элементов, подсистем и процессов. В его основе лежит общая теория систем, базовым понятием которой является *система* как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих компонентов. По определению А. И. Берга (1966 г.), система представляет собой абстрактный аналог (модель) объекта или явления. Это то, что нам нужно знать о данном объекте, чтобы решить конкретную задачу исследования и управления.

Существует два разных подхода к организации как системе с позиций ее взаимоотношений с внешней средой.

Модель организации как закрытой системы концентрирует внимание на изучении внутренних элементов и связей между ними, на внутренних процессах, обеспечивающих достижение целей.

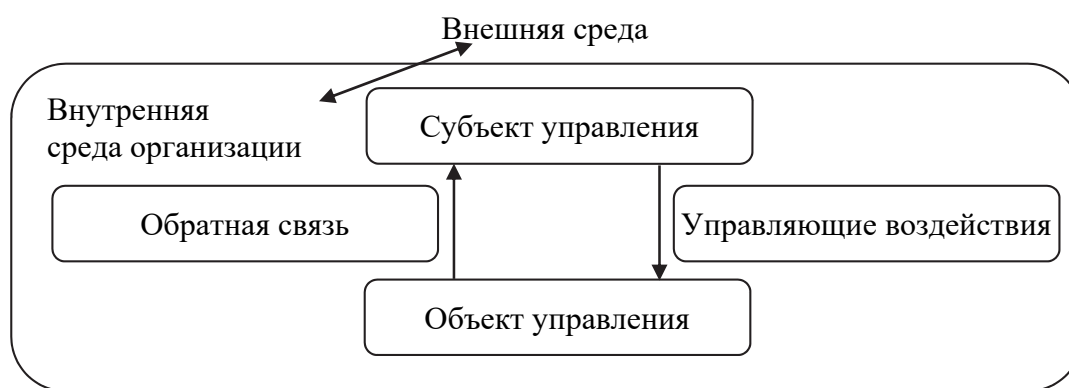
Модель организации как открытой системы выявляет и описывает ее связи с внешним миром. Такой подход сформировался по мере усложнения организаций и их взаимосвязей с внешней средой. При этом подходом объектом изучения являются факторы как внешней, так и внутренней среды.

Элементы и характеристики организации как открытой системы: концепция, компоненты, связи, структура, взаимодействие, процесс, холизм (целостность) и эмерджентные свойства (свойства, которые возникают только в результате взаимодействия ее компонентов), идентификация, окружение.

Все организации являются сложными социотехническими системами, поскольку не только люди (социальные компоненты

организации), но и техника, и технологии используются для достижения целей.

Организация как система управления состоит из субъекта и объекта управления. Субъект (или управляющая подсистема) – это тот, кто управляет. Объект (или управляемая подсистема) – тот, кем управляют. В менеджменте субъектом управления являются менеджеры, а объектом – производство и работающие на нем люди (персонал организации). Управляющая и управляемая подсистемы находятся в постоянном взаимодействии друг с другом и внешней средой (рисунок).



Организация как система управления

Системный подход позволяет рассматривать любую организацию как систему процессов. Все ключевые процессы в организации по своему назначению и характеристикам подразделяются на две группы: имеющие материально-вещественный характер; информационные.

С использованием системного подхода *управление организацией* можно определить как процесс, который характеризуется совокупностью управленческих операций и методов воздействия управляющей подсистемы на управляемую.

Внутренняя среда организации представляет собой органичное соединение таких основных ситуационных факторов, как цели, структура, ресурсы и культура. Их принято называть *внутренними переменными*. В управленческой практике они всегда рассматриваются в тесной взаимосвязи друг с другом, так как значительные изменения любого переменного фактора оказывают влияние на все остальные.

Цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты группы людей, организации. Цели устанавливаются в процессе целеполагания и планирования и дают ориентиры, к чему нужно стремиться.

Под *структурой организации* понимают состав и соотношение входящих в нее подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. Структура устанавливает такие взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации. Этому способствует специализированное разделение труда.

Ресурсы как фактор внутренней среды связаны со всеми протекающими в организации процессами. Для успешного функционирования организации необходимы все виды ресурсов: *трудовые, материальные, финансовые, информационные*, причем в количествах, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. Особенностью данного фактора внутренней среды организации является его прямая связь с внешней средой. Состояние ресурсного обеспечения влияет на качество процессов, протекающих внутри организации.

Культура организации – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а следовательно, и на процессы, протекающие в организации.

В каждой организации складывается своя система ценностей, что в конечном счете составляет ее нравственный облик: правила, мораль, обычаи.

Одной из самых главных черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой, откуда она пополняет свои ресурсы и куда направляет произведенные блага (или услуги).

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, находящихся за границами организации и не являющихся сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Различают факторы внешней среды *прямого воздействия* и факторы внешней среды *косвенного воздействия*.

К факторам внешней среды прямого воздействия относятся поставщики, потребители, кредиторы, конкуренты, органы власти, торговые организации и пр.

К среде косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают немедленного прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, но определяют стратегически важные решения. Это политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью.

Управление организацией обеспечивает целенаправленное и скоординированное развитие всех подсистем и связей организации.

11.4. Организационно-правовые формы организаций. Организационно-правовые формы организаций установлены Гражданским кодексом Республики Беларусь. В соответствии с Гражданским кодексом, *юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признанная таковой законодательным актом.

Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Юридические лица, являющиеся *коммерческими организациями*, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и иных формах, предусмотренных Кодексом.

Организационно-правовые формы коммерческих организаций различаются по таким параметрам, как количество участников, учредительные документы, порядок управления организацией, ответственность учредителей, а также могут иметь другие особенности.

Юридические лица, являющиеся *некоммерческими организациями*, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законодательными актами.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и юридических лиц, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи в соответствии с законодательством, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

ТЕМА 12. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

- 12.1. Структура системы менеджмента организации.
- 12.2. Современные концепции управления организацией.
- 12.3. Механизм управления организацией.
- 12.4. Технологии менеджмента. Обеспечение системы менеджмента.

12.1. Структура системы менеджмента организации. Система менеджмента организации представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, определяющих управленческие процессы в организации (прил. А).

По признаку объекта управления различают общий и функциональный менеджмент организации (рисунки).

Общий, или генеральный, административный, менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных структур (подразделений, центров прибыли).

Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными функциональными сферами деятельности организации или ее подразделений (например, управление

производством, инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т. п.).



Общий и функциональный менеджмент организации

К функциональным относятся такие виды менеджмента, которые присутствуют практически во всех организациях, независимо от того, к какому сектору экономики они относятся:

– производственный (операционный) менеджмент – управление производственными процессами предприятия и / или основными операциями;

– финансовый менеджмент – управление финансами предприятия;

– управление человеческими ресурсами (менеджмент персонала) – управление процессами планирования, подбора, подготовки, деловой оценки, карьерного продвижения, развития, мотивации персонала;

– инновационный менеджмент – управление внедрением технических, технологических и управленческих нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия;

– менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов (логистика) – управление доставкой, хранением сырья, оборудования и товаров.

Наиболее важной является *производственная подсистема организации* как комплекс взаимосвязанных производственных подразделений, в которых обеспечивается создание соответствующих продукции (или услуг) и управление производственными процессами, включая обеспечение материальными, финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами.

Производственная подсистема организации структурно включает:

- производственные процессы (техническая подготовка производства, основное производство, организация труда, обеспечение качества продукции);

- производственную инфраструктуру и ее обслуживание (техническое обслуживание и ремонт основных производственных фондов, энергетическое обеспечение производства, транспортное обслуживание, складское хозяйство, материально-техническое обеспечение и сбыт продукции);

- управление производством (технико-экономическое планирование, финансирование, внедрение инноваций, цифровизация, контроль, др.).

Объектами управления в производственной системе выступают производственные подразделения как основные производственные единицы, а также производственные процессы, протекающие внутри них.

Управление производством – это непрерывный процесс, обеспечивающий реализацию целей по выпуску продукции на основе создания необходимых условий и с учетом имеющихся ограничений.

Содержание ежедневного управления производством – это выполнение функций, которые в совокупности образуют *цикл управления* (прил. Б). Как изображено на схеме, цикл управления производством начинается с целеполагания. Управленческий цикл включает в определенной последовательности все основные функции менеджмента применительно к производственной системе. Наиболее ответственной работой производственных менеджеров – это управление производственной программой. От его четкой организации зависят ритмичность производства и своевременный выпуск продукции.

12.2. Современные концепции управления организацией.

Развитие науки управления характеризуется множественностью школ, разрабатывавших те или иные аспекты управления. Заметный след в современном понимании проблем науки управления оставили следующие направления: классическая школа, или школа научного управления; административная школа; школы человеческих отношений и поведенческих наук; школы эмпирическая и количественных методов. Развивается современная школа менеджмента.

Любые практические действия менеджеров базируются на общепринятых научных положениях, теориях, концепциях, т. е. в основе практики лежит теория, и наоборот, теоретические научные положения подтверждаются практикой.

Можно обозначить целый ряд современных концепций управления организациями. *Концепция* – это система взглядов и ключевых

положений, определяющих принципиальный подход к пониманию (исследованию) какого-либо явления или процесса.

Теория стратегического управления (основоположником теории считается Ансофф И., известный американский специалист в области управления промышленными корпорациями) в начале 1990-х гг. получила мощный импульс в фундаментальных работах Дж. Барни, Р. Гранта, И. Дирекса, Д. Коллинза, К. Кула.

Концепция стратегического управления предполагает необходимость проведения анализа и оценки внешней среды, прогнозирования ее изменения во времени, создания системы управления, поддерживающей постоянное соответствие между средой и характером деятельности организации.

Стратегическое управление (стратегический менеджмент) имеет направленность на долгосрочные цели и комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению конкурентоспособности организации.

Концепция CALS-технологий – это стратегия систематического повышения эффективности, производительности и рентабельности процессов хозяйственной деятельности корпораций за счет внедрения современных методов информационного взаимодействия участников жизненного цикла продукта (Computer Acquisition and Lifecycle Support – непрерывная информационная поддержка жизненного цикла продукции от проектирования до утилизации).

Управление знаниями является одной из основных концепций управления, влияющих на современные тенденции развития бизнеса, наряду с тотальным управлением качеством (TQM), совершенствованием и реинжинирингом бизнес-процессов, электронной коммерцией, методологиями Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей), EVA (экономическая добавленная стоимость), ABC (ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы по степени их важности). Именно управление знаниями, по общему мнению, в ближайшее время станет пропуском в лидеры, технологией mainstream, т. е. ключевой технологией, определяющей парадигму менеджмента в целом.

Управление знаниями – это систематические процессы по созданию, сбору, накоплению, сохранению, распределению и применению знаний.

Управление знаниями направлено на то, чтобы заинтересованные стороны получали нужную информацию в надлежащем формате, на нужном уровне и в нужное время, в соответствии с их уровнем

доступа и другими применимыми политиками. Для этого необходима процедура приобретения знаний, включающая в себя формирование, сбор и сохранение неструктурированных знаний, как формальных, документированных, так и неформальных.

Управление знаниями – это процесс создания, отбора, использования знаний, а также совместного доступа и управления ими в одной организации или даже секторе (секторах экономики).

Управление знаниями – это процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний (определение Томаса Давенпорта в 1990-х гг.).

Управление знаниями – это система, которая предполагает интегрированный подход к поиску, сбору, оценке, восстановлению и распространению всех информационных активов предприятия. В состав таких активов могут входить базы данных, документы, политики, процедуры, а также знания и опыт отдельных работников, которые ранее не фиксировались (определение Gartner Group).

Многие организации переходят на новые методы управления, позволяющие соответствовать требованиям внешней среды и запросам потребителей. В настоящее время в менеджменте выделяются такие новейшие тенденции, как *переход к обучающейся (самообучающейся) 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 поставленных целей.

Сегодня наши организации пронизаны информационными технологиями. Идеи, данные, взаимоотношения начинают превалировать над производственным оборудованием, материальными товарами и последовательностями рабочих операций. Помимо того, что электронные связи позволяют объединить работников, формируются электронные организационные сети.

ESG-концепция (экологическое, социальное и корпоративное управление). Аббревиатуру ESG можно расшифровать как «экология, социальная политика и корпоративное управление». В широком смысле это устойчивое развитие коммерческой деятельности, которое строится на следующих принципах:

- ответственное отношение к окружающей среде (англ., E – *Environmental*);
- высокая социальная ответственность (англ., S – *Social*);
- высокое качество корпоративного управления (англ., G – *Corporate Governance*).

Это концепция управления компанией, которая предполагает вовлечение данной компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем. В соответствии с ESG-параметрами компании обеспечивают управление устойчивым развитием.

ESG – набор стандартов деятельности компании, которые социально ответственные инвесторы используют для оценки потенциальных инвестиций. Экологические критерии определяют роль компании в охране природы. Социальные критерии исследуют, как она управляет отношениями с сотрудниками, поставщиками, клиентами и обществом. Корпоративное управление касается руководства компанией, оплаты труда руководителей, аудита, внутреннего контроля и прав акционеров.

Если цели устойчивого развития достигаются на государственном уровне, то ESG-цели связаны с устойчивым развитием на корпоративном уровне.

Впервые принципы ESG были сформулированы в 2004 г. в «Рекомендациях для финансового сектора». Затем направление стало популярным и распространилось за рубежом на многие сферы бизнеса.

12.3. Механизм управления организацией. Специалисты выделяют следующие компоненты, характеризующие содержание методологии управления: подходы, парадигмы, приоритеты, ориентиры, критерии, альтернативы, процедуры выбора, средства и методы управления, а также ограничения.

Механизм управления организацией представляет собой совокупность методов и средств воздействия на объект управления.

Термин «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления (инструменты воздействия) реализуется процесс управления.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей организации.

Методы управления различаются по их направленности, содержанию и организационной форме.

Направленность методов управления ориентирована на объект управления. Последним может быть любая управляемая система: предприятие, производственное подразделение, функциональное звено (отдел, служба, сектор, группа), коллектив подразделения, отдельный работник.

Специфика методов, приемов и способов воздействия проявляется в их содержании. По этому признаку различают следующие методы управления: организационно-распорядительные (или административные); экономические; социально-психологические.

В зависимости от конкретно сложившейся ситуации воздействие на объект управления осуществляется в той или иной организационной форме. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (создание стимулирующих условий) воздействие.

В любой организации используются все известные методы управления, в том или ином объеме с определенным набором для каждого метода средств воздействия.

Подобно тому, как рабочий подбирает нужный инструмент для изготовления детали, менеджер подбирает метод управления для достижения определенной цели. Методы и средства воздействия рассматриваются как инструменты управленческой деятельности, как механизм управления.

Средство воздействия – это то, с помощью чего можно оказывать влияние на работников организации, например задания, решения, постановления, нормативы, приказы, распоряжения, инструкции, правила, процедуры, технологии, стимулы, советы, рекомендации.

Поскольку метод управления есть способ воздействия на работников, то механизм управления представляет собой поиск и выбор методов и средств воздействия для решения управленческих задач в конкретной ситуации. Можно предложить следующую процедуру выработки методов управления с учетом ценностных установок подчиненных работников:

- оценка ситуации, условий и характера объекта управления;
- определение целей воздействия на коллектив или отдельных работников;
- изучение особенностей и мотивов к труду отдельных работников;
- разработка вариантов применения методов и средств достижения целей;

– выбор методов воздействия, формирующих у работников личные цели и определенное отношение к труду, для достижения цели коллектива;

– корректировка методов по отдельным группам работников с учетом того, что для них представляется особенно ценным из материальных и духовных благ.

12.4. Технологии менеджмента. Обеспечение системы менеджмента. Понятие «технология» происходит от греческих слов: *techne* – искусство, мастерство, умение и *logos* – знание, слово, понятие, учение, мысль, определение.

Технология в общем виде – это совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле – применение научного знания для решения практических задач. Технология включает в себя способы работы, режим и последовательность действий.

Существует много *видов технологий*, среди которых – технические, экономические, социальные, управленческие, гуманитарные (человековедческие), педагогические, экологические, космические и др. Каждый из видов имеет свою специфику, свое пространство. Вместе с тем технологиям присущи общие модели, формализованные процедуры, что обеспечивает их эффективное использование во всех сферах человеческой жизнедеятельности и в любых организациях.

Технологический подход в управлении связан с термином «технология» и активно используется как особый тип научных знаний о гарантированном и воспроизводимом способе реализации конкретного социально-экономического проекта при помощи определенных условий и средств; как логически упорядоченная и воспроизводимая система действий субъектов, направленная на достижение управленческой цели, ее описание в виде программы или алгоритма, выполнение которых гарантирует достижение поставленной цели.

Основные характеристики и особенности *управленческих технологий*:

– это определенный способ достижения общественных целей, содержание которого состоит в пооперационном осуществлении деятельности;

– операции разрабатываются на основе научных знаний, предварительно, сознательно и планомерно;

– при разработке операций учитывается специфика области, в которой осуществляется деятельность;

– технология выступает как проект, содержащий процедуры и операции, и как сама деятельность в соответствии с этим проектом;

– управленческая технология – элемент человеческой культуры.

Поскольку управление в организациях – это управление людей людьми, важным аспектом является применение *социальных технологий*.

Социальные технологии выступают как интеллектуальный наукоемкий ресурс, использование которого позволяет не только изучить и предсказать различные социальные перемены, но и активно влиять на ежедневную жизнь организации, получать эффективный прогнозируемый социальный результат.

Вопросы применения социальных технологий в управлении рассмотрены в научных трудах многих авторов (Манхейм К., Марков М., Поппер К., Стефанов Н., Анисимов С. С., Афанасьев В. Г., Иванов В. Н., Коробов В. Б., Патрушев В. И., Тихонов А. В., Щербина В. В. и др.).

С точки зрения процесса управленческой деятельности можно говорить о *технологиях подготовки решений* (например, социальное исследование, диагностика, прогноз) и технологиях их реализации (социальное проектирование).

Качественное различие социальных технологий порождает проблему выбора уже известных и разработку новых технологий в управленческой деятельности.

Выбор технологии управления зависит от того, какое понимание вкладывает субъект управления в данный термин:

- теоретическая информация о разных способах достижения конкретной цели в виде различных стратегий практических действий;
- преобразование имеющейся теоретической информации в предписывающую информацию для менеджера о необходимых действиях по достижению ожидаемого управленческого эффекта;
- проект действий субъектов, реализация которого гарантированно обеспечит достижение поставленной цели.

Далее выбор определяется целью, для достижения которой выбирается технология, и возможностями самого субъекта управления – владением технологией и пониманием ее потенциала для решения социально-управленческих задач.

В предпочтении альтернатив проявляется *социально-технологическая культура менеджера*. Это культура системного мышления и системного социального действия управленца, характеризующаяся

способностью посредством технологичной организации и самоорганизации деятельности, раскрытия потенциала (ресурсов) социальной системы и личности действовать рационально, конструктивно, инновационно, гуманно.

Эффективность управления связана с результативностью, а результативность – с технологией организации управления и обеспечением системы менеджмента организации.

Следует выделить необходимые компоненты обеспечения системы менеджмента организации:

1. *Правовое обеспечение* деятельности организации (законы, указы Президента, постановления Правительства Республики Беларусь, приказы и письма министерств и ведомств и др.).

2. *Нормативное обеспечение*, с помощью которого осуществляется внутреннее регулирование деятельности организации (инструкции, нормативы, нормы, методические указания, другая нормативная документация).

3. *Информационное обеспечение* (различная информация, имеющая значение для процесса управления организацией). Основу информационного обеспечения системы управления составляет следующая информация: сведения управленческого и бухгалтерского учета; финансовая отчетность; сообщения государственных органов; информация учреждений финансовой системы; информация товарных, фондовых, валютных бирж; прочая информация.

4. *Техническое обеспечение* системы менеджмента является самостоятельным и важным ее элементом. Многие современные системы, основанные на безбумажной технологии (электронные системы расчетов, электронные системы документооборота и др.), невозможны без применения компьютерных сетей и прикладных программ.

При построении системы менеджмента организации необходимо учитывать несколько принципов: адаптивность, функциональность, комплексность.

ТЕМА 13. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

13.1. Понятие и элементы организационной структуры менеджмента.

13.2. Типы организационных структур управления.

13.3. Виды иерархических и адаптивных структур менеджмента.

13.4. Сетевые и кластерные организационные структуры.

13.5. Проектирование организационных структур управления.

13.6. Оценка эффективности организационных структур управления.

13.1. Понятие и элементы организационной структуры менеджмента. *Организационная структура управления* – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого.

Элементами организационной структуры являются отдельные работники, звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи (горизонтальные и вертикальные). *Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные связи* – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность предприятия или его структурных подразделений. Линейные связи существуют между руководителями разных уровней управления (например, директор завода – начальник цеха – мастер участка). Линейные связи возникают там, где один руководитель административно подчинен другому.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления; возникают при взаимодействии подразделений и руководителей, между которыми административное подчинение отсутствует (например, начальник цеха имеет функциональные связи с планово-экономическим отделом по вопросам планирования производственной деятельности подразделения).

Характер перечисленных связей определяет вид организационной структуры управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная).

Организационная структура характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками предприятия. По своему содержанию структура управления представляет собой организационную форму разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

13.2. Типы организационных структур управления. Организационные структуры управления характеризуются такими показателями, как сложность, формализация и централизация.

Сложность означает степень дифференциации различных видов управленческой деятельности.

Формализация определяется количеством установленных правил и процедур.

Степень централизации управленческих решений зависит от того, на каком уровне управления принимается большая часть решений.

В зависимости от степени выраженности перечисленных характеристик все организационные структуры управления можно отнести либо к иерархическому типу (бюрократическому), либо к органическому (адаптивному).

Концепция *иерархической структуры* была сформулирована немецким социологом Максом Вебером. Основные положения этой концепции: четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм, формальная обезличенность при выполнении обязанностей.

Иерархические структуры характеризуются большой сложностью, высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, высокой степенью формализации (многочисленными

нормами и правилами поведения), высокой степенью централизации, недостаточной гибкостью.

При увеличении иерархичности сохранение линейно-функционального типа управления выявило недостатки этой структуры, привело к замедлению процессов принятия решений, увеличению сроков согласований, дублированию функций на разных уровнях, замедлению внедрения инноваций. Различные модификации иерархических структур не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения менеджеров высшего уровня от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства. Появились *органические (или адаптивные) структуры управления*.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Органическая структура предполагает формирование таких отношений между участниками процесса управления, которые диктуются характером решаемой проблемы.

Органические структуры могут легко менять свою форму, приспособляться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий, объединений и целых секторов экономики. Как правило, они формируются на определенное время (на период реализации проекта, программы).

Для органических структур характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений; сокращение числа иерархических уровней; высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом; взаимная информированность; создание общей системы знаний; самодисциплина.

13.3. Виды иерархических и адаптивных структур менеджмента. Наиболее простым видом иерархической структуры является *линейная структура управления*. При ней у каждого подразделения один руководитель, который выполняет как административные, так и специальные функции управления (рис. 13.1). Например, такой вид структуры существует в лесничестве. Здесь полностью реализуется принцип единоначалия: лесничий – мастер леса – лесник.

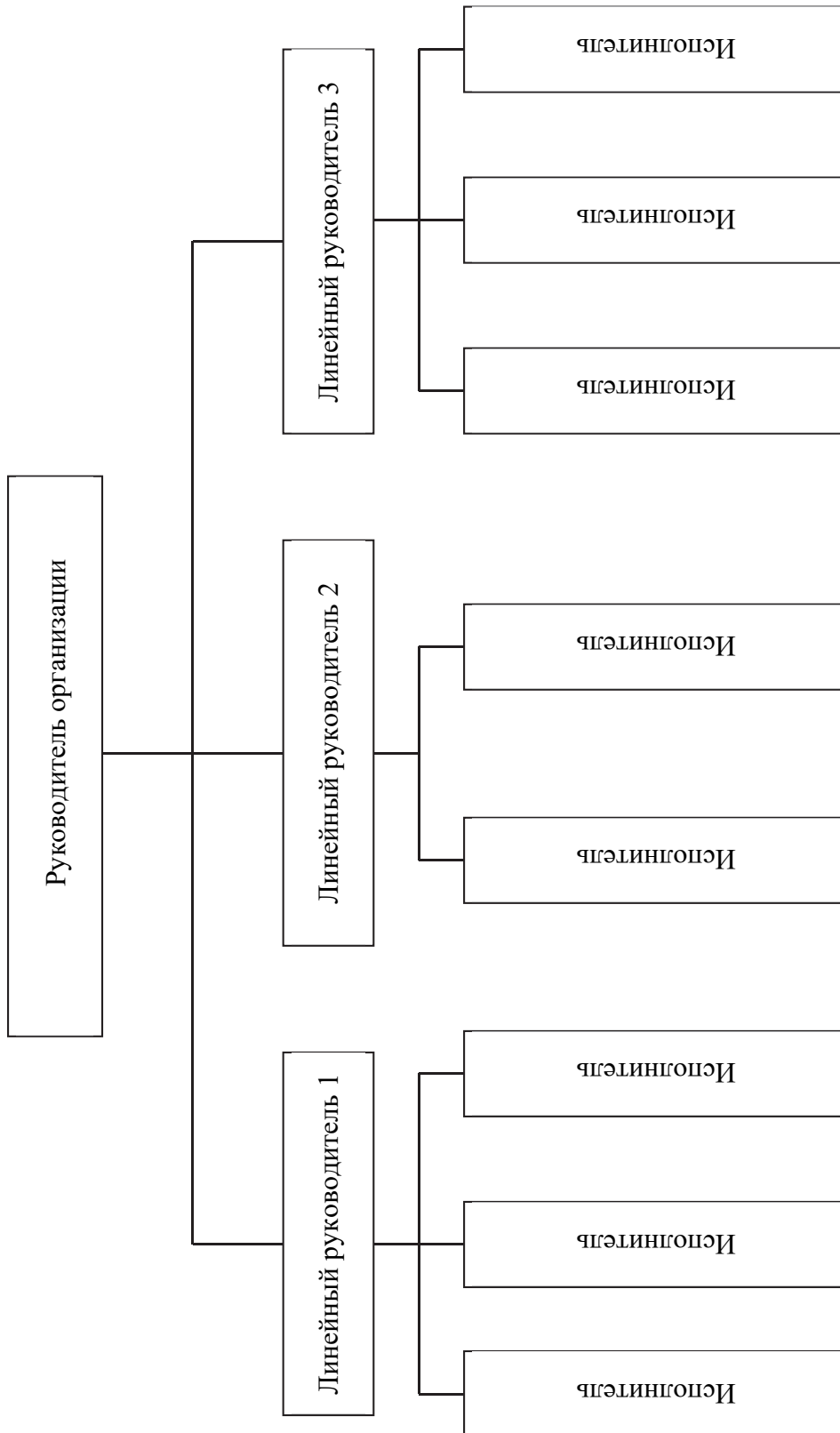


Рис. 13.1. Схема линейной организационной структуры управления

При *функциональной организации управления* создается структура в результате объединения в отделы специалистов, выполняющих аналогичные производственные и хозяйственные функции (рис. 13.2). Важнейшими функциональными подсистемами являются: маркетинг, производство, финансы, персонал, проектирование, научные исследования и разработки.

Самой распространенной разновидностью иерархической структуры выступает *линейно-функциональная* организация управления, которая до сих пор широко используется во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам предприятия. По каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 13.3).

Линейно-функциональные структуры управления более эффективны там, где аппарат управления выполняет повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их используют при управлении предприятиями с массовым типом производства, а также в случаях, когда производство менее восприимчиво к скорости внедрения инноваций.

Существует *линейно-штабная структура управления*, которая предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней.

Разновидностью иерархического типа организации управления является *дивизиональная структура*, предусматривающая деление предприятия на отделы (рис. 13.4):

- 1) по видам товаров и услуг (продуктовая специализация);
- 2) по группам покупателей (потребительская специализация);
- 3) по географическим регионам (региональная специализация).

Отделы работают самостоятельно и подчиняются центральному органу управления. Администрация контролирует общекорпоративные вопросы стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Дивизиональную оргструктуру применяют крупные предприятия, корпорации. Этот вид структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые.

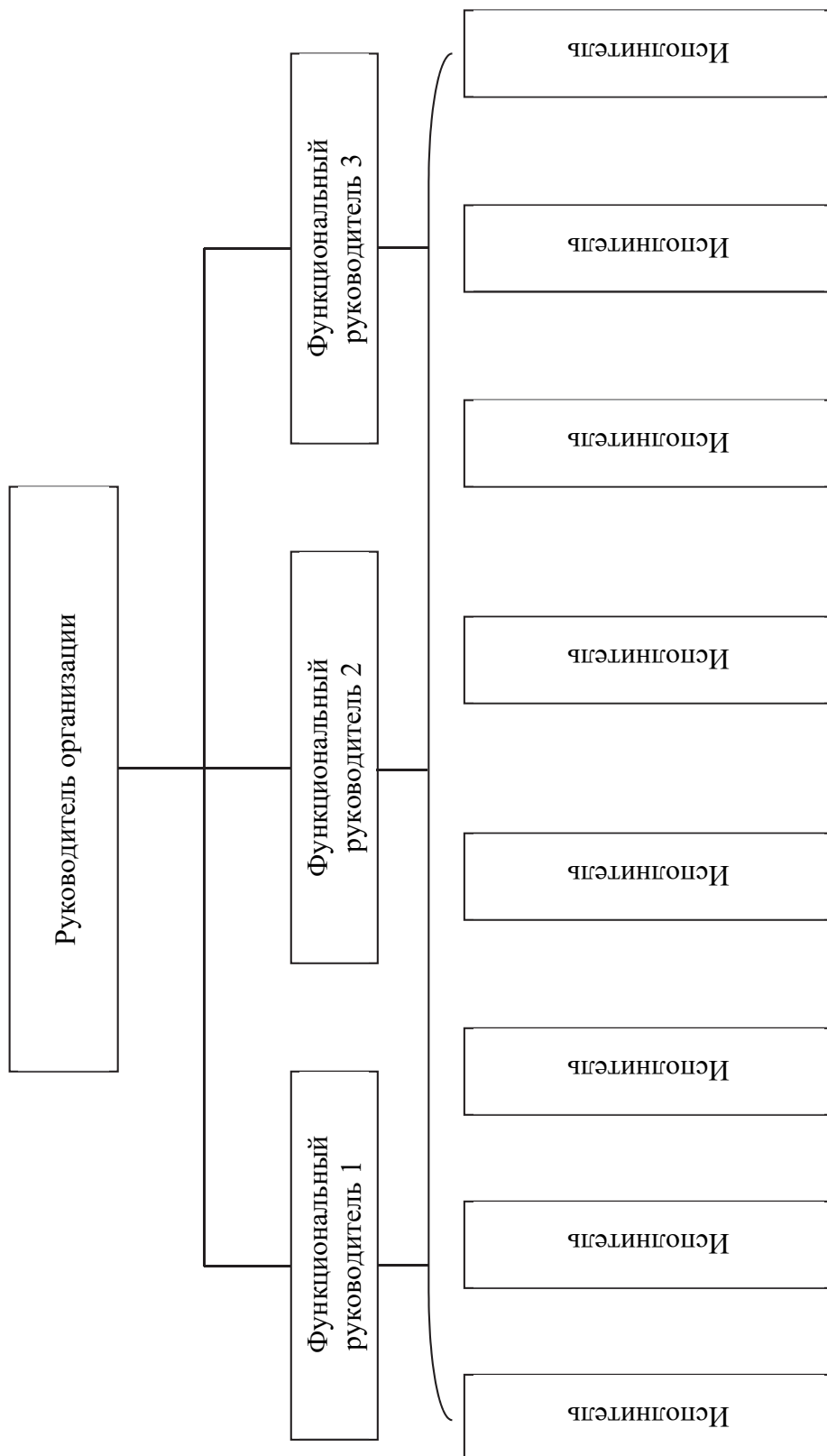


Рис. 13.2. Схема функциональной организационной структуры управления

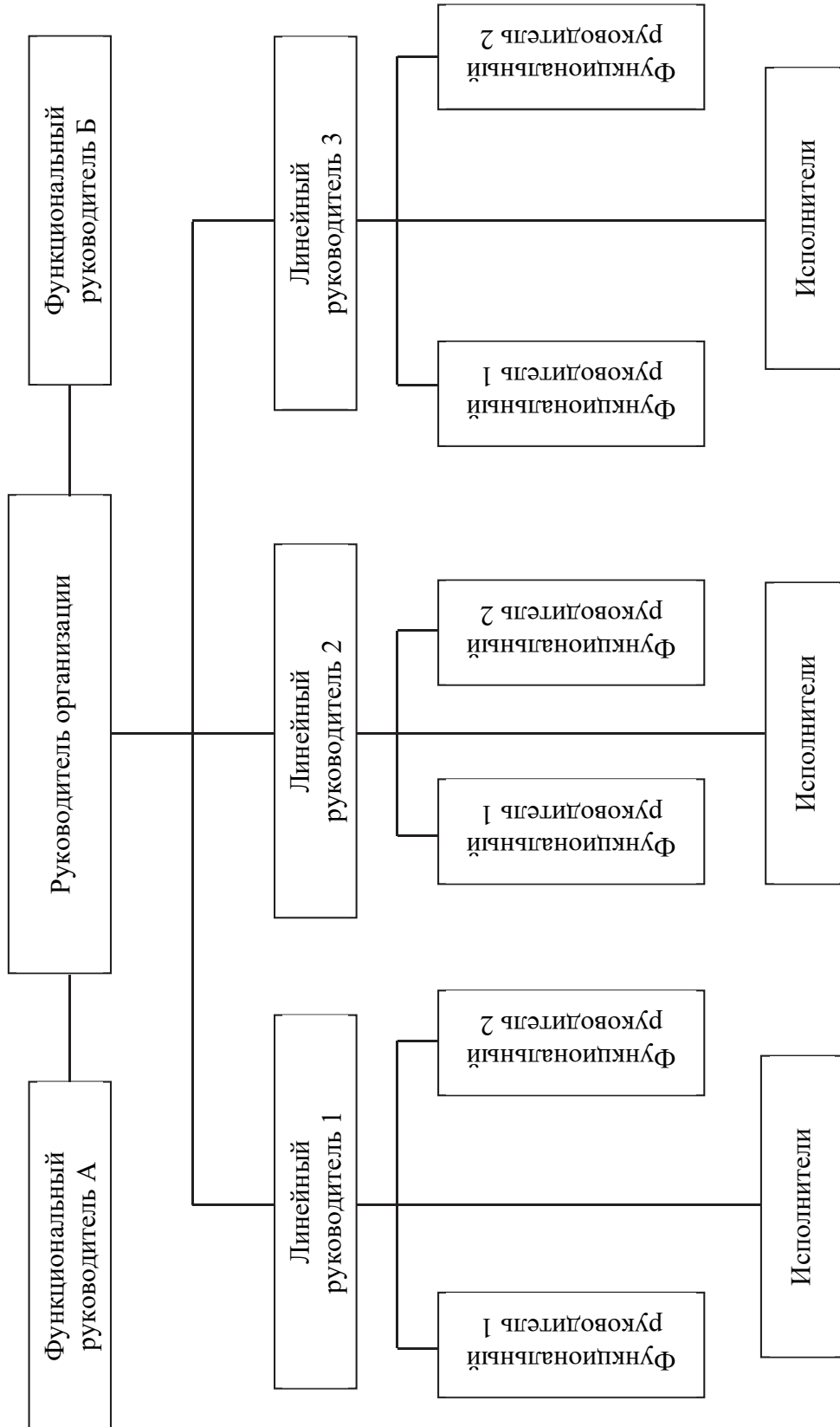


Рис. 13.3. Схема линейно-функциональной организационной структуры управления

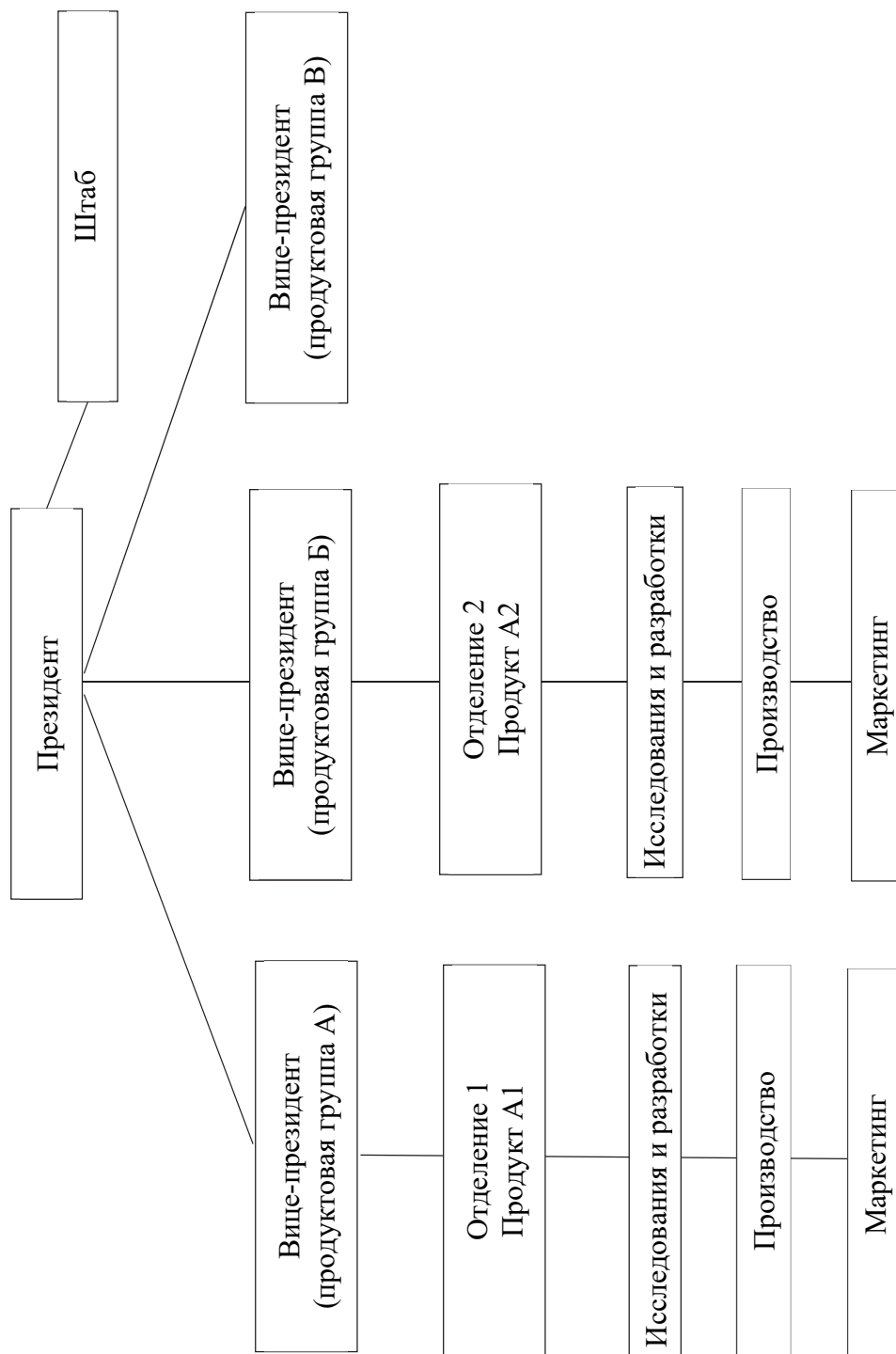


Рис. 13.4. Схема дивизиональной организационной структуры управления (продуктовая специализация)

При *матричной структуре управления* наряду с линейными руководителями и функциональным аппаратом управления выделяются предметно-специализированные звенья, во главе которых стоят руководители проектов или определенных программ (заданий).

Матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления управления проектом (рис. 13.5).

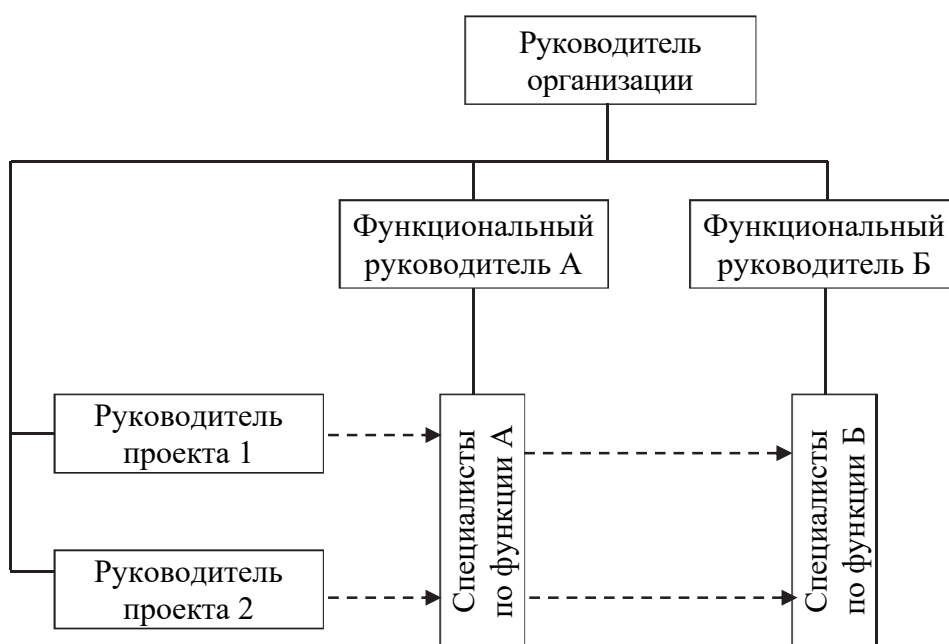


Рис. 13.5. Схема матричной организационной структуры управления

Руководитель проекта выступает как линейный руководитель для специалистов, выделенных в самостоятельные подразделения и занятых планированием, организацией и координацией работ по проекту или программе.

Выбор организационной структуры управления является важным шагом в постановке менеджмента на предприятии. На выбор организационной структуры влияют следующие факторы:

- характер рыночной среды;
 - технологические особенности производства (размер, характер, объем и номенклатура выпускаемой продукции);
- глубина специализации и кооперирования производства.

13.4. Сетевые и кластерные организационные структуры.

В последние годы XX в. одним из главных признаков изменений в управлении преуспевающими компаниями стал сетевой принцип организации. Его суть заключается в замене многоуровневых иерархий группами компаний, координируемых рыночными отношениями вместо административных.

Под «сетью» в бизнесе понимается способ регулирования взаимозависимости фирм. Организация в форме сети объединяет три типа структур (функциональный, дивизиональный, матричный) и обеспечивает эффективное разграничение видов деятельности, связей и пропорций между автономией и контролем.

Сетевая организация – это такой организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров (рис. 13.6).

При переходе к сетевым формам организации учитывают следующие факторы: потребность в организационной гибкости и инновациях; необходимость снижения неопределенности в условиях рыночной и трансформационной экономики; потребность в новых формах управления объединенным производством; развитие высокотехнологичных производств и информационных технологий.

К общим причинам перехода к сетевым структурам принято относить глобализацию бизнеса, усиление международной конкуренции, ускорение процессов обновления технологий, возрастание неопределенности бизнес-среды, развитие компьютерных сетей.

Появление сетевых структур естественным образом связано с реинжинирингом бизнес-процессов, использованием реинжиниринговых технологий для эволюционных перестроек структур и появлением виртуальных организаций.

Сетизация рассматривается в качестве одного из способов упорядочивания элементов организации. В экономической литературе имеются различные определения сетевых структур и сетизации. Например, Патюрель Р. считает, что «сетизация – это метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой».

Мильнер Б. утверждает, что сетевая организация (корпорация) является *виртуальной*. Ее характерные черты:

- непостоянный характер функционирования элементов;

– осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций;

– взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе соглашений, договоров и взаимного владения собственностью;

– образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

– частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

– договорные отношения работников с администрацией.

Сетизация (создание сетевых структур) представляет собой, по сути, отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, переход к горизонтальным структурам организации и замену в значительной степени административных отношений контрактными (договорными). В сетевых структурах внутриорганизационная иерархия, внутриорганизационные отношения административного типа заменяются системой договорных отношений (внутриорганизационными контрактами).

При сетевом типе организации:

- зависимость и соподчиненность в значительной степени предопределены факторами совместной деятельности;

- руководящее звено естественно выделяется в процессе взаимодействия всех структурных элементов;

- ответственность в определенной мере распределяется между всеми звеньями организации;

- границы между структурными элементами не являются жесткими;

- присутствуют диверсифицированные связи внутри и между компаниями;

- значительно снижаются затраты на управление потоками информации.

Обычно выделяют два вида сетевых структур:

1) сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя организации меньшего размера;

2) сеть (совокупность) компаний, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друга друга.

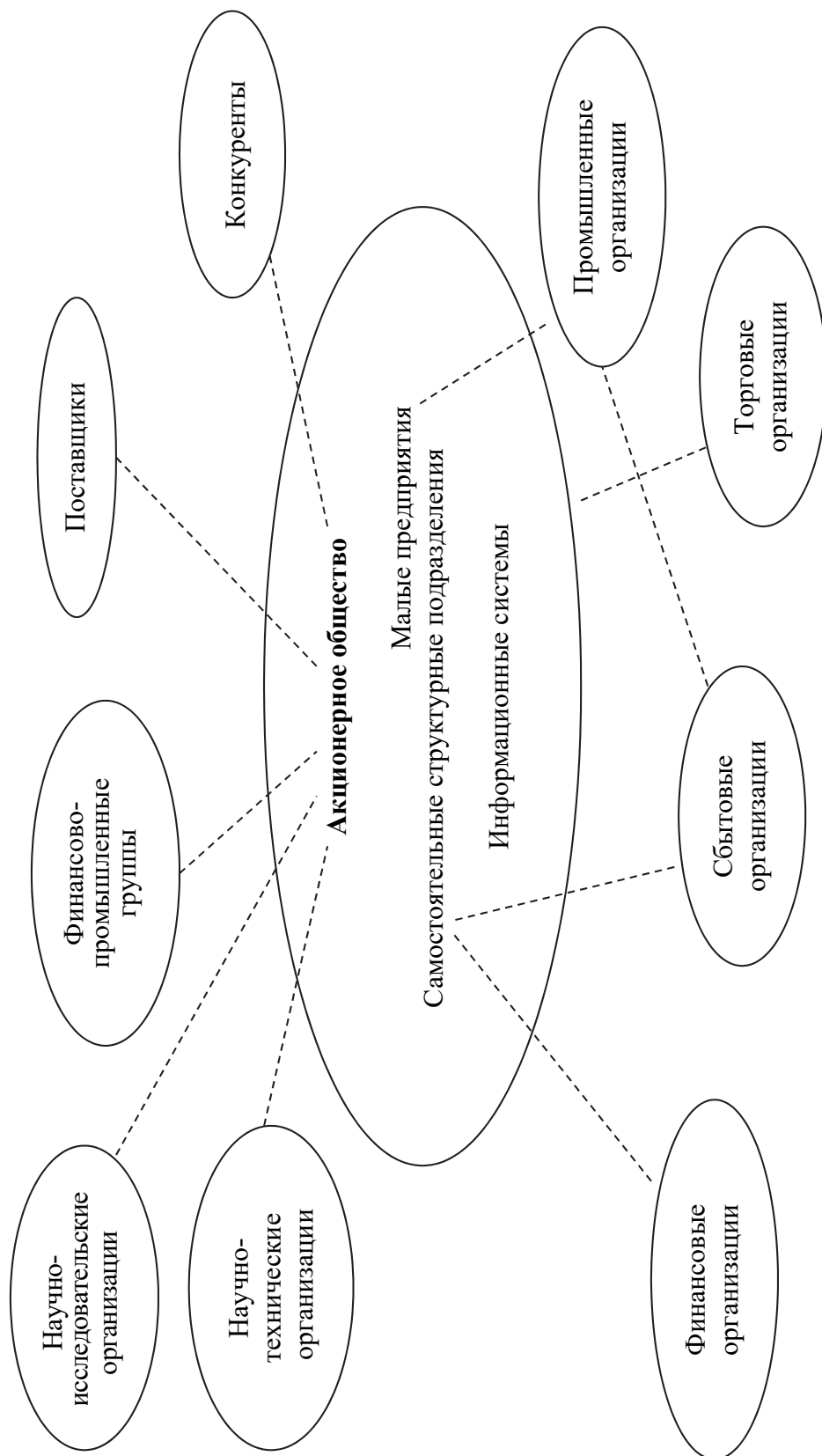


Рис. 13.6. Схема сетевой организационной структуры управления

Функционирование в режиме сети дает новые конкурентные преимущества. Стратегическое управление сетями позволяет повысить доходы компаний, обеспечить быстроту реакции организации на изменение конъюнктуры.

Стратегическими преимуществами сетевых соглашений являются: сокращение издержек производства и реализации продукции; расширение возможностей доступа к новым технологиям, информации, рынкам сбыта; ускорение внедрения инноваций; разделение риска между членами сети пропорционально их вкладу в обеспечение высокой эффективности сетевого соглашения; расширение полномочий всех членов.

Сеть представляет собой достаточно устойчивую рыночную структуру, отличается довольно стабильной совокупностью партнеров, обменом деятельностью, совместным использованием ресурсов.

Ее важнейшими взаимосвязанными компонентами выступают участники, ресурсы, виды деятельности. Примерами сетевого подхода к корпоративному строительству стали «АвтоВАЗ», РАО «ЕЭС России» и др.

Особого внимания заслуживает такая организационно-экономическая форма, как кластер.

По определению Портера М., *кластер* (англ. *cluster*) – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций определенной сферы, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Сравним сетевую и кластерную формы объединения организаций в бизнесе (таблица).

Формирование и развитие таких организационно-экономических структур, как сети и кластеры, – эффективный механизм повышения конкурентоспособности компаний, отраслей, регионов, национальной экономики и их перевода на инновационный путь развития.

Кластер – это совокупность территориально локализованных юридических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, взаимодействующих между собой на договорной основе и участвующих в процессе создания добавленной стоимости. По данным Министерства экономики, в Республике Беларусь в 2023 году действующих кластеров было 8, формирующихся – 6, потенциальных – 18.

Сетевая и кластерная формы организационно-экономического объединения (сравнительный анализ)

Характеристики сравнения	Сеть	Кластер
Модель организации	Сетевая	Сетевая
Цель объединения	Совместная реализация предпринимательских проектов	Реализация собственных предпринимательских проектов
Участники	Предприятия, объединенные общей стратегией, целями и задачами	Компании, производящие продукты и услуги; финансовые институты; правительственные органы; НИИ, учреждения образования, др.
Количество участников	Два участника и более	Критическая масса – 30–50 организаций
Автономность участников	Сохраняется	Сохраняется
Характер деловых отношений	Сотрудничество	Кооперация и взаимная конкуренция участников кластера
Географическое размещение участников	Не обязательно в границах определенной географической области	Желательна географическая концентрация организаций на определенной территории
Вид деятельности	Специализация организаций на конкретных видах деятельности при наличии «системообразующей» компании	Близость организаций кластера по виду деятельности и / или географическому расположению
Государственное регулирование	Не регламентируется	Государственная кластерная политика: посредническая; поддерживающая; директивная; интервенционистская
Преимущества	Использование особенностей, ресурсов и конкурентных преимуществ участников	Использование особенностей, ресурсов и конкурентных преимуществ участников

Успешно функционируют следующие кластеры:

- Инновационно-промышленный кластер в области аграрных биотехнологий и «зеленой экономики» (Брестская область);
- Фармацевтический кластер / медикофармацевтическая промышленность (г. Витебск);
- Полоцкий композитный кластер / производство композитных материалов (Витебская область, г. Полоцк, г. Новополоцк, г. Минск, г. Гомель, г. Осиповичи);

- Новополоцкий нефтехимический кластер / нефтехимическая промышленность (Витебская область, г. Новополоцк, г. Полоцк);
- Кластер высоких технологий в области сложной медицинской техники / приборостроение (г. Минск);
- Кластер приборостроения и робототехники / приборостроение (г. Минск);
- ИПК «Электротранспорт» / машиностроение (г. Минск);
- IT-кластер / информационные технологии (г. Минск).

13.5. Проектирование организационных структур управления.

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда организация вновь создается или действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т. е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Процесс разработки или совершенствования организационной структуры управления называется *организационным проектированием*. В ходе этого процесса осуществляется проектирование организационных структур, связанное с распределением управленческих функций по подразделениям. Результатом проектирования работы в организации должна стать устойчивая во времени система, обладающая потенциалом самообновления, что предполагает прохождение таких основных этапов, как анализ существующей организационной структуры компании, этап собственно проектирования, внедрения разработанной структуры, этап итоговой оценки эффективности.

Все предполагаемые изменения могут проводиться как в целой организации, так и в ее отдельных подразделениях. Задача проектирования – учесть масштаб изменений. Для этого проводится работа по следующим направлениям:

1) *Выстраивание композиции. Функционализация.* Разрабатывается общая структурная схема с учетом технологических, социальных, информационных и прочих взаимосвязей между отдельными работниками внутри подразделения и самими подразделениями.

Формируются требования к механизму взаимодействия и функционирования, устанавливается иерархия подчинения, принципы подбора персонала.

2) *Структуризация. Департаментация.* На основе соотнесения общих целей и прикладных задач определяется состав и внутренняя структура подразделений.

3) *Регламентация.* Разрабатываются правила, инструкции, процедуры и нормативы, на которые ориентируются работники в повседневной трудовой деятельности: устав и положение организации, должностные инструкции, рабочие графики, штатное расписание и т. п. Определяется объем должностных обязанностей каждого сотрудника. Отдельным элементом процесса регламентации является управление информацией, т. е. устанавливаются формат предоставления, периодичность поступления, содержание и т. д. Общая цель регламентирующих действий – создание единообразного и повторяющегося управленческого процесса, независимого от специфики конкретных исполнителей.

4) *Ориентация.* Процедуры сводятся к созданию условий, необходимых для упорядочивания движения и положения субъектов трудового процесса (сотрудников) и материальных объектов, относящихся к сфере деятельности организации. Ориентация может осуществляться посредством различных информационных систем: нумерационной (пример – архивные шифры), словесной (пример – таблички с должностью сотрудника), графической (пример – схема эвакуации в случае пожара), символьной системы, а также посредством комбинации этих и других систем.

В целом задача сводится к тому, чтобы спроектировать структуру, лучше других отвечающую целям организации с учетом воздействующих на нее *факторов* внутреннего и внешнего характера. Базироваться структура должна на стратегических планах организации. На выбор организационной структуры влияют: стратегия, реализуемая организацией; размер организации и разнообразие видов ее деятельности; географическое размещение; технологии; отношение к организации руководителей и сотрудников; динамизм внешней среды.

Требования к организационной структуре управления: оптимальность; оперативность; экономичность; гибкость; устойчивость структуры управления.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались *принципы проектирования*:

- целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- четкое обособление составных частей оргструктуры (ее подразделений, потоков информации и пр.);
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой подсистеме;
- предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.

Методические подходы к проектированию оргструктуры управления предлагают следующие методы:

- *аналогий* – предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях;
- *экспертный* – базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) структуры, разработанные проектировщиками;
- *структуризации целей* – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;
- *организационного моделирования* – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

13.6. Оценка эффективности организационных структур управления. Эффективность организационной структуры управления должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Эффективность функционирования организационной структуры зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов и обеспечения взаимодействия элементов для получения интегрального общего эффекта.

Эффективность организационной структуры определяется тем, насколько она способствует выработке целевых направлений развития предприятия и обеспечивает их реализацию наиболее экономичным способом через упорядоченное взаимодействие функциональных подсистем.

Основные подходы к оценке эффективности организационной системы управления следующие:

1 – по отдельным показателям эффективности деятельности организации;

2 – по комплексному показателю эффективности деятельности организации (например, рентабельность);

3 – ранжирование некоторой совокупности отдельных показателей, характеризующих деятельность организации;

4 – расчет комплексного показателя эффективности, учитывающего экономичность системы управления и эффективность производства;

5 – экспертный метод, оценка по качественным критериям;

6 – оценка эффективности управления через целевую и ресурсную эффективность;

7 – оценка по следующим критериям: соотношение результата и затрат на управление; качественные показатели, характеризующие организацию и содержание процесса управления; показатели, характеризующие рациональность оргструктуры и ее технико-организационный уровень;

8 – ресурсно-потенциальный подход, учитывающий разницу между потенциалом системы и уровнем его использования.

Например, в соответствии с подходом (4) методика оценки эффективности организационной структуры управления базируется на сравнении темпов роста численности менеджеров и затрат на их содержание с динамикой роста реализованной продукции, прибыли, рентабельности, выработки и т. п.

Превышение темпов роста производственно-экономических показателей над темпами роста управленческих затрат характеризует экономичность организационной структуры и повышение ее эффективности.

Так, показатель эффективности управления \mathcal{E}_y определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} = \frac{Z_y / C_\phi}{V_{ч.п} / Ч},$$

где \mathcal{E}_c – экономичность системы управления; \mathcal{E}_n – эффективность производства; Z_y – затраты на управление, руб.; C_ϕ – стоимость основных и оборотных средств организации, руб.; $V_{ч.п}$ – выручка от реализации или стоимость условно-чистой продукции, руб.; условно чистая продукция – это стоимость всей произведенной продукции за вычетом материальных затрат и с учетом амортизации основных средств и нематериальных активов; $Ч$ – численность производственного персонала, человек.

Эффективность системы управления тем выше, чем меньше \mathcal{E}_y , так как чем ниже уровень затрат на управление и выше производительность труда, тем рациональнее и экономичнее производство.

Для проведения полноценной оценки эффективности организационной структуры целесообразно выполнить: анализ внутренней и внешней среды объекта управления; анализ организационно-регламентирующего обеспечения; оценку эффективности управленческих процессов; анализ организационно-функциональной модели и значений индикаторов; функциональный анализ или анализ бизнес-процессов.

ТЕМА 14. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 14.1. Понятие и теории коммуникационного менеджмента.
- 14.2. Сущность и виды коммуникаций.
- 14.3. Коммуникационный процесс в организации.
- 14.4. Формы делового общения в организации.

14.1. Понятие и теории коммуникационного менеджмента.

Коммуникационный менеджмент является научным направлением в рамках менеджмента, которое рассматривает процесс управления как систему социального взаимодействия.

Коммуникационный менеджмент – это теория и практика управления социальными коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, направленная на

осуществление оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов.

Коммуникационный менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм влияния на содержание потоков информационного взаимодействия между людьми в процессе общения.

Предметом коммуникационного менеджмента являются корпоративные коммуникации, социальные коммуникации, совокупность всех коммуникационных процессов организации.

Корпоративные коммуникации – это коммуникации по поводу управления внутренними и внешними потоками информации, направленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о себе среди клиентов компании (существующих и потенциальных), ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании; это сообщения, исходящие от корпорации, ее руководства к сотрудникам, СМИ, партнерам и общественности.

Социальные коммуникации представляют собой процесс создания, преобразования и передачи информации между отдельными лицами, группами и общественными организациями, направленный на динамичное развитие, преобразование или изменение знаний, отношений и поведения, с тем, чтобы повлиять на субъектов и воздействовать на их систему ценностей и интересов.

Объект коммуникационного менеджмента – различные социальные институты (потребители, конкуренты, инвесторы, поставщики, государственные органы, СМИ).

Особенностью коммуникационного менеджмента является то, что он акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, в котором определяющим компонентом является человеческий фактор.

Цель коммуникационного менеджмента организации – повышение эффективности деятельности организации с помощью эффективных коммуникаций.

Основными задачами коммуникационного менеджмента организации являются:

- формирование корпоративной общности коллектива и создание соответствующей мотивации сотрудников;
- поддержка и развитие корпоративной культуры, корпоративных ценностей и норм поведения;
- информационная поддержка управленческих решений;

– коммуникационное управление изменениями (реструктуризация компании, сокращение, освоение новых технологий, реинжиниринг бизнес-процессов), сокращение противодействия вносимым изменениям;

– выявление коммуникационных и управленческих проблем компании, предупреждение конфликтов в коллективе;

– формирование и поддержание положительного имиджа и общественного мнения, достижение согласия, сотрудничества и признания.

Теории коммуникационного менеджмента. Общепризнанной теории или концепции коммуникационного менеджмента (КМ) пока не сложилось. Основные теоретические положения КМ базируются на концепциях менеджмента, социологии, психологии. Можно выделить следующие известные теории: классические теории организации (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль); модели организационного поведения (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Р. Ликерт).

Наиболее известные теории в сфере коммуникации принадлежат:

- Леону Фестингеру (теория когнитивного баланса или диссонанса, 1958 г.);
- Ирвингу Хофману (теория управления впечатлениями, 1959 г.);
- Абрахаму Маслоу (теория коммуникативных потребностей, 1954 г.);
- Ричарду Эмерсону (теория социального обмена, 1972 г.);
- Теодору Ньюкому (теория коммуникативных актов, 1953 г.);
- Перси Танненбауму (теория конгруэнтности, 1957 г.).

В области коммуникационного менеджмента известны работы российских исследователей (Зверинцев А. Б., Орлов А. С., Исламов Н. В., Крылов А. Н., Емельянов С. М., Старых Н. В.).

Исследования коммуникаций в организации включают в себя широкий спектр подходов, методов и теорий, как сложившихся самостоятельно, так и позаимствованных из других научных дисциплин.

В изучении проблем коммуникаций на современном этапе можно выделить три подхода. *Первый* уделяет наибольшее внимание изучению коммуникаций внутри организации. *Второй* рассматривает коммуникации применительно к продвижению товара в системе маркетинга. *Третий* подход подразумевает под коммуникацией любой обмен информацией между сложными

динамическими системами и их частями, которые в состоянии понимать информацию, накапливать ее и преобразовывать.

Процесс коммуникации у большинства авторов понимается не только как передача информации, но и процесс, имеющий эмоциональную и экспрессивную сторону, которую также очень важно учитывать. В процессе коммуникации между реципиентами могут возникать различные барьеры коммуникации, такие как фонетический, логический, стилистический, а также многие др. Однако понимая природу определенных барьеров коммуникации, мы должны стараться их избежать во время профессиональной коммуникации с собеседником.

14.2. Сущность и виды коммуникаций. Коммуникация (от лат. *communis* делаю общим, связываю, общаюсь) – в широком смысле это передача сообщения, сообщение; общение, передача информации от человека к человеку.

Эволюция понятия «коммуникация» применительно к организации привела к самому широкому пониманию этого явления – от средства передачи информации до условия функционирования организации.

Современные исследования в сфере коммуникации в организации позволяют выделить следующие подходы к определению данного понятия:

- 1) управленческий (коммуникация как функция управления, как передача распоряжений и объяснение совершаемых процедур и операций);
- 2) функциональный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
- 3) культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
- 4) гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала);
- 5) маркетинговый (коммуникация как процесс установления связи с потребителями и создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке).

В своем исследовании «Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами» Т. М. Орлова трактует коммуникацию как «обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью».

Д. А. Шевченко определяет коммуникацию через систему ее структурных элементов: «Коммуникация – процесс передачи сообщения, включающий шесть элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования».

По мнению Ф. И. Шаркова, «Интегрированные коммуникации – это совокупность всех взаимодействий какого-либо субъекта с целевой аудиторией (общественностью, группами, важными для компании), при котором каждая из коммуникаций должна быть интегрирована с другими и подкреплена механизмами, способствующими достижению максимальной эффективности».

Наиболее актуальным в современных условиях является комплексный подход к исследованию всех аспектов и проблем коммуникации в организации, поскольку он отличается ярко выраженным междисциплинарным и интеграционным характером, а также позволяет достичь эффекта синергизма.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Они позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты.

Рассмотрим основные разновидности коммуникаций в организации.

В соответствии с организационной структурой управления различаются *вертикальные и горизонтальные* коммуникации; вертикальные делятся в свою очередь на *восходящие и нисходящие*. Восходящие коммуникации – это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и новаторских предложений. Нисходящие коммуникации – это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний, приказов, распоряжений).

Горизонтальные коммуникации – это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

Внешние коммуникации – обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяет ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

Коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. *Вербальные коммуникации* – это процесс общения при помощи слов (письменно и устно). В деятельности организации особое значение имеет письменная форма (документооборот). *Невербальные коммуникации* – это общение с помощью мимики, жестов, взглядов. В процессе общения вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить. Это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне, и человек не всегда может контролировать свои поступки. Невербальному общению уделяется особое внимание, так как оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения.

Основные факторы, влияющие на межличностные коммуникации, – это компетентность, доверие, ожидания, статус, совместимость, социокультурная среда, обратная связь.

14.3. Коммуникационный процесс в организации. *Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, которую можно назвать сообщением.

В процессе обмена информацией присутствуют следующие элементы (рисунок):



Коммуникационный процесс в организации

- отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы коммуникационного процесса

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, т. е. не готова для обмена информацией. Отправитель решил, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией.

2. Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К общеизвестным каналам относятся передача письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоконференции.

3. Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю.

4. Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в уме получателя. Если символы, избранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не нужно, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

В соответствии с теорией передачи информации шумом (помехой) называют то, что искажает содержание информации. Источники шума, которые могут создавать препятствия на пути обмена информацией, варьируются от языка (в вербальном или невербальном оформлении) к расхождениям в восприятии, через которые может изменяться содержание в процессах кодировки и декодирования, к расхождениям в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут усложнять точную передачу информации.

Обмен информацией не всегда гарантирует эффективность общения участвовавших в обмене людей.

В упрощенном виде *модели коммуникационного процесса* можно представить следующим образом:

– односторонняя коммуникация. Содержание информации определяет ее отправитель. Он не проявляет особого беспокойства о том, насколько в этой информации нуждаются и насколько в ней заинтересованы;

– односторонняя массовая коммуникация. Коммуникаторы оказывают влияние на большое количество людей;

– двухсторонняя асимметрическая коммуникация, в которой коммуникатор пытается изменить взгляд общественности, не меняя своего;

– двухсторонняя симметрическая модель – это равноправный диалог сторон, стремление достичь взаимопонимания.

14.4. Формы делового общения в организации. *Деловое общение* – это сложный, многоплановый процесс взаимодействия между людьми на основе обмена информацией в сфере профессиональной деятельности и бизнеса.

Деловое общение реализуется в различных формах:

1. *Публичное выступление* – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории.

2. *Деловая беседа* – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам.

3. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.

4. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

5. *Деловая полемика, спор* – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

6. *Дискуссия* – обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

7. *Мозговой штурм* (мозговая атака) – способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации.

8. *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информации.

9. *Телефонный разговор* – дистанционное общение между личностями с помощью специальных технических средств.

К принципам делового общения относятся следующие: признание равенства и неповторимости каждого из партнеров, априорное признание существования того или иного «зерна истины» в каждой точке зрения; взаимное обогащение участников общения.

В деловом общении выделяют следующие *этапы (стадии)*: установление контакта; ознакомление; принятие решения; окончание контакта.

Стиль делового общения – это система средств, приемов, методов, способов воздействия на партнера для достижения положительных результатов коммуникации.

Элементы формирования стиля делового общения:

- знание возможностей партнера;
- умение маневрировать ресурсами;
- грамотное распределение и перераспределение обязанностей, прав и полномочий, ответственности между партнерами.

Способы познания собеседника в общении.

1. Идентификация (отождествление) – это уподобление себя собеседнику и попытка посмотреть на ситуацию его глазами.

2. Эмпатия (сопереживание) – это постижение собеседника с помощью чувств с сохранением своей линии поведения. Эмпатия – это осознанное понимание внутреннего мира и состояния другого человека, способность сочувствовать и сопереживать.

3. Рефлексия (обращение назад, отражение) – это знание и понимание собеседника и того, как он понимает вас. *Рефлексия* –

способность сознательно обращать внимание на свои мысли, эмоции и поведение, оценивать принятые решения и перспективы.

Виды деловых совещаний:

– по форме организации:

- диктаторское (ведущая роль принадлежит руководителю);
- сегрегативное (доклады участников заранее планируются);
- дискуссионное (свободный обмен мнениями и информацией

с последующим утверждением решения руководителем);

- кулуарное (неформальное, неофициальное совещание);

– по целевой установке:

- информационное (доклад о текущей работе);
- направленное на принятие решений;
- творческое (цель – поиск новых идей и путей развития).

ТЕМА 15. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

15.1. Понятие, сущность и причины конфликта.

15.2. Виды конфликта.

15.3. Структура и динамика развития конфликта.

15.4. Методы управления конфликтами.

15.5. Стратегии поведения оппонентов в конфликтах.

15.1. Понятие, сущность и причины конфликта. *Конфликт*, по сути, особое социальное взаимодействие индивидов, групп, организаций, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт в переводе с лат. означает столкновение сторон, мнений, сил.

Конфликт – ситуация, в которой каждая из сторон занимает позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Это сигнал о том, что произошло что-то неверное в коммуникациях либо появились какие-то существенные разногласия.

Сегодня теорией и практикой регулирования социальных конфликтов занимается уже целая отрасль социологии – конфликтология. Наиболее известные представители данного направления: Дарендорф Р., Козер Л., Боулдинг К. и др.

Общая теория конфликта принадлежит американскому социологу Боулдингу К. *Конфликт*, в его понимании, – это такая ситуация,

в которой стороны осознают несовместимость своих позиций и при этом стремятся опередить соперника, обыграть его. В современном обществе, по мнению Боулдинга, конфликты неизбежны, поэтому необходимо контролировать их и управлять ими.

Основные признаки конфликта:

- наличие ситуации, которая противодействующими сторонами воспринимается как конфликтная;
- присутствие у участников конфликта противоположных целей, потребностей, интересов и методов их достижения;
- взаимодействие конфликтующих сторон;
- результаты конфликтного взаимодействия;
- использование давления и даже силы.

Причинами столкновений могут быть самые разные факторы: материальные и финансовые ресурсы, важнейшие ценностные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия, политические взгляды и т. д.

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного завершения. Появление и развитие конфликтов обусловлено действием определенных факторов и причин: организационно-управленческих, социально-психологических, личностных. Первая группа факторов носит в основном объективный характер, вторая и третья – субъективный.

Объективные причины конфликта приводят к созданию предконфликтной ситуации. Субъективные причины в основном связаны с индивидуально-психологическими особенностями выбора конфликтного способа разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, а выбирает стратегию противодействия.

Практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин. К числу наиболее часто встречающихся объективных причин, вызывающих конфликты, можно отнести следующие:

- естественное столкновение значимых материальных, духовных и иных интересов людей в процессе их жизнедеятельности;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей;

- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций. Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с несоответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

Ситуационно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы.

Одной из таких причин являются возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации.

Компетентная, объективная, разносторонняя оценка результатов деятельности подчиненных и руководителей является важнейшим условием предупреждения межличностных конфликтов.

15.2. Виды конфликта. В общем виде различают следующие виды конфликтов:

- по длительности (долгосрочные, краткосрочные);
- субъектам-участникам конфликта (групповые, личные);
- причинам возникновения (объективные, субъективные);
- влиянию на развитие организации (прогрессивные, регрессивные);
- характеру развития (преднамеренные, спонтанные);
- сферам общественной жизни (экономические, политические, социально-психологические);
- горизонтали (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга);

– вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг у друга).

В социальной психологии конфликт может быть:

1) *внутриличностным* (носитель внутриличностного конфликта – отдельная личность). Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Эти конфликты по своей природе и содержанию являются во многом психологическими и вызываются противоречиями мотивов, интересов, ценностей и самооценок личности;

2) *межличностным* (столкновение между отдельными индивидами в процессе их социального и психологического взаимодействия). Конфликты данного типа возникают по самым разным поводам. Примерами таких конфликтов являются: противоборство между сотрудниками из-за влияния в группе; противоречие между руководителем и подчиненным из-за размера оплаты труда;

3) *между личностью и организацией*, в которую она входит. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако он более многоплановый, так как организация имеет свою структуру управления, лидера и т. д.;

4) *между организациями одного или различного статуса*. Выражается такой конфликт в столкновении интересов различных групп. К данному типу относятся конфликты между социальными группами разного размера.

Рассмотрим известные авторские классификации конфликтов.

Шесть типов конфликтов Н. Висно:

– конфликты интересов (характеризуются действительным переплетением интересов или обязательств);

– вынужденные конфликты (намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей);

– ложно соотнесенные (запутанные несоответствием характеристик поведения участников, содержания и причин);

– иллюзорные конфликты (основанные на неправильном восприятии или непонимании);

– замещенные конфликты (в них антагонизм направлен на личность или соображения, отличные от действительно обиженных участников либо реальных тем);

– экспрессивные конфликты (характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм).

Американский исследователь М. Дойч (M. Deutsch) также выделяет шесть типов конфликтов:

- **подлинный конфликт** – столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо изменяемого фактора;

- **случайный, или условный, конфликт** – в его основе случайные, легко поддающиеся изменению обстоятельства, но они не осознаются конфликтующими сторонами;

- **смещенный конфликт** – воспринимаемые причины конфликта лишь косвенно связаны с его объективными базовыми причинами;

- **неверно приписанный конфликт** – либо непреднамеренно, либо сознательно конфликт приписывается не тем сторонам, между которыми он действительно происходит;

- **латентный конфликт (скрытый, внешне не проявляющийся)** – в силу объективных причин конфликт должен иметь место, но не актуализируется;

- **ложный конфликт** – у него нет объективных оснований, возникает в результате ложных представлений или недоразумений.

Рональд Фишер (R. J. Fisher) выделяет три типа конфликта:

1) **экономический конфликт** строится на мотивах обладания ограниченными ресурсами, включая территорию, является одной из форм реального конфликта;

2) **конфликт ценностей** формируется вокруг несовместимых предпочтений, принципов, в которые верят люди и которые соотносятся с групповой идентификацией (культура, религия, идеология);

3) **силовой конфликт**, при котором одна сторона стремится максимально усилить свое влияние на другую сторону с помощью силы.

15.3. Структура и динамика развития конфликта. Объективными элементами конфликта являются объект и предмет конфликта, участники (субъекты), проблема, инцидент, условия протекания конфликта (социально-психологическая среда).

Под *объектом* конфликта понимают то, на что претендует каждая из сторон конфликта, что вызывает противоречия между ними или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей (ресурсы, право собственности, право принимать решения, новая должность и т. п.).

Предмет конфликта как объективно имеющаяся или кажущаяся проблема является его основой.

Главными движущими силами любого конфликта выступают люди, т. е. участники конфликта. *Участники* конфликтного взаимодействия, интересы которых нарушены непосредственно, определяются как субъекты конфликта. Ими могут выступать отдельные лица, группы, подразделения, организации.

В зависимости от степени участия в конфликтных отношениях выделяют следующие категории субъектов: основные участники, группы поддержки и другие участники.

Основные участники непосредственно осуществляют активные действия друг против друга во время конфликта. Среди них выделяют оппонента (участник конфликта, который считает свои проблемы нерешенными); противника, который пытается реализовать свои интересы за счет нейтрализации интересов другого.

Характеристика стадий развития конфликта. Обычно в социальном конфликте выделяют четыре стадии развития.

1. *Предконфликтная стадия* – это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

Различают три фазы предконфликтной стадии:

– возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид;

– стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми» методами; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

– разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая третья сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

2. *Стадия развития конфликта.* Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей либо к их изменению. Формы конфликтного поведения:

- активно-конфликтное поведение (вызов);
- пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- конфликтно-компромиссное поведение;
- компромиссное поведение.

Основные фазы развития конфликта:

– переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

– дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

– конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

3. *Стадия разрешения конфликта.* Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о

возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации – невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

Завершающий этап стадии разрешения конфликта подразумевает проведение переговоров и юридическое оформление достигнутых договоренностей. Переговоры предполагают взаимный поиск компромисса конфликтующих сторон.

4. *Послеконфликтная стадия.* Завершение непосредственного противостояния сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
- удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что мирные соглашения ущемляют их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Мир, заключенный вследствие обоюдного истощения ресурсов, также не всегда способен разрешить основные спорные проблемы.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

15.4. Методы управления конфликтами. Рассмотрим некоторые методы разрешения конфликтов, а также общий алгоритм по

воздействию на конфликтную ситуацию и рекомендации относительно поведения в конфликтных условиях.

Существует множество методов управления конфликтами. Их можно разделить на 5 групп, каждая из которых имеет свою область применения: внутриличностные; структурные; межличностные; переговоры; ответные агрессивные действия.

1. Внутриличностные методы. Воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстаивать свою позицию, не превращая оппонента в противника.

2. Структурные методы. Воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации работников и т. п. К таким методам относятся:

– *разъяснение требований к работе*. Является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый сотрудник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций и документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления;

– *использование координационных механизмов*. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение;

– *разработка или уточнение общеорганизационных целей*. Позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей;

– *создание обоснованных систем вознаграждения* также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, по-

сколькo справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

3. Межличностные методы. Участникам конфликта необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с такими основными стилями поведения в конфликте, как приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее данный подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных и может вызвать возмущение персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации.

4. Переговоры как метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон конфликта;
- отсутствие значительного различия в возможностях участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, принимающих решения в сложившейся ситуации.

5. Ответные агрессивные действия – это методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение их приводит к разрешению конфликтной ситуации с

позиции силы. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

Алгоритм воздействия на конфликтную ситуацию

1. Признать существование конфликта, т. е. наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта.

2. Определить возможность переговоров. После признания существования конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о проведении переговоров (уточнить, с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устранивающим конфликтующие стороны?).

3. Согласовать процедуру переговоров: определить, где, когда и как начнутся переговоры, т. е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместного обсуждения.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы определить, что же является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них и с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в виде резолюции, договора о сотрудничестве и др.

7. Реализовать принятое решение на практике. Конфликтующие стороны должны продумать, как организовать выполнение принятого решения, определить задачи каждой из конфликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав в согласованном решении.

15.5. Стратегии поведения оппонентов в конфликтах. В современной конфликтологии выделены пять стратегий поведения субъекта конфликтной ситуации при ее решении:

- 1) избегание – уход от конфликтной ситуации;
- 2) приспособление – одна сторона во всем соглашается с другой, но имеет свое мнение, которое боится высказывать;

- 3) компромисс – приемлемое для обеих сторон решение;
- 4) соперничество – активное противостояние другой стороне;
- 5) сотрудничество – обсуждение и реализация взаимовыгодного решения.

Избегание, уклонение, уход от конфликта связан с отсутствием желания кооперироваться с другими или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, чреватую разногласиями. Такой подход к конфликту приемлем в качестве временного выхода из ситуации.

Приспособление – сглаживание противоречия, поступаясь своими интересами; метод основан на стремлении кооперироваться с другими, учитывать их мнения, но без внесения своего сильного интереса.

Компромисс – урегулирование разногласий сторон через уступки (взаимные уступки, либо уступки более слабой стороны, либо той стороны, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний).

Конфронтация как путь решения конфликта – вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывает при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

Таким образом, научиться управлять конфликтами непросто, но это ценнейшее умение для руководителя компании, поскольку помогает налаживать взаимоотношения между людьми и служит хорошим двигателем к успеху компании.

ТЕМА 16. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- 16.1. Понятие, типы и процесс организационных изменений.
- 16.2. Принципы и этапы управления организационными изменениями.

- 16.3. Подходы к управлению организационными изменениями. Модели проведения изменений (К. Левина, У. Бриджа, модель ADKAR).
- 16.4. Концепция непрерывного организационного развития.

16.1. Понятие, типы и процесс организационных изменений.

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, вынуждены непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или изменять эту среду является важнейшей характеристикой современных организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Организационное изменение можно определить как процесс освоения новой идеи, типа поведения или любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то элемента организации.

Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, изменение стратегии, совершенствование организационной структуры управления, изменение отношения и поведения персонала, формирование соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями.

Типы изменений в организации: *операционные*, связанные с улучшением производственных процессов, и *трансформационные*, направленные на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования.

Основные виды изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

В рамках исследования, проведенного экспертами Джоном Уордом и Акселем Улем (2015 г.), был изучен опыт 13 трансформаций бизнеса в крупных европейских корпорациях. Согласно результатам исследований, лишь около 30% программ трансформации можно назвать абсолютно успешными.

Как правило, в успешных трансформациях сначала решают вопросы, связанные с организационной структурой, персоналом и возможностями, а затем занимаются процессами и информационными технологиями.

Существуют *запланированные* и *стихийные* изменения. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои

действия с учетом будущих событий. Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения.

Процесс организационных изменений в общем виде выглядит следующим образом:

1) *воздействия среды* – на организацию оказывают влияние внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;

2) *осознание необходимости изменений* – менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;

3) *инициирование изменений* – осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;

4) *осуществление изменений* – в организации осуществляются изменения;

5) *закрепление изменений* – изменения закрепляются на основе положительных результатов и становятся необходимым элементом организации.

16.2. Принципы и этапы управления организационными изменениями. Управление изменениями базируется на *принципах*:

– четкая формулировка целей изменения. Для управления изменениями необходимо понимать, каких целей требуется достичь;

– согласованность целей организационных изменений с личностными целями. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне;

– понимание существующего состояния дел. Управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников, необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом;

– обязательность планирования изменений. Без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений;

– информированность персонала об изменениях. Управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений сотрудники должны получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать работников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Управление изменениями – это непрерывный процесс, представляющий собой цикл действий по переходу от текущего состояния к целевому.

Первый этап управления изменениями – это *подготовка изменений*. Данный этап включает в себя действия по определению целей изменений, методов проведения изменений, выявлению возможных ограничений и причин сопротивления изменениям.

Вторым этапом управления изменениями является *реализация изменений*. На этом этапе разрабатывается план проведения изменений и выполняются действия по его реализации. Как правило, основным инструментом реализации изменений на личностном уровне является мотивация персонала, а организационных изменений – проектное управление.

Третьим этапом управления изменениями является *закрепление изменений*. В ходе этого этапа проводится анализ достигнутых результатов, определяется расхождение между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, вносятся коррективы в порядок реализации изменений.

Важным элементом в управлении изменениями выступает признание достигнутых результатов и успехов сотрудников, что позволяет закрепить достигнутые изменения.

Рекомендации менеджерам по управлению организационными изменениями:

- 1) осуществляйте только необходимые и полезные изменения;
- 2) готовьте работников к постоянным изменениям, овладению новыми навыками;
- 3) проводите эволюционные преобразования, а не революционные;
- 4) вырабатывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления;
- 5) вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление;

- б) делайте проводимые изменения выгодными работникам;
- 7) рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный;
- 8) идентифицируйте проблемы, которые не удалось решить в процессе изменений;
- 9) помогайте своим коллегам успешно адаптироваться к переменам, реализуя процесс управления изменениями.

16.3. Подходы к управлению организационными изменениями. Модели проведения изменений (К. Левина, У. Бриджа, модель ADKAR). Для управления организационными изменениями могут применяться несколько известных подходов:

- *антикризисный подход* используют при необходимости провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов. Основным методом при этом подходе является реинжиниринг (реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное переосмысление и радикальное переконструирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации);

- *подход непрерывного совершенствования* является наиболее подходящим для внедрения изменений в рамках работ совершенствования системы менеджмента качества. Изменения происходят постепенно, затрагивая все большее и большее количество элементов организации;

- *адаптивный подход* представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения. Изменения осуществляются этапами. После проведения одного этапа изменений наступает период работы без изменений. Далее начинается следующий этап изменений.

Управление изменениями требует как креативного маркетинга для обеспечения коммуникации изменений, так и глубокого понимания стилей лидерства и групповой динамики. В рамках проектов по трансформации организации управление изменениями синхронизирует ожидания различных групп, организует коммуникации, интегрирует команды и управляет обучением и подготовкой людей.

Управление изменениями оперирует такими категориями, как лидерство, эффективность коммуникаций и принятие потребности в изменениях для разработки точных стратегий перехода для того, чтобы избежать неудач в процессе перемен или разрешения

проблемных ситуаций при проведении изменений. Эффективный план управления изменениями должен учитывать все вышеперечисленные аспекты изменений.

Рассмотрим наиболее известные модели осуществления организационных изменений.

Модель Курта Левина (40-е гг. XX в.) предполагает три фазы проведения изменений:

1) «размораживание» – попытки снизить сопротивление изменениям со стороны человека;

2) «проведение изменений» – выполняются действия по вовлечению человека в процесс изменений (разрабатываются новые модели поведения, ценности, взгляды);

3) «фаза замораживания» – осуществляется поддержка проведенных изменений, чтобы люди не вернулись к прежним методам работы.

Модель перехода Уильяма Бриджа (1991 г.). Суть модели заключается в том, что в ходе управления изменениями человек должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий. Разница состоит в понятиях «изменение» и «переход». Изменение – это то, что происходит с людьми, даже если они с ними не согласны. Переход осуществляется в сознании человека. Он внутренне соглашается и принимает изменения.

Модель ADKAR (автор Джефф Хайатт, 1998 г.), или «осознание, желание, знание, умение, закрепление». Изменения в мотивации и поведении сотрудника происходят за несколько фаз. Сначала сотрудник осознает необходимость изменений, после этого у него возникает желание принять участие и поддержать изменения. Следующий этап – получение знаний о том, как осуществить изменения. Далее сотрудник реализует изменения на практике и показывает свои умения. На последнем этапе осуществляется закрепление осуществленных изменений.

Какую бы методологию управления изменениями в организации ни использовали, ключом к успеху является продуманная и контролируемая реализация изменений.

16.4. Концепция непрерывного организационного развития.

Современная организация должна быть готова к восприятию непрерывных изменений, поэтому руководство при управлении организацией должно обеспечить эту восприимчивость. Осознание дан-

ного процесса привело к созданию концепции организационного развития в 1960-х гг. XX в. Она подчеркивает необходимость систематического обследования организации, планирования и реализации непрерывных организационных изменений.

Организационное развитие (ОР) – это современная концепция непрерывных плановых изменений в организации, которая использует знания школы поведенческих наук для улучшения морально-психологического климата в организации и повышения ее эффективности посредством развития способности адаптации к изменениям внешней среды, совершенствования внутренних взаимоотношений.

Концепция ОР главным образом сфокусирована на людях, с которыми связаны основные трудности при осуществлении изменений из-за их непредвиденных реакций на организационные перемены.

Основные мероприятия по организационному развитию следующие:

- 1) деловая оценка персонала;
- 2) обучение и повышение квалификации;
- 3) создание команд и специальных групп, которые способствуют активному взаимодействию, сотрудничеству и сплоченности ее членов, также повышению эффективности организации в целом;
- 4) межгрупповое взаимодействие;
- 5) меры по изменению организационной и производственной структуры;
- 6) консультирование.

Достоинства организационных изменений:

- изменение (совершенствование) всей организации;
- повышение качества процессов;
- достижение организационных и личностных целей;
- более высокая мотивация работников;
- рост производительности труда персонала;
- повышение удовлетворенности работников трудом;
- улучшение работы в командах;
- предупреждение конфликтов;
- снижение показателей текучести кадров;

Ограничения (возможные недостатки) организационных изменений:

- существенные временные затраты;
- значительные материальные и финансовые издержки;
- увеличение сроков окупаемости;

- возможная концептуальная неопределенность и неудача;
- сложность оценки результатов;
- возможное нанесение психологического ущерба работникам.

Успешная реализация организационных изменений заключается скорее не столько в запуске новых процессов, сколько в умении вовлечь персонал в изменения и мотивировать их на развитие новых компетенций, изучение информации и внедрение новых моделей поведения в привычные процессы.

ТЕМА 17. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- 17.1. Понятие и компоненты корпоративной культуры.
- 17.2. Содержание и значение организационной культуры в контексте менеджмента организации.
- 17.3. Виды корпоративных культур.
- 17.4. Корпоративная культура как стратегический инструмент менеджмента.
- 17.5. Социальная ответственность организации.

17.1. Понятие и компоненты корпоративной культуры. Понятие корпоративной культуры исследовали многие ученые, такие как Виханский О. С., Наумов А. И., Спивак В. А., Соломанидина Т. О., Шейн Э., Хофстеде Г., Армстронг М., Мескон М. и др.

Корпоративная, или организационная, культура – это совокупность принятых в организации ценностных представлений, норм и стандартов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был предложен немецким фельдмаршалом Мольтке, который использовал данный термин, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. Со временем это понятие распространилось и на другие сферы. В настоящий момент ни у кого не возникает сомнений по поводу значимости корпоративной культуры для успешного функционирования любой организации.

Корпоративная культура включает в себя целый ряд *компонентов*:

- формулировка миссии (предназначения) организации, основных целей и задач деятельности;
- ценностные установки, понятия о допустимом и недопустимом, сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обычных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами, другими организациями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.;
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, ежегодные мероприятия, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать общение.

Термин «корпоративная культура» не следует отождествлять с *управленческой культурой*.

«Культура» (от лат. *cultura*) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

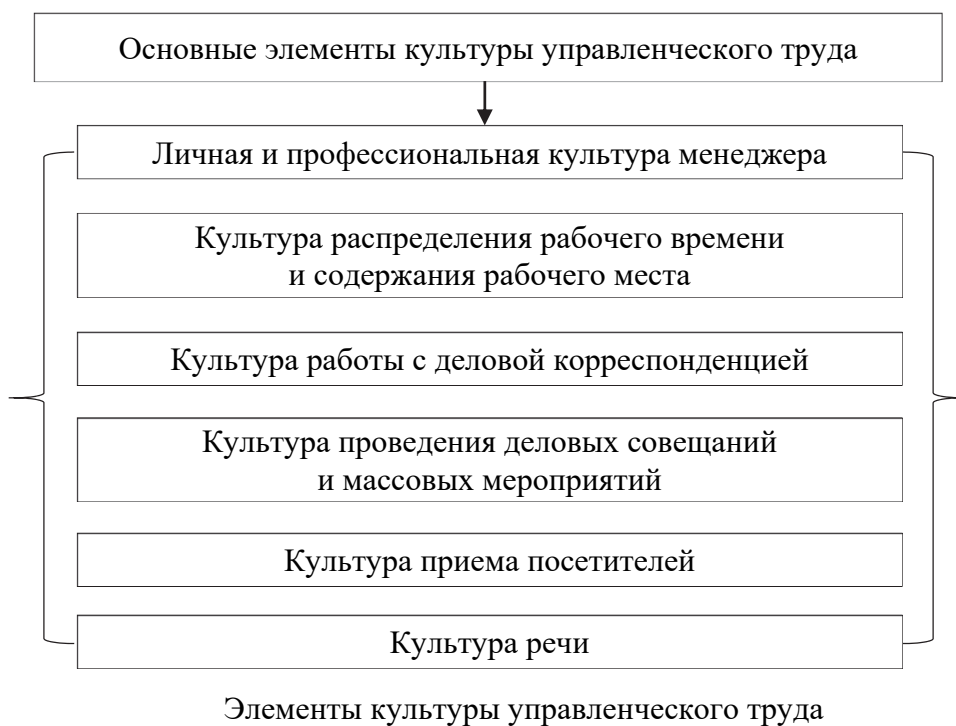
Управленческую культуру можно трактовать как совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, формирующих поведение менеджера.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *юридические нормы управленческого труда*, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
- *моральные нормы* регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные нормы* устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- *экономические нормы* регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм, например технические, эстетические, которые также формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

Основные элементы культуры управленческого труда представлены на рисунке.



17.2. Содержание и значение организационной культуры в контексте менеджмента организации. При определении сущности организационной культуры следует обратить внимание на то, что она включает и определяет весь спектр отношений в организации. Организационная культура всегда опирается на конкретные цели, является результатом управленческих решений, а не просто стихийно сложившихся отношений, служит средством воздействия, регулирования и контроля.

Совершенство организационной культуры является одним из способов эффективного воздействия на членов организации, необходимым инструментом управления организационным поведением. Ключевую роль в этом процессе играет руководящий состав организации. От его действий и поведения, его отношения к другим членам организации зависит социально-психологическая обстановка в организации, формирование ее системы ценностей и норм.

Менеджмент организации определяет правила поведения в организации, регламентирует, создает и определяет действующие нормы, ценности и стандарты поведения. Только при таком условии организация будет в состоянии успешно функционировать, трансформироваться в соответствии с новыми, постоянно возникающими, потребностями социального окружения.

Организационная культура – это модель коллективных базовых представлений, приобретаемых при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой является достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам организации в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Организационная культура влияет на поведение членов организации, их трудовую активность, уровень мотивации и тем самым помогает руководящему составу организации в управлении.

Культура оказывает воздействие на производительность труда через сокращение срока трудовой адаптации – процесса освоения работником новой трудовой ситуации.

Организационная культура влияет на конкурентоспособность организации, что проявляется в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа компании и производимой продукции среди потребителей и деловых партнеров.

Организационная культура, ориентированная на инновации, повышает трудовой потенциал работников, формирует интеллектуальную собственность организации, чем повышает конкурентоспособность компании за счет наличия уникальных разработок, технологий, продукции.

Достижение главной цели организационной культуры – повышения трудового потенциала – приводит к росту компетенции персонала, что означает рост прибыли организации.

Основные элементы и функции организационной культуры можно наглядно представить в виде таблицы.

Элементы и функции организационной культуры компании

Элементы		Функции	
Миссия и цели	Предназначение, смысл существования организации; конкретные конечные результаты в будущем	Идентифицирующая	Сотрудники ощущают себя частью команды
Ценности	Общие понятия важности, значимости	Адаптивная	Новые сотрудники быстрее проходят период адаптации
Модель поведения	Устойчивый алгоритм действий	Управленческая и нормативно-контрольная	Создание норм и правил для всей компании и департаментов, отделов
История компании	Последовательность реально произошедших событий	Системообразующая	Систематизация и упорядоченность рабочих процессов
Символика организации	Девиз, логотип, стиль одежды	Маркетинговая и инновационная	Культура определяет позиционирование компании на рынке
Корпоративная пресса	Специализированное периодическое издание компании	Мотивационная и ценностно-образующая	Культура мотивирует сотрудников и вовлекает в процессы организации
Традиции	Набор обычаев, привычек и навыков практической деятельности	Имиджевая и коммуникационная	Создание положительного образа компании

17.3. Виды корпоративных культур. Рассмотрим распространенные авторские классификации видов корпоративной культуры Д. Зонненфельда и К. Камерона – Р. Куинна.

Д. Зонненфельд выделяет четыре вида корпоративной культуры: бейсбольная команда, клубная культура, академическая культура, оборонная культура, или «крепость».

1. *Бейсбольная команда.* В данном типе корпоративной культуры наблюдается некоторое количество «звездных работников». Они успешны, инициативны, профессионалы своего дела, их имена известны за пределами компании.

Бейсбольная команда может быстро принимать решения, поэтому лучше других адаптируется к кризисным ситуациям. Такой тип характерен для быстроразвивающихся рынков (шоу-бизнес, IT-технологии, реклама PR).

2. *Клубная культура.* Этот тип культуры характерен для стабильных компаний. Каждый работник начинает с низов, проходя весь карьерный путь, тем самым расширяет свой профессиональный кругозор на каждой ступени и узнает все тонкости работы. Ценятся самоотверженность, сплоченность, преданность, командная работа и трудовой стаж. Текучесть кадров минимальна, редко берут специалиста извне на высокие должности. Изменения происходят медленно и постепенно, как и карьерный рост. Данный тип культуры может встречаться в компаниях любого размера и занятых в различных сферах (чаще военной и юридической направленности).

3. *Академическая культура* присутствует в старых, стабильных компаниях, предполагает постепенный карьерный рост. Такие компании в основном берут молодых без опыта и «выращивают» своих специалистов. Возможен только вертикальный рост, работники редко переходят из одного отдела в другой, они накапливают потенциал только в одной сфере, имеют высокую квалификацию. Главной ценностью является соблюдение традиций. Данный тип культуры характерен для крупных европейских корпораций, университетов, учреждений здравоохранения.

4. *Оборонная культура*, или «крепость», возникает при кризисе в сегменте рынка или в самой компании. Такая корпоративная культура зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей, практически нет возможности для постепенного карьерного роста, часто подвергается массивной реорганизации. Данный тип

культуры губителен для работников, но может дать шанс быстро получить место руководителя (и также быстро его потерять).

Таким образом, бейсбольная команда обладает высоким профессионализмом и стойкостью в кризисных ситуациях; клубная культура означает преимущественно лояльность персонала к руководству и организации в целом; академическая культура – руководитель сам «выращивает» специалистов; оборонная культура, или «крепость», зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей.

Камерон и Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановая (семейная) культура, адхократическая, рыночная (предпринимательская), иерархическая (бюрократическая).

17.4. Корпоративная культура как стратегический инструмент менеджмента. Корпоративная культура есть *стратегический инструмент*, позволяющий ориентировать предпринимательскую деятельность на долгосрочные цели, мобилизовать инициативу сотрудников и партнеров организации, связать усилия внешних участников бизнеса организации и ее сотрудников.

Корпоративная культура должна поддерживать стратегию организации. Каждая компания имеет свой, только ей присущий стиль, философию и принципы, методы принятия решений, деловую практику, кодекс ценностей, а также особую систему внутренних взаимоотношений. Приверженность ее работников основным принципам корпоративной культуры является важным фактором успеха компании.

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании.

Развитая корпоративная культура, поддерживающая стратегию организации, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников. Она имеет свою систему ценностей, структуру и нормы, обеспечивающие приверженность персонала идеям корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать для достижения успеха.

Для успеха компании необходима высокая степень совместности стратегии и организационной культуры. Значение корпора-

тивной культуры для реализации стратегии предприятия заключается в том, что она влияет на поведение персонала и мотивирует его на выполнение и перевыполнение поставленных задач.

Руководству любой организации необходимо грамотно использовать следующие *принципы построения корпоративной культуры*:

- 1) корпоративной дисциплины;
- 2) корпоративной ответственности;
- 3) единства действий;
- 4) преимущества корпоративных интересов перед индивидуальными;
- 5) справедливого вознаграждения;
- 6) стабильности персонала;
- 7) клиентоориентированности;
- 8) четкости и однозначности;
- 9) доступности;
- 10) всеобщности.

17.5. Социальная ответственность организации. Социальная ответственность организации (или корпоративная социальная ответственность КСО) может рассматриваться как элемент корпоративной культуры.

КСО, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров и прочие заинтересованные стороны общества. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность организации носит многоуровневый характер:

1) базовый уровень предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, предоставление новых рабочих мест;

2) второй уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы;

3) третий, высший уровень ответственности предполагает благотворительную деятельность.

К внутренней социальной ответственности можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

• развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в разрешении кризисных ситуаций;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Большинство ведущих компаний независимо от сферы деятельности сформировало собственную политику корпоративной социальной ответственности (КСО), которая во многом определяет ее конкурентное преимущество в рыночной среде. В общем виде КСО предполагает выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых их социальным долгом перед работниками, потребителями и обществом в целом, а также готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные и необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а следуя моральным, этическим соображениям. Международные исследования утверждают, что 65% респондентов хотят работать в социально ответственной компании.

ТЕМА 18. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

18.1. Сущность и содержание финансового менеджмента.

18.2. Цели, задачи, принципы и функции финансового менеджмента.

- 18.3. Методы финансового анализа, планирования и контроля.
- 18.4. Показатели финансового состояния организации.
- 18.5. Источники финансирования деятельности организации.

18.1. Сущность и содержание финансового менеджмента.

Управление финансами еще на рубеже XIX–XX вв. оформилось в специализированную область знаний, получившую название «финансовый менеджмент».

Финансовый менеджмент – это специфическая система управления денежными потоками, движением финансовых ресурсов и соответствующей организацией финансовых отношений.

Финансовый менеджмент (ФМ) включает формирование и регулирование всех финансовых процессов организации. Охватывает стадии планирования, контроля, выработки и принятия финансовых решений. Стратегический ФМ охватывает долгосрочное управление инвестициями и структурой капитала. Оперативный ФМ относится к обеспечению ликвидности.

Исходной позицией при рассмотрении понятия «финансовый менеджмент» является его применение в экономике рыночного типа. Следует обратить внимание на различие понятий «финансовый менеджмент» и «управление финансами». Последнее является более широким по отношению к финансовому менеджменту.

Финансовый менеджмент определяется как саморегулирующаяся финансовая система на уровне коммерческой организации, взаимодействующая с внешней средой, и ее функционирование направлено на достижение общих целей управления организацией.

Как система научного управления финансовый менеджмент состоит из управляющей подсистемы (субъекта управления) и управляемой подсистемы (объекта управления).

Субъектом управления в финансовом менеджменте выступают финансовые менеджеры, осуществляющие свою деятельность на различных уровнях управления.

Объектом управления являются движение финансовых ресурсов; денежные потоки; кругооборот капитала; денежные фонды; система финансовых отношений организации; совокупность условий осуществления финансовой деятельности организации.

Структура и процесс функционирования системы финансового менеджмента предприятия представлены на рис. 18.1.



Рис. 18.1. Система финансового менеджмента организации

Субъект осуществляет управление объектом, используя механизм финансового менеджмента, включая рыночный, организационный и собственно финансовый механизмы.

18.2. Цели, задачи, принципы и функции финансового менеджмента. В качестве главной цели финансового менеджмента часто отмечается максимизация благосостояния собственников компании в текущем и перспективном периоде, обеспечиваемая путем максимизации ее рыночной стоимости.

Эффективное управление финансами необходимо для достижения таких целей, как рост экономического потенциала предприятия, максимизация доходов, обеспечение высокой финансовой результативности, стабилизация финансового состояния предприятия, избежание крупных финансовых потерь и др.

Для достижения своих целей финансовый менеджмент направлен на реализацию следующих основных задач:

- 1) обеспечение финансовой устойчивости организации;
- 2) формирование достаточного объема финансовых ресурсов;
- 3) эффективное распределение и использование финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности;
- 4) оптимизация финансовой структуры капитала;
- 5) оптимизация размера и состава активов;
- 6) обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия, эффективное управление денежными потоками;
- 7) максимизация прибыли предприятия;
- 8) обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития;
- 9) минимизация финансовых рисков предприятия;
- 10) обеспечение возможностей быстрого реинвестирования капитала при изменении внешних и внутренних условий осуществления экономической деятельности.

Эффективное управление финансами организации обеспечивается реализацией ряда *принципов*, основными из которых являются целевая направленность, стратегическая ориентированность, системность и интегрированность с общей системой управления, комплексность, плановость, принцип экономической самостоятельности, принцип самофинансирования, принцип материальной заинтересованности, принцип материальной ответственности, принцип обеспеченности рисков финансовыми резервами, диверсификации, вариативность подходов к разработке отдельных финансовых управленческих решений, динамичность управления, принцип опережающего управления.

Финансовый менеджмент, организованный с учетом изложенных принципов, позволяет предприятию формировать необходимый

экономический потенциал, высокие темпы прироста важнейших показателей финансово-экономической деятельности, обеспечивать постоянный рост собственного капитала, существенно повышать его конкурентную позицию, обеспечивать стабильное экономическое развитие в стратегической перспективе.

Сущность финансового менеджмента как экономической категории наиболее полно выражается в выполняемых им *функциях*, которые подразделяются на две группы: функции субъекта управления и функции объекта управления.

В качестве *конкретных (специфических) функций* управляющей подсистемы финансового менеджмента можно выделить следующие:

- разработка финансовой стратегии и политики предприятия;
- финансовое планирование, анализ и контроль;
- создание организационных структур, обеспечивающих разработку, принятие и реализацию финансовых решений;
- проведение обоснованной налоговой, амортизационной, дивидендной политики;
- выбор эффективных форм финансирования;
- формирование информационной базы и критериев принятия обоснованных финансовых решений.

Оперативная деятельность финансового менеджера может быть структурирована следующим образом: общий финансовый анализ и планирование; обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств); распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами).

Стратегический финансовый менеджмент часто отождествляют с управлением инвестициями, что предполагает финансовую оценку проектов вложения капитала; отбор критериев принятия инвестиционных решений; выбор наиболее оптимального варианта вложения капитала; определение источников финансирования.

В стратегическом финансовом менеджменте важно учитывать фактор времени, так как ценность денег со временем снижается, и чем продолжительнее инвестиционный период, тем больше степень финансового риска. Поэтому в стратегическом финансовом менеджменте используются такие приемы, как капитализация прибыли, дисконтирование капитала и др.

Оперативно-тактический финансовый менеджмент представляет собой оперативное управление текущей финансовой дея-

тельностью предприятия, которое направлено на обеспечение предприятия денежными средствами, достаточными для выполнения финансовых обязательств и на достижение высокой доходности от использования временно свободных финансовых средств в качестве капитала.

Финансовый менеджмент (как стратегический, так и оперативно-тактический) требует соблюдения определенной технологии принятия финансовых решений. Часто принятие финансовых решений выполняется в результате анализа альтернативных решений, учитывающих компромисс между требованиями ликвидности, финансовой устойчивости и доходности.

18.3. Методы финансового анализа, планирования и контроля. *Финансовый анализ* представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности организации с целью выявления резервов повышения ее рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития.

В теории финансового менеджмента в зависимости от используемых методов различают следующие системы финансового анализа деятельности организации: горизонтальный анализ; вертикальный анализ; сравнительный анализ; анализ коэффициентов; интегральный анализ (рис. 18.2).

Горизонтальный, или трендовый, финансовый анализ базируется на изучении динамики отдельных финансовых показателей. В процессе использования этой системы анализа рассчитываются темпы роста (прироста) отдельных показателей финансовой отчетности за ряд периодов и определяются общие тенденции их изменения (или тренда).

Вертикальный, или структурный, финансовый анализ базируется на структурном разложении отдельных показателей финансовой отчетности предприятия. В процессе осуществления этого анализа рассчитывается удельный вес отдельных структурных составляющих агрегированных финансовых показателей.

Анализ финансовых коэффициентов (*R*-анализ) базируется на расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой отчетности организации. Наибольшее распространение получили следующие группы аналитических финансовых коэффициентов: финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой активности, рентабельности и др.

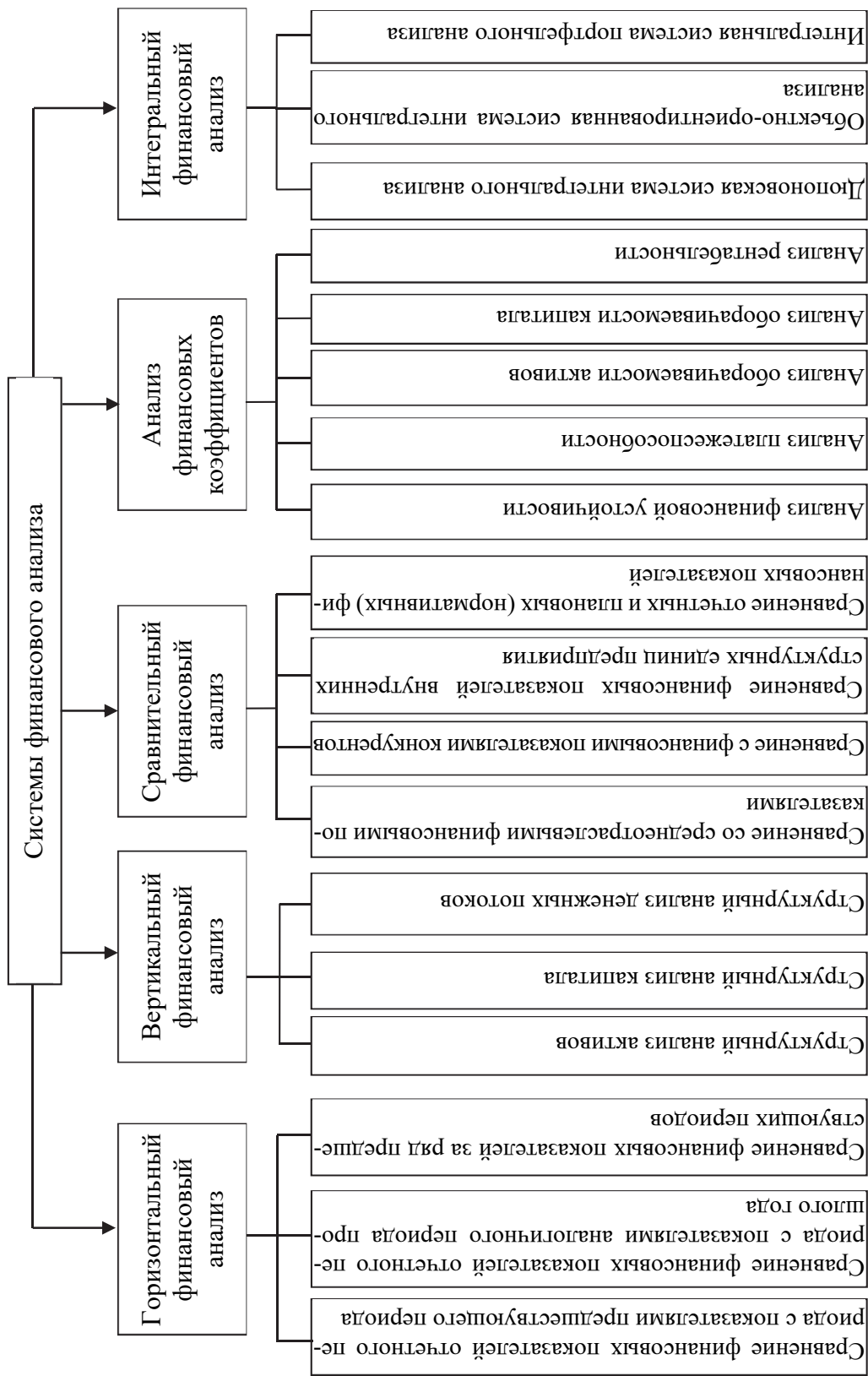


Рис. 18.2. Системы и методы финансового анализа

Интегральный финансовый анализ позволяет получить многофакторную оценку формирования отдельных агрегированных финансовых показателей.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

В финансовом планировании на предприятии применяются системы перспективного, текущего и оперативного планирования. Каждой из этих систем присущи особые методические подходы к осуществлению, формы результатов (виды планов) и определенный период (плановый горизонт) (таблица).

**Характеристика основных систем
внутриорганизационного финансового
планирования**

Системы финансового планирования	Основной методический подход к планированию	Формы результатов финансового планирования	Период (горизонт) планирования
Перспективное	Прогнозирование	Долгосрочный финансовый план по направлениям финансовой деятельности предприятия	3–5 лет
Текущее	Технико-экономическое обоснование	Текущие финансовые планы по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия	1 год
Оперативное	Бюджетирование	Бюджеты, платежные календари и другие оперативные планы	Месяц, квартал

Все системы внутриорганизационного финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. На первоначальном этапе этого процесса осуществляется перспективное финансовое планирование, которое призвано реализовать стратегические цели развития предприятия, а также определить задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь текущее финансовое планирование, формируя плановые задания финансового развития предприятия в рамках предстоящего года, создает основу для разработки и

доведения до исполнителей оперативных бюджетов (и других форм оперативных плановых заданий) по всем основным вопросам финансовой деятельности.

Внутренний финансовый контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций.

Различают внутренний финансовый контроль предварительный (на стадии формирования финансовых планов), текущий (в ходе реализации финансовых планов), последующий (за отчетный период).

Финансовый контроллинг представляет собой систему взаимосвязи между финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию.

18.4. Показатели финансового состояния организации. *Финансовый анализ* представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития.

Финансовое состояние предприятия (ФСП) характеризуется определенным уровнем сбалансированности отдельных структурных элементов активов и капитала предприятия, а также эффективности их использования.

ФСП с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности, которые в наиболее общем виде характеризуют способность организации своевременно и в полном объеме произвести расчеты по своим краткосрочным обязательствам.

Ликвидность и платежеспособность могут оцениваться с помощью следующих коэффициентов:

1) *коэффициент текущей, общей, ликвидности* дает общую оценку ликвидности предприятия, показывая, как соотносятся краткосрочные активы и краткосрочные обязательства:

$K_{т.л}$ = Краткосрочные активы / Краткосрочные обязательства.

Нормативное значение показателя варьируется в зависимости от вида экономической деятельности организации;

2) *коэффициент абсолютной ликвидности, платежеспособности*, показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно за счет наиболее ликвидных активов:

$K_{а.л}$ = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства.

Рекомендуемая нижняя граница показателя – 0,2 и более.

Финансовая устойчивость характеризует возможность стабильной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Она связана с общей финансовой структурой капитала предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов.

Финансовая устойчивость предприятия определяется как его способность функционировать и развиваться в изменяющейся внутренней и внешней среде, при этом сохранять равновесие своих активов и пассивов, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность. Это финансовая независимость предприятия, способность маневрировать собственными средствами, достаточная финансовая обеспеченность бесперебойного процесса деятельности.

Количественно финансовая устойчивость оценивается, во-первых, с позиции структуры источников средств, во-вторых, с позиции расходов, связанных с обслуживанием внешних источников финансирования.

Соответственно этому выделяют две группы показателей оценки финансовой устойчивости – *коэффициенты капитализации и коэффициенты покрытия*.

Первая группа коэффициентов финансовой устойчивости характеризует соотношение собственных и заемных средств. К ним относятся:

1) *коэффициент автономии, концентрации собственного капитала*. Характеризует долю собственного капитала в общей сумме капитала предприятия:

K_a = Собственный капитал / Общая сумма капитала.

По коэффициенту автономии судят, насколько предприятие независимо от заемных средств. Рекомендуемое значение коэффициента составляет 0,5 и выше. Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие;

2) *коэффициент обеспеченности обязательств активами:*

$$K_{об. а} = \text{Обязательства} / \text{Активы}.$$

Общая сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств организации не должна превышать 0,85 суммы активов.

К коэффициентам покрытия относится *коэффициент обеспеченности процентов к уплате:*

$K_{о. п} = \text{Прибыль до вычета процентов и налогов} / \text{Проценты к уплате}.$

Очевидно, что значение показателя должно быть выше 1.

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности рассчитываются на конкретную дату (на начало или конец анализируемого периода).

18.5. Источники финансирования деятельности организации. Основные варианты финансирования деятельности организации: за счет собственных источников, за счет заемных источников (кредит, финансовый лизинг), смешанное финансирование.

Финансовую основу предприятия представляет сформированный им собственный капитал. Под *собственным капиталом* понимается общая сумма средств, принадлежащих предприятию на правах собственности и используемых им для формирования активов.

Основу первоначального собственного капитала предприятия составляет его уставной капитал – зафиксированная в учредительных документах общая стоимость активов, являющихся взносом собственников (участников) в капитал предприятия.

Вторую часть собственного капитала представляют дополнительно вложенный капитал, резервный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль и другие его виды.

Состав основных источников формирования собственных финансовых ресурсов предприятия следующий:

1. *Внутренние источники* (прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия; амортизационные отчисления от используемых

собственных основных средств и нематериальных активов; прочие внутренние источники формирования собственных финансовых ресурсов).

2. *Внешние источники* (привлечение дополнительного акционерного капитала; получение предприятием безвозмездной финансовой помощи; прочие внешние источники формирования собственных финансовых ресурсов).

В составе внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов основное место принадлежит *прибыли*, остающейся в распоряжении предприятия, – она формирует преимущественную часть его собственных финансовых ресурсов, обеспечивает прирост собственного капитала и, соответственно, рост рыночной стоимости предприятия. Определенную роль в составе внутренних источников играют также амортизационные отчисления, особенно на предприятиях с высокой стоимостью используемых собственных основных средств и нематериальных активов.

Эффективная финансовая деятельность предприятия невозможна без привлечения *заемных средств*. Использование заемного капитала позволяет существенно расширить объем хозяйственной деятельности предприятия, обеспечить более эффективное использование собственного капитала, ускорить формирование различных целевых финансовых фондов и в итоге – повысить рыночную стоимость предприятия.

ТЕМА 19. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

- 19.1. Концепция устойчивого развития.
- 19.2. Принципы «зеленой» экономики и теория «зеленого» роста.
- 19.3. ESG-концепция. Факторы и параметры устойчивого развития организации.
- 19.4. Методические подходы к оценке устойчивости развития организации. Управление устойчивым развитием организации.

19.1. Концепция устойчивого развития. *Устойчивое развитие* как гармоничное, сбалансированное развитие – процесс экономических и социальных изменений, при котором природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического

развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Впервые термин «устойчивое развитие» был применен в 1972 г. на Первой Всемирной Конференции по окружающей среде в Стокгольме.

В 1992 г. на конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро этот термин был использован в качестве названия новой концепции эволюции всего человечества.

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения и целей (экологических, экономических и социальных) при безусловном экологическом императиве.

С *экологической* точки зрения, устойчивое развитие должно обеспечивать целостность биологических и физических природных систем. Особое значение имеет жизнеспособность экосистем, от которых зависит глобальная стабильность всей биосферы. Основное внимание уделяется сохранению способностей к самовосстановлению и динамической адаптации таких систем к изменениям. Деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению.

Экономический подход к концепции устойчивости развития основан на теории максимального потока совокупного дохода, который может быть произведен при условии сохранения совокупного капитала. Эта концепция подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и применение экологичных природо-, энерго- и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

Различают два вида устойчивости: *слабая*, при которой речь идет о неумещаемом во времени природном и произведенном капитале, и *сильная*, при которой не должен уменьшаться природный капитал.

Обеспечивается устойчивое природопользование в соответствии с императивами «зеленой» экономики и «зеленого» роста.

Социальная составляющая устойчивого развития ориентирована на человека и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем, в том числе на сокращение числа разрушительных

конфликтов между людьми. Концепция устойчивого развития подразумевает, что человек должен участвовать в процессах, которые формируют сферу его жизнедеятельности, содействовать принятию и реализации решений, контролировать их исполнение.

Устойчивое развитие – это такое развитие общества, которое удовлетворяет потребностям настоящего времени, но не ставит под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности.

В соответствии с НСУР-2035, стратегическая цель устойчивого развития Республики Беларусь – достижение высоких стандартов уровня жизни населения на основе качественного роста экономики на новой цифровой технологической базе, формирования полноценной конкурентной среды, создания комфортных условий для жизнедеятельности и развития личностного потенциала при сохранении природных систем для нынешних и будущих поколений.

В качестве приоритетов устойчивого развития определены:

- 1) устойчивое развитие института семьи и качественный рост человеческого потенциала;
- 2) производительная занятость и достойные доходы населения;
- 3) цифровая трансформация экономики и широкомасштабное распространение инноваций;
- 4) создание развитой бизнес-среды и устойчивой инфраструктуры;
- 5) обеспечение экологической безопасности, переход к рациональным моделям производства и потребления (циркулярной экономике).

19.2. Принципы «зеленой» экономики и теория «зеленого» роста. *«Зеленый» рост* – стимулирование экономического роста и развития, при котором обеспечивается сохранность природных активов и бесперебойное предоставление ими ресурсов и экосистемных услуг, от которых зависит благополучие общества (ОЭСР, 2011 г.).

Суть концепции «зеленого» роста состоит в экосбалансированной динамике, обеспечивающей устойчивое воспроизводство факторов жизнедеятельности человека и реализацию его социальных целей.

«Зеленая» экономика – это экономика повышения благосостояния людей, социальной справедливости, сокращения экологических рисков и устойчивого воспроизводства природного капитала на

основе усиления системы государственного регулирования и формирования ценностей устойчивого развития.

«Зеленая» экономика как интегральный инструмент устойчивого развития увязывает между собой три системообразующих критерия развития: экономический (рост экономической эффективности), социальный (достижение социальной справедливости), экологический (обеспечение экологической безопасности и сохранение биологического разнообразия).

«Зеленая» экономика исходит из принципов экологического императива (что означает «превосходство экологических целей, неукоснительное безусловное соблюдение требований и правил охраны природы»), декаплинга (что означает «преодоление зависимости между экономическим ростом и деградацией окружающей среды»), социальной справедливости, занятости и роста доходов населения.

Важнейшие категории «зеленой» экономики: природный / экологический капитал, экосистемные услуги, экологическая динамика, экологический спрос и экологическое предложение, природный и экологический учет, экологические риски, экологическая безопасность.

В Республике Беларусь утвержден Национальный план действий по развитию «зеленой» экономики на 2021–2025 годы.

Стратегической целью реализации Национального плана является развитие инклюзивной, умной и цифровой «зеленой» экономики, содействующей достижению экономического роста.

В соответствии с Национальным планом, «зеленая» экономика – модель организации экономики, направленная на достижение целей социально-экономического развития при существенном сокращении экологических рисков и темпов деградации окружающей среды.

Развитие «зеленой» экономики в Республике Беларусь основывается на следующих принципах:

– принцип устойчивого развития, предполагающий нацеленность на достижение устойчивого экологического, экономического и социального роста;

– принцип инклюзивности, предполагающий расширение круга заинтересованных сторон и вовлечение их в становление «зеленой» инклюзивной экономики в соответствии с подходом «никого не оставить в стороне»;

– принцип межсекторальности отражает взаимодействие представителей различных секторов общества в процессе принятия решений;

– принцип инновационности – использование достижений научно-технического прогресса в целях повышения экологичности выпускаемой продукции, способа ее производства или распределения;

– принцип научности, предусматривающий раскрытие причинно-следственных связей между явлениями, процессами, событиями, а также обязательное включение в Национальный план только актуальной информации, отвечающей современному уровню развития науки;

– принцип экоэффективности и достаточности, предполагающий обеспечение устойчивого производства и потребления, максимизацию полезных свойств товаров и услуг при одновременной минимизации воздействия на окружающую среду в течение всего жизненного цикла продукции;

– принцип ресурсосбережения предполагает принятие управленческих решений с учетом необходимости сохранения ресурсов;

– принцип управления отходами как ресурсами предполагает принятие управленческих решений с учетом необходимости предотвращения (минимизации) образования отходов и создания условий для максимального вовлечения их в хозяйственный оборот с целью замещения первичных (природных) ресурсов, развития промышленного симбиоза;

– принцип повышения конкурентоспособности и укрепления занимаемых позиций на мировых рынках с учетом глобальных тенденций экологизации;

– принцип транспарентности предполагает информирование о возможностях, процессах и результатах внедрения концепции «зеленой» экономики;

– принцип международного сотрудничества и ответственности способствует согласованности глобальной политики и справедливому международному взаимодействию, обмену знаниями, опытом и технологиями.

С учетом социально-экономических условий, перспектив, целесообразности и международных обязательств *приоритетными* направлениями развития «зеленой» экономики в Республике Беларусь являются следующие:

- внедрение принципов устойчивого потребления и производства;

- развитие экономики замкнутого цикла (циркулярной экономики);
- развитие производства органической продукции;
- развитие экологического туризма и агротуризма;
- формирование умных и энергоэффективных городов;
- развитие электротранспорта (инфраструктуры) и городской мобильности;
- смягчение последствий изменения климата и адаптация к климатическим изменениям;
- сохранение и устойчивое использование биологического и ландшафтного разнообразия;
- развитие сферы «зеленого» финансирования;
- образование, подготовка кадров и социальная вовлеченность;
- научное обеспечение перехода к «зеленой» экономике.

19.3. ESG-концепция. Факторы и параметры устойчивого развития организации. ESG – это концепция осуществления коммерческой деятельности организации, которая строится на принципах ответственного отношения к окружающей среде, высокой социальной ответственности и высоком качестве корпоративного управления. Особая ценность ESG заключается в том, что эффект, получаемый от реализуемых мероприятий, не ограничивается выгодами лишь для прямых участников коммерческих отношений, а затрагивает все общество в целом.

Следование ESG-принципам позволяет компаниям получать дополнительные «социальные дивиденды» в виде решения экологических проблем, укрепления бренда и репутации, получения преимуществ перед другими игроками рынка в борьбе за привлечение ресурсов.

Соответствие стандартам ESG содействует моральному удовлетворению инвесторов и кредиторов от позитивного влияния их инвестиций на общество и экологию. Приверженность стандартам ESG открывает перед компаниями новые горизонты, позволяя привлекать более платежеспособную аудиторию, благотворно влияя на репутацию и давая возможность претендовать на более выгодные условия финансирования.

Финансовый рынок начинает выдвигать компаниям условия, предполагающие, что без четко выстроенной концепции устойчивого развития они в скором времени не смогут конкурировать в

борьбе за инвесторов и кредиторов, которые все больше осознают, что риски устойчивости порождают финансовые риски.

Особую роль начинают играть ESG-рейтинги, индексы, поскольку инвестору необходимо будет стороннее, непредвзятое мнение профессионального участника финансового рынка о том, насколько деятельность компании соответствует стандартам ESG.

ТОП-3 ESG-рэнкинга российских компаний по итогам 2021 г.: горно-рудная компания «Полиметалл», компания нефтегазохимической отрасли «Сибур Холдинг» и нефтегазовая компания «ЛУКОЙЛ».

Белорусские бизнесы также осваивают стандарты ESG: пивоваренная компания «Аливария» реализует программу Carlsberg Group «Цель 4 НОЛЯ: вместе для будущего» (ноль углеродного следа, ноль потери воды, ноль безответственного потребления, ноль несчастных случаев); Green объявил об открытии экологической платформы на базе сети своих гипермаркетов; А1 внедрил технологию естественного охлаждения оборудования базовых станций; Белинвестбанк выделяет средства для программ «зеленого» финансирования.

Устойчивое развитие организации направлено на создание условий, обеспечивающих воспроизводственные процессы на расширенной основе всех составляющих устойчивого развития.

Факторы устойчивости можно рассматривать как причины, которые могут вызвать ее нарушение (повышение или снижение); они различаются в зависимости от среды возникновения, характера и направления воздействия, объекта воздействия и т. п.

Устойчивость формируется под воздействием комплекса факторов внутренней и внешней среды.

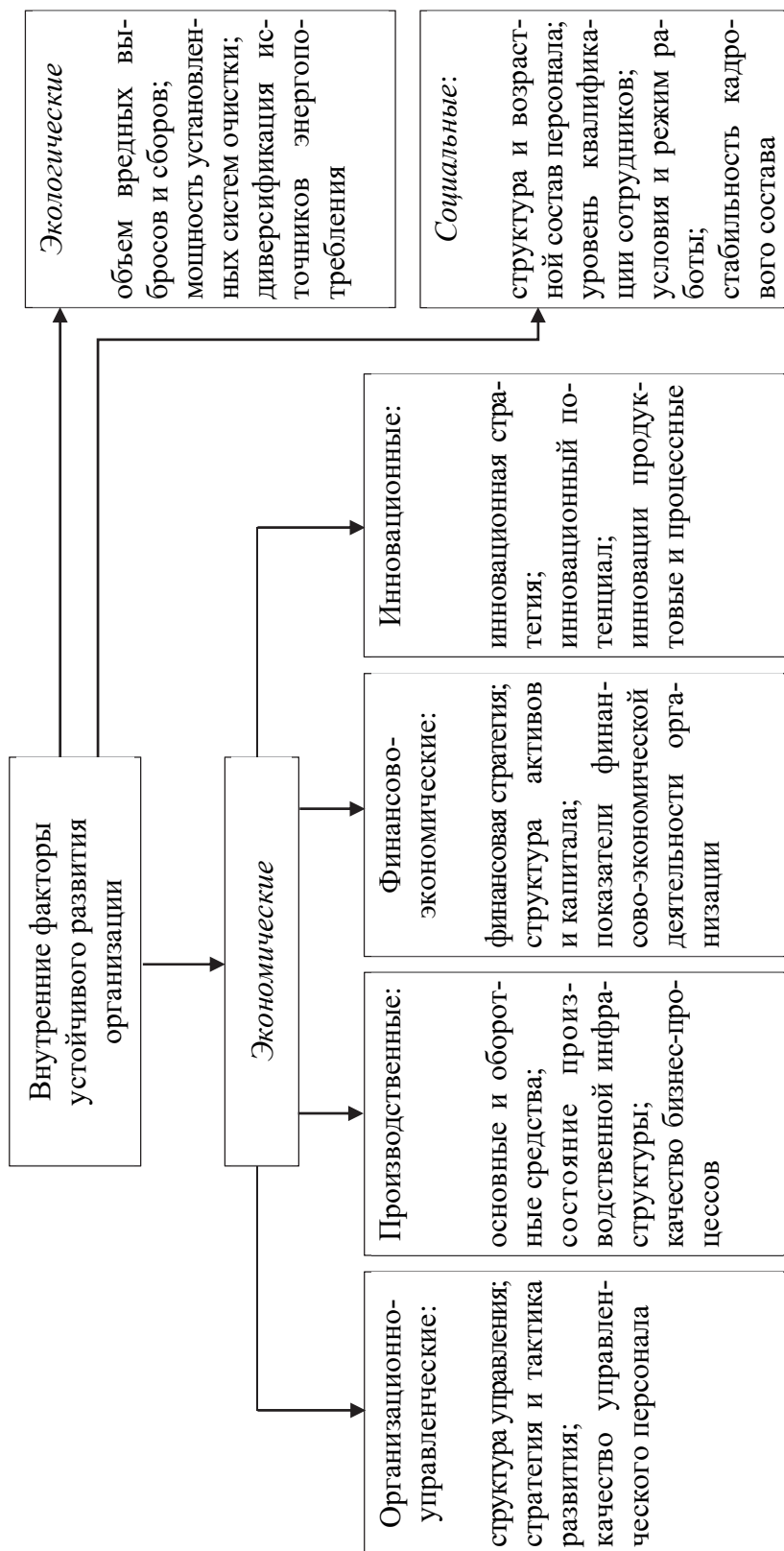
Внутренние факторы устойчивого развития организации представлены ниже на рисунке.

В качестве параметров (показателей) устойчивого развития организации можно выделить:

- экологические (потребление и загрязнение природных ресурсов, отходы и их использование, затраты на природоохранные мероприятия и др.);

- экономические (материалоемкость и энергоемкость продукции, природоемкость и экологоемкость продукции, ресурсоэффективность, экономическая эффективность и др.);

- социальные (качество жизни, состояние здоровья, социальная активность и др.).



Внутренние факторы устойчивого развития промышленного предприятия

19.4. Методические подходы к оценке устойчивости развития организации. Управление устойчивым развитием организации. Разработаны различные методики оценки устойчивого развития организаций, хотя до настоящего времени в теории и практике отсутствует единый подход к проведению такой оценки.

Несмотря на существующие различия в подходах к оценке, они имеют много общего в вопросах методологии: во внимание принимаются аспекты, отражающие экономическую, экологическую и социальную составляющие устойчивого развития.

Первые шаги в области разработки системы оценки устойчивого развития были предприняты сразу же после проведения МКОСР в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Широкое применение нашли два подхода к мониторингу устойчивого развития:

– система (набор) показателей мониторинга устойчивого развития, каждый из которых отражает состояние отдельной (узконаправленной) стороны объекта хозяйственной деятельности. В рамках общей системы показатели сгруппированы по следующим подсистемам индикаторов: экологические; экономические; социальные; институциональные;

– интегральный (комплексный / агрегированный) индикатор, с помощью которого происходит целостный (симбиоз экономического, экологического и социального аспектов) мониторинг устойчивого развития выделенного направления деятельности объекта. Агрегирование осуществляется на базе трех подгрупп показателей: эколого-экономические; эколого-социально-экономические; экологические.

Первый подход базируется на теоретических (концептуальных) основах устойчивого развития объекта. Специфика второго подхода заключается в акцентировании внимания на отдельных аспектах и практико-ориентированном характере системы индикаторов мониторинга тех сфер деятельности, которые считаются наиболее приоритетными для принятия решений.

Известны методики оценки уровня устойчивого развития организации, разработанные такими авторами, как Кузнецов С. В., Салимова Т. А., Гудкова Д. Д., Хомяченкова Н. А., Ильичева И. А., Макова М. М.; учитывают все составляющие устойчивого развития, характеризуются триединым подходом к устойчивому развитию.

Методика интегральной оценки устойчивого развития промышленного предприятия (С. В. Кузнецов, 2019 г.) основана на

использовании метода среднего и включает локальные оценки трех составляющих устойчивости (экономической, экологической и социальной):

$$Y = \sqrt[3]{Y_{\text{экон}} \cdot Y_{\text{экол}} \cdot Y_{\text{соц}}},$$

где Y – интегральная оценка устойчивого развития промышленного предприятия; $Y_{\text{экон}}$, $Y_{\text{экол}}$, $Y_{\text{соц}}$ – оценка экономической, экологической и социальной составляющей устойчивого развития соответственно.

Система управления устойчивым развитием организации включает определенные составляющие (миссия, стратегия, цели и задачи, принципы, функции, процессы, методы и инструменты) и процедуру (алгоритм) действий.

В соответствии с функциональным подходом основными действиями по обеспечению УР выступают планирование, организация, мониторинг и контроль, анализ и оценка уровня устойчивого развития предприятия, оценка результативности системы менеджмента устойчивого развития организации.

Современные подходы к управлению предприятиями основываются в том числе на интеграции концепций управления качеством и устойчивого развития. При этом менеджмент качества представляет собой в данном случае систему управления качеством, неразрывно интегрированную в корпоративную систему менеджмента и включающую взаимосвязанные и взаимодействующие процессы и процедуры, организационные и технические мероприятия, цели, планы, компетентный персонал, основные средства, документацию, т. е. все то, что необходимо компании для достижения целей устойчивого развития.

ТЕМА 20. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

- 20.1. Сущность и виды эффективности менеджмента.
- 20.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
- 20.3. Методы оценки экономической эффективности управленческого труда.
- 20.4. Методы расчета эффективности системы управления.
- 20.5. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления.

20.6. Функциональная модель оценки эффективности менеджмента.

20.1. Сущность и виды эффективности менеджмента. Эффект и эффективность – неидентичные понятия. Эффект – это результат определенного действия, мероприятия, решения, процесса, выполнения работы или устремлений в достижении экономических или социальных целей.

Различают *экономический эффект* (прирост объемов производства продукции в натуральном и денежном измерении, прирост прибыли от реализации продукции и т. д.) и *социальный, экологический эффект* (улучшение условий труда, сохранение здоровья, окружающей среды, экосистем и т. п.).

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ и услуг (количество произведенной продукции; прирост добавленной стоимости и др.).

Однако важно учитывать, какими затратами получен эффект, т. е. во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель общественного производства – получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и финансовыми затратами. Поэтому необходимо полученный результат сопоставить с теми затратами, с помощью которых он получен, т. е. соотнести одну абсолютную величину – «эффект» с другой абсолютной величиной – «затраты». Такое сопоставление позволяет получить относительную величину – «эффективность».

Менеджмент как вид деятельности существует для производства и роста благосостояния занятых в нем людей, и эффективность менеджмента во многом будет отражаться в эффективности производства, инвестиций и достижении поставленных целей (экономических, экологических, социальных), рис. 20.1.

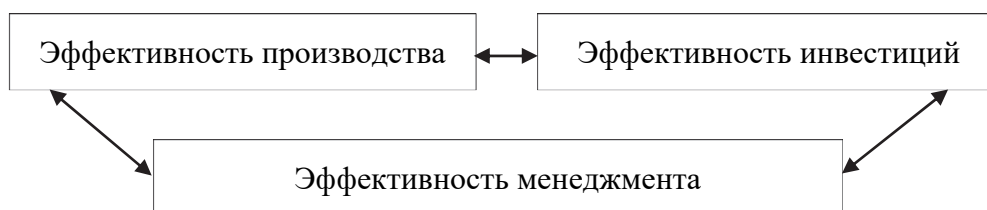


Рис. 20.1. Взаимосвязи эффективности менеджмента

С этой точки зрения общая оценка эффективности менеджмента может быть представлена следующим образом:

Эффективность менеджмента = (Добавленная стоимость – Затраты на управление) / Затраты на управление.

К обобщающим показателям эффективности производства относят: рентабельность активов (предприятия), рентабельность продукции, производительность труда, капиталотдача, фондоотдача, материалоотдача. К обобщающим показателям эффективности инвестиций относят рентабельность инвестиций.

20.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем ввиду отсутствия формализованных результатов количественной оценки отдельных видов выполняемой работы, поэтому для измерения эффективности управленческого труда часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является его эффективность, или коэффициент эффективности управления \mathcal{E}_y :

$$\mathcal{E}_y = \frac{\text{Эффект (результат)}}{\text{Затраты управленческого труда}}.$$

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда выражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществленный управленческий труд.

В практике при оценке эффективности труда работников управления понятие «экономическая эффективность управленческого труда» применяется в более узком значении, так как представляет собой только экономию живого и овеществленного труда, получаемую в сфере управления материальным и нематериальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Критерием оценки эффективности труда работников аппарата управления является также социальная эффективность, которая из-за отсутствия количественных измерителей определяется главным образом качественными показателями. Критерий экономической эффективности управленческого труда дает возможность количе-

ственно измерить эффективность труда аппарата управления, поэтому он нашел наибольшее практическое применение.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы:

- по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала;
- объему передаваемой информации;
- качеству и скорости принимаемых решений;
- выполнению функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся следующие: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала, в том числе за счет улучшения организации труда, автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели.

Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качество работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, измеряются качественно либо вообще не измеряются.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли; увеличение объемов реализаций продукции; рост производительности труда; увеличение фондоотдачи; снижение фондоемкости; ускорение оборачиваемости краткосрочных активов; увеличение рентабельности производства; уменьшение непроизводственных расходов; снижение трудоемкости продукции; снижение себестоимости продукции; экономия затрат; уменьшение потерь рабочего времени и др.

20.3. Методы оценки экономической эффективности управленческого труда. Процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, что позволяет определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом его эффективность сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Z_y},$$

где E_y – экономическая эффективность управленческого труда; \mathcal{E}_y – экономический эффект; Z_y – суммарные годовые затраты на управление.

Эффективность управленческого труда выражается показателями производственной деятельности предприятия. Общий вид формулы будет следующий:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{Z_y},$$

где E_{yi} – экономическая эффективность управления по i -му показателю предприятия; Π_i – результат работы предприятия по i -му показателю.

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и оперативного планирования, поэтому его экономическую эффективность в общем виде можно определить по формуле

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{т}}}{Z_y},$$

где $E_{\text{пр}}$ – экономическая эффективность управленческого персонала за счет прироста производительности труда; $\Pi_{\text{т}}$ – прирост производительности труда.

Управленческий персонал оказывает влияние и на снижение себестоимости выпускаемой продукции, в том числе условно-переменных расходов. Это можно выразить следующим образом:

$$E_{\text{уп}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{уп}}}{Z_y},$$

где $E_{\text{уп}}$ – годовая экономическая эффективность за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости; $\mathcal{E}_{\text{уп}}$ – годовая экономия условно-переменных расходов:

$$\mathcal{E}_{уп} = \mathcal{E}_м + \mathcal{E}_т + \mathcal{E}_з + \mathcal{E}_{сб} + \mathcal{E}_н + \mathcal{E}_п + \mathcal{E}_{об},$$

где $\mathcal{E}_м$ – экономия от снижения материальных затрат; $\mathcal{E}_т$ – экономия топлива и энергии на технологические нужды; $\mathcal{E}_з$ – экономия заработной платы производственных рабочих; $\mathcal{E}_{сб}$ – экономия от уменьшения потерь от брака; $\mathcal{E}_н$ – экономия от уменьшения непроизводительных расходов; $\mathcal{E}_п$ – экономия затрат на подготовку и освоение производства; $\mathcal{E}_{об}$ – экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.

Экономическую эффективность управленческого персонала следует оценивать и по приросту прибыли:

$$E_п = \frac{\mathcal{E}_{пр}}{З_y},$$

где $E_п$ – экономическая эффективность управленческого персонала; $\mathcal{E}_{пр}$ – годовой прирост прибыли; $З_y$ – суммарные годовые затраты на управление.

Экономия можно определить и в самой сфере управления. Здесь на нее оказывают влияние такие факторы, как снижение трудозатрат управленческого персонала, условное высвобождение работников, сокращение потерь рабочего времени. Экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{тр}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) \cdot S,$$

где $\mathcal{E}_{тр}$ – экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации; T_1, T_2 – трудоемкость i -й управленческой процедуры (операции) до и после рационализации работ, человеко-дни; S – средняя годовая стоимость человеко-дня управленческого персонала; n – число процедур (операций).

Улучшение структуры аппарата управления, механизация и автоматизация – важнейшие направления в деятельности предприятия. Экономический эффект в данном случае рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_ч = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \cdot Ч \right] \cdot S_t,$$

где $\mathcal{E}_ч$ – экономия затрат за счет условного высвобождения работников; Φ_1, Φ_2 – фонд рабочего времени в среднем на одного работника соответственно до и после рационализации, ч; \mathcal{C} – численность работающих в организации, человек; S_i – средняя годовая заработная плата одного работника.

Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{вр} = (ВЧФ) \cdot S,$$

где $\mathcal{E}_{вр}$ – экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала; $В$ – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч; \mathcal{C} – численность работников, которые сократили потери и непроизводительные затраты, человек; Φ – годовой фонд рабочего времени одного работника управления, дни; S – средняя годовая стоимость одного человеко-часа работника управления.

Как известно, большой ущерб производству наносит текучесть кадров. Деятельность управленческого персонала должна быть направлена на создание оптимальных условий работы и нормального социально-психологического климата в коллективе, организацию труда, удовлетворение личных потребностей работников. Экономия в результате уменьшения текучести персонала рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_т = \sum_{i=1}^n P_{чi} \cdot i \cdot \left(1 - \frac{K_{ч2}}{K_{ч1}}\right),$$

где $\sum_{i=1}^n P_{чi}$ – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда у работников, решивших уволиться; низкая производительность труда у вновь принятых на работу; затраты, связанные с обучением работников); $K_{ч1}, K_{ч2}$ – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести.

Эффективность управленческого труда можно определить и по таким показателям, как размер выработки на одного работника и величина соотношения затрат на производство и управление.

Годовая выработка управленческого персонала определяется по формуле

$$\mathcal{E}_в = \frac{O_{п}}{Ч_y},$$

где $O_{п}$ – годовой объем произведенной (валовой) продукции; $Ч_y$ – среднесписочная численность управленческого персонала, человек.

Эффективность текущих затрат на управление составит

$$\mathcal{E}_з = \frac{O_{п}}{З_y},$$

где $З_y$ – годовые текущие затраты на управление.

Годовые текущие затраты на управление включают материальные затраты на управление; заработную плату управленческого персонала; накладные и прочие расходы. Накладные затраты состоят из расходов на командировки, содержание транспорта, внедрение инноваций, охрану труда, расходов на эксплуатацию средств компьютерной и другой техники и т. п.

Из изложенного видно, что экономическую эффективность управленческого труда можно определить по отношению к любому из множества показателей производственной деятельности, но ни один из них не позволяет оценивать эффективность управления в целом.

В качестве обобщающего критерия экономической эффективности предприятия может выступать функция ограниченного числа важнейших показателей. Он может быть выражен в следующем виде:

$$W = f \cdot (П_{п} \cdot П_{пр} \cdot П_{уп} \cdot П_{ф}),$$

где W – обобщенный критерий экономической эффективности организации; $П_{п}$, $П_{пр}$, $П_{уп}$, $П_{ф}$ – показатели организации (прибыль, производительность труда, условно-переменные расходы, фонд заработной платы). Последние сравниваются с нормативным (оптимальным) уровнем.

20.4. Методы расчета эффективности системы управления.

В ряде методик и монографических работ эффективность системы управления определяется на основе расчета частных и общих коэффициентов. К основным относятся: коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям ($K_{сс}$); коэффициент оперативности работы аппарата

управления (K_{op}); коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда ($K_{ТВ}$); коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени ($K_{вр}$); коэффициент управляемости ($K_{уп}$); коэффициент качества выполнения управленческих функций ($K_{куф}$); коэффициент рациональности управленческой документации ($K_{рд}$); коэффициент ритмичности выпуска продукции (K_p).

Коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления нормативным требованиям, предусмотренным для соответствующей группы предприятий или объединений K_{cc} , определяется как отношение произведения нормативного числа структурных подразделений (Π_n) и нормативной численности работников аппарата управления (Ψ_n) к произведению фактического числа подразделений (Π_ϕ) и фактической численности работников аппарата управления (Ψ_ϕ):

$$K_{cc} = \frac{\Pi_n \cdot \Psi_n}{\Pi_\phi \cdot \Psi_\phi}.$$

Коэффициент оперативности работы аппарата управления K_{op} характеризует своевременность выполнения соответствующих заданий:

$$K_{op} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1) \cdot K_1 + \sum_{1}^{m_2} (D_2 - d_2) \cdot K_2 + \dots + \sum_{1}^{m_n} (D_n - d_n) \cdot K_n}{\sum_{i=1}^{m_1} D_1 \cdot K_1 + \sum_{1}^{m_2} D_2 \cdot K_2 + \dots + \sum_{1}^{m_n} D_n \cdot K_n},$$

где D_1, D_2, \dots, D_n – нормативные сроки исполнения задания, установленные соответственно вышестоящей организацией, руководством предприятия, производственными и функциональными подразделениями, дни; d_1, d_2, \dots, d_n – отставание от принятого срока исполнения соответствующих заданий, дни; m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий; K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты значимости, условно характеризующие различные виды заданий по степени важности.

Классификация коэффициентов значимости:

- документация вышестоящих организаций (министерств, ведомств), $K_1 = 1,0$;
- документация управления организацией, $K_2 = 0,8$;
- документация производственных и функциональных подразделений, $K_3 = 0,6$.

Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда $K_{\text{ТВ}}$ характеризует степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники нормативным требованиям:

$$K_{\text{ТВ}} = \frac{C_{\phi}}{N_{\text{ТС}} \cdot \Phi_{\phi}},$$

где C_{ϕ} – фактическая стоимость технических средств в управлении производством; $N_{\text{ТС}}$ – нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на управленческого работника; Φ_{ϕ} – фактическая численность руководящего персонала.

Коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени $K_{\text{ВР}}$ можно рассчитать как

$$K_{\text{ВР}} = \frac{T_{\phi}}{T_{\text{Р}}},$$

где T_{ϕ} и $T_{\text{Р}}$ – фактическое и плановое (расчетное) время использования технических средств в управлении производством, ч.

Коэффициент управляемости $K_{\text{УП}}$ характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):

$$K_{\text{УП}} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^m \frac{N_{\phi i}}{N_{\text{Н}i}},$$

где Z – число уровней управления (предприятие → цех → участок → → поточная линия); m – число руководителей данного уровня управления; $N_{\phi i}$, $N_{\text{Н}i}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i -го уровня управления.

Коэффициент качества выполнения управленческих функций $K_{\text{КУФ}}$ определяется следующим образом:

$$K_{\text{КУФ}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{пр}i}}{m \sum_{i=1}^n \Phi_{\text{см}i}},$$

где $t_{при}$ – потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления; n – число функций управления; $\Phi_{смi}$ – сменный фонд времени i -го подразделения; m – число подразделений.

Коэффициент рациональности управленческой документации $K_{рд}$ используется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации:

$$K_{рд} = \frac{E_{уп} + E_{ст} + E_{тр}}{E_o},$$

где $E_{ун}$, $E_{ст}$, $E_{тр}$ – число унифицированных, стандартизированных, трафаретных видов документов; E_o – общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

Общий показатель состояния уровня организации управления производством $K_{оу}$ устанавливается с учетом всех указанных показателей. В соответствии с методическими основами количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии общий показатель уровня организации управления можно определить по следующей зависимости:

$$K_{оу} = \sqrt[8]{K_{сс} \cdot K_{ор} \cdot K_{тв} \cdot K_{вр} \cdot K_{уп} \cdot K_{куф} \cdot K_{кд} \cdot K_{р}}.$$

При различной значимости отдельных коэффициентов определяется общий показатель как средневзвешенная величина.

20.5. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления. В качестве мероприятий по совершенствованию управления производством могут рассматриваться сокращение аппарата управления, улучшение организационной структуры управления и др. При оценке мероприятий следует определять основные показатели сравнительной экономической эффективности систем управления производством: снижение себестоимости продукции, рост производительности труда, годовая экономия затрат и т. п.

При сокращении аппарата управления экономится фонд заработной платы и отчисления в фонд социальной защиты населения, что в свою очередь приводит к снижению себестоимости продукции:

$$\mathcal{E}_{зп} = Ч_{сокр} \cdot З_{ср} \cdot \left(1 + \frac{П_c}{100}\right),$$

где $\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – экономия заработной платы; $\mathcal{C}_{\text{сокр}}$ – число сокращаемых единиц управленческого аппарата; $\mathcal{Z}_{\text{ср}}$ – среднегодовая заработная плата одного работника аппарата управления; $\mathcal{P}_{\text{с}}$ – процент отчислений в фонд социальной защиты населения.

Себестоимость всей выпускаемой продукции после внедрения мероприятия (\mathcal{S}_2):

$$\mathcal{S}_2 = \mathcal{S}_1 - \mathcal{E}_{\text{зп}},$$

где \mathcal{S}_1 – себестоимость всей выпускаемой продукции до внедрения мероприятий, пересчитанная на объем производства после совершенствования управления.

Прирост производительности труда составляет

$$\Delta \text{ПТ} = \frac{\text{ПТ}_2 - \text{ПТ}_1}{\text{ПТ}_1} \cdot 100\%,$$

где ПТ_1 и ПТ_2 – производительность труда до и после внедрения мероприятия.

$$\text{ПТ}_1 = \frac{V_1}{\mathcal{C}_1};$$

$$\text{ПТ}_2 = \frac{V_1}{\mathcal{C}_1 - \mathcal{C}_3},$$

где V_1 – объем производства до внедрения мероприятия; \mathcal{C}_1 – численность работников до внедрения мероприятия; \mathcal{C}_3 – экономия численности работников после внедрения мероприятия.

Совершенствование управления производством позволяет также повысить качественный уровень принятия управленческих решений, которые трудно оценить количественно, поэтому иногда в этих случаях используются экспертные оценки.

20.6. Функциональная модель оценки эффективности менеджмента. В основе функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ), которую разработали авторы Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. (2005 г.), находится оценка исполнения менеджерами основных функций управления (прогнозирование / планирование; организация; мотивация; контроль; координация и коммуникация). Первые пять функций формируют структуру управления, и им соответствуют оценочные критерии модели. В свою очередь

структура управления определяет характер оценочных критериев и в итоге коммуникацию (рис. 20.2).

ФМОМ предполагает анализ управленческих функций и имеет 25 оценочных категорий. Их весовое содержание представлено в табл. 20.1. По каждому критерию проводится экспертная оценка. Предлагается пять вариантов оценки по шкале в табл. 20.2.

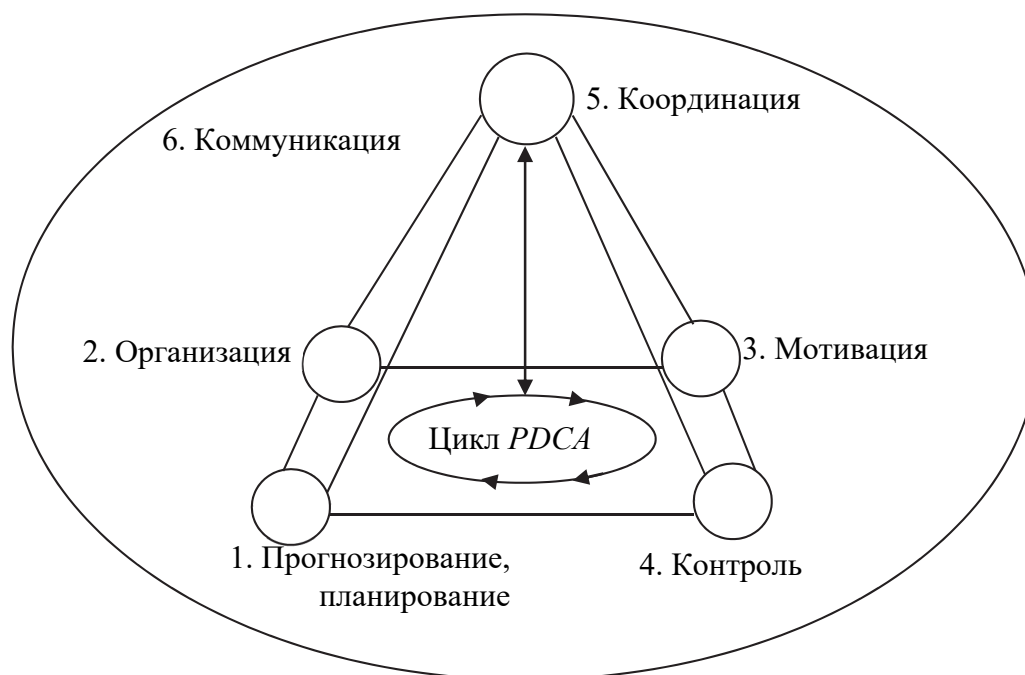


Рис. 20.2. Концептуальная схема ФМОМ
(*PDCA* – цикл Деминга (*P* – планируй, *D* – делай, *C* – проверь, *A* – действуй); цикл совершенствования «планирование – действие – проверка – корректировка»)

Таблица 20.1

Критерии функциональной модели оценки менеджмента

Критерий	Максимум	Оценка
1. Планирование	20	
1.1. Установка целей и стратегических задач	4	
1.2. Сбор и анализ информации о клиентах и рынке	4	
1.3. Детализация бизнес-процесса	4	
1.4. Сбор и анализ информации о конкурентах и эталонных компаниях	4	
1.5. Планирование ресурсов	4	
2. Организация	20	
2.1. Формирование организационной структуры	4	

Продолжение табл. 20.1

Критерий	Максимум	Оценка
2.2. Распределение полномочий и установление зон ответственности	4	
2.3. Условия для создания самообучающейся организации	4	
2.4. Выполнение основного процесса	4	
2.5. Эффективность процесса создания новых ценностей для клиентов	4	
3. Мотивация	20	
3.1. Лидерство и корпоративная культура	4	
3.2. Условия для обучения и профессионального развития персонала	4	
3.3. Уровень потребностей работников	4	
3.4. Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	
3.5. Удовлетворение работников результатами своей деятельности	4	
4. Контроль	20	
4.1. Система контроля качества на каждом этапе бизнес-процесса	4	
4.2. Критерии оценки полученных результатов	4	
4.3. Измерение степени удовлетворенности потребителей	4	
4.4. Рациональное использование ресурсов	4	
4.5. Соответствие полученных результатов установленным целям	4	
5. Координация	20	
5.1. Соединение и координация первых четырех функций	4	
5.2. Установление внутренних взаимосвязей организации	4	
5.3. Система разрешения конфликтов	4	
5.4. Текущий анализ отклонений: пересмотр и корректировка планов	4	
5.5. Информационный менеджмент	4	
Общая оценка менеджмента, коммуникация (сумма оценок критериев 1–5)	100	

Таблица 20.2

Варианты оценки управленческой деятельности

Баллы	Состояние категории
0	Деятельность не ведется
1	Деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю
2	Деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации
3	Деятельность ведется постоянно и систематически
4	Деятельность ведется максимально эффективно (эталонный уровень)

Функциональная модель позволяет получить общую оценку менеджмента, уровня развития системы управления организацией, оценку коммуникации в организации. В рамках ФМОМ можно выделить пять уровней развития (зрелости) менеджмента компании (табл. 20.3).

Таблица 20.3

Уровни развития менеджмента организации

Уровень	Оценка, баллы	Характеристика состояния менеджмента
I	0–20	Управление ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса
II	21–40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо, проявив инициативу, отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества
III	41–60	Система менеджмента организации сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала
IV	61–80	Постоянное совершенствование качества менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования
V	81–100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

Наглядно увидеть результаты оценки можно при помощи коммуникационного профиля. Он представляет собой графическое изображение состояния критерия «коммуникация».

Коммуникационный профиль позволяет ясно увидеть направления, по которым прежде всего следует улучшать систему менеджмента. Так, на рис. 20.3 изображен коммуникационный профиль организации, который указывает на то, что компания имеет проблемы с мотивацией и контролем. Именно эти направления менеджмента требуют детального анализа и совершенствования в данной компании.

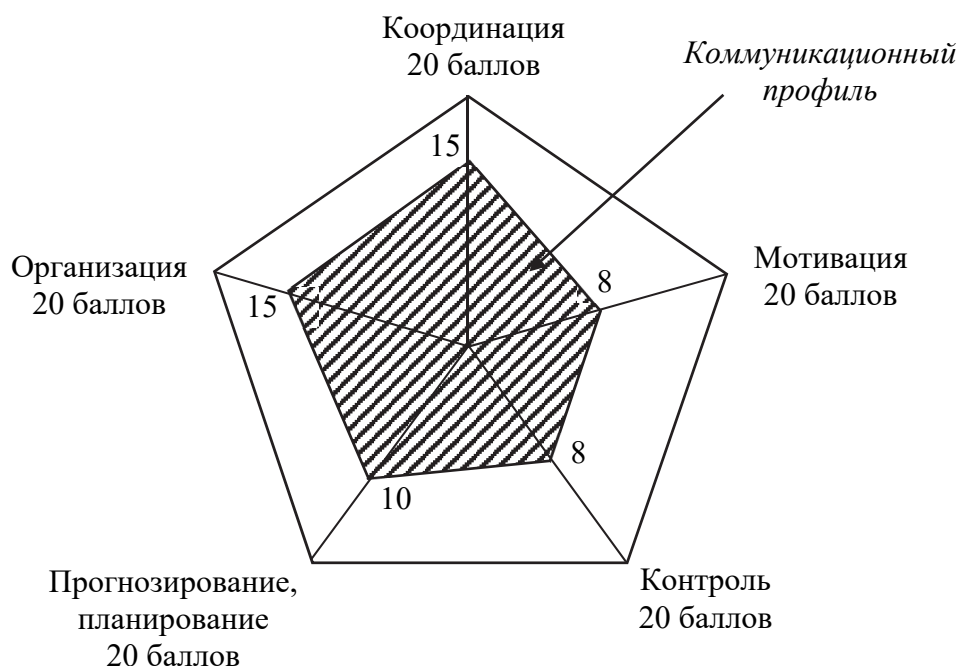


Рис. 20.3. Пример коммуникационного профиля организации

На основе функциональной модели возможна самооценка системы менеджмента организации, которая проводится методом анкетирования.

Модель функциональной оценки помогает обозначить направления совершенствования системы управления, повышая тем самым конкурентоспособность и улучшая бизнес-результаты организаций.

ТЕМА 21. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 21.1. Сущность и классификация управленческих решений.
- 21.2. Модели и процесс разработки и реализации управленческих решений.
- 21.3. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.
- 21.4. Методы оптимизации управленческих решений.
- 21.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 21.6. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
- 21.7. Эффективность и экономичность управленческих решений.
- 21.8. Информационное обеспечение управленческих решений.

21.1. Сущность и классификация управленческих решений.

Принятие управленческих решений составляет суть деятельности менеджера. От правильности и своевременности принятия управленческих решений зависит эффективность управления и, следовательно, эффективность деятельности организации. Поскольку последствия решений сказываются на развитии организации и ее работников, для менеджера важно понимание природы и сути принятия управленческих решений. Руководитель всегда несет материальную и моральную ответственность за результаты принимаемых решений.

Принятие управленческих решений представляет основное содержание управленческого труда, это совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Под *управленческим решением* понимают выбор руководителем одной альтернативы из множества вариантов, совершаемый в пределах его полномочий для достижения конкретной цели. Управленческое решение представляет собой в конечном итоге результат управленческой деятельности.

Управленческие решения принимаются руководителями всех уровней управления. Принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций (планирование, организация, мотивация, координация, контроль).

Для принятия управленческого решения необходимы:

- 1) знание проблемной ситуации;
- 2) наличие четко сформулированной цели;
- 3) знание действующих ограничений;
- 4) знание множества альтернатив;
- 5) формулировка правил выбора альтернатив (должны быть определены критерии качества решения и функция предпочтения);
- 6) знание факторов, которые могут влиять на результат реализации принятого решения;
- 7) наличие ресурсов, имеющихся для принятия решения и его реализации.

В структуру управленческого решения включены цель, средства (ресурсы), срок достижения (время), организация исполнения и исполнители, эффективность (прил. В).

Множество управленческих решений, принимаемых менеджерами организации, можно классифицировать по следующим признакам:

– *содержание*:

- социальные;
- экономические;
- организационные;
- технические;
- технологические;

– *длительность действия*:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные;

форма подготовки (или количество лиц, принимающих участие в подготовке решения):

- индивидуальные (принимаются руководителем единолично);
- коллегиальные (принимаются коллективным органом управления, например советом директоров компании);

- коллективные (принимаются коллективом предприятия);

– *степень определенности используемой информации*:

- решения, принимаемые в условиях определенности;
- решения, принимаемые в условиях стохастической определенности (т. е. информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях);

- решения, принимаемые в условиях неопределенности (используемая информация не имеет количественного (математического) измерения или противоречива);

– *степень уникальности*:

- рутинные решения, принимаемые ежедневно;
- периодические, принимаемые с определенной частотой;
- уникальные, принимаемые руководителем впервые в его практике (уникальность управленческого решения субъективна);

– *степень сложности*:

- простые решения, принимаемые по одному критерию оценки альтернативы;

- сложные решения, принимаемые по нескольким критериям;

– *степень охвата объекта управления*:

- общие (охватывают весь объект управления);

- частные (охватывают отдельные направления деятельности объекта управления, например инновационную деятельность предприятия);
- локальные (охватывают отдельные элементы управляемого объекта, например приказ о премировании части сотрудников).

21.2. Модели и процесс разработки и реализации управленческих решений. В зависимости от интерпретации процесса принятия решения на различных уровнях и других факторов можно обозначить разные модели принятия решений.

Рациональная, или классическая, модель процесса принятия решений – это выбор альтернативы с максимальной выгодой для организации. Рациональная модель – это движение от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее (оптимальное). Модель предполагает применение системного анализа и оценочных критериев.

Модель ограниченной рациональности. Менеджер в принятии решений ограничен. Модель ограниченной рациональности позволяет принимать не оптимальное, а удовлетворительное решение, которое считается «достаточно хорошим», так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации. Модель использует упрощенное описание проблемы и ограниченное число критериев.

Модель личностно-ограниченной рациональности. Менеджер в принятии решений ограничен привычками и предубеждениями. Выбирается курс действий, который достаточно хорош для организации и требует минимума усилий со стороны членов организации.

Модель организационно-ограниченной рациональности. Менеджер в принятии решений ограничен ресурсами, в том числе информацией, сроками и другими возможностями организации.

Политическая модель означает, что решение принимается в чью-либо пользу, учитывая желание членов организации удовлетворить в первую очередь индивидуальные интересы и потребности.

Ретроспективная модель базируется на выборе решения, которое опирается на прошлый опыт и рассматривается как наиболее приемлемое.

Модель эвристических суждений и предпочтений основывается на интуиции и психологическом подходе к принятию решений.

Социальная модель используется в тех случаях, когда на принятие решений значительное влияние оказывают социально-психологические факторы.

В общем виде классическая модель разработки и реализации управленческих решений включает следующие этапы (рис. 21.1):

- 1) подготовка решения;
- 2) формирование решения;
- 3) реализация решения.

Каждый из этапов представляет собой последовательность определенных процедур и операций.

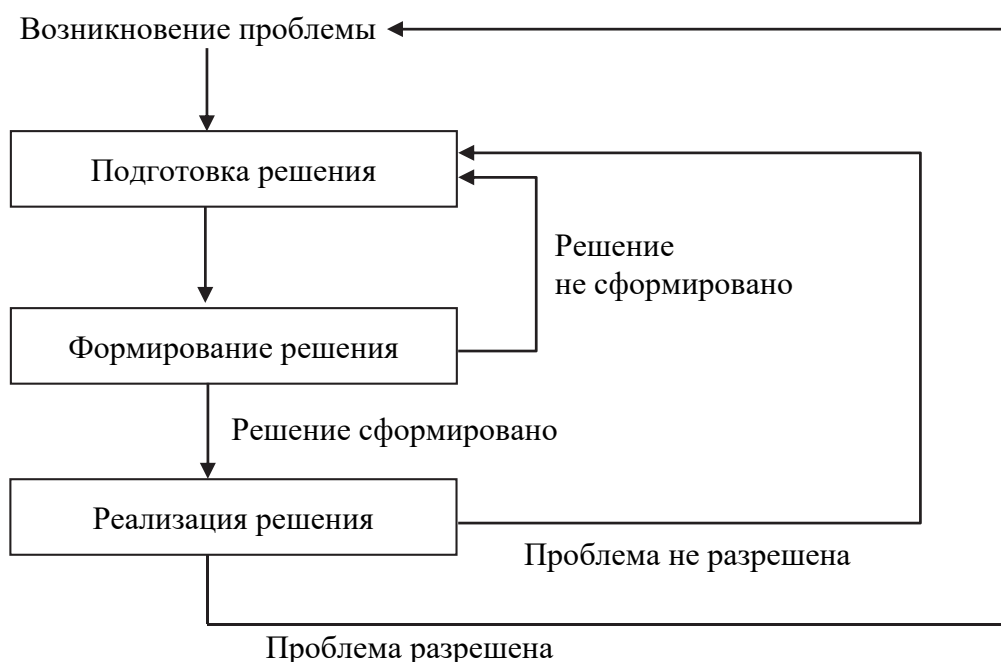


Рис. 21.1. Основные этапы процесса разработки и реализации управленческих решений

Этап подготовки решения включает в себя следующие процедуры:

- выявление сущности проблемы и постановка цели;
- формулировка критериев принятия решения;
- определение перечня альтернатив.

При выявлении сущности проблемы выполняются следующие операции:

– определение объективности существования проблемы, рассматриваемой на соответствующем уровне компетенции;

– определение степени новизны проблемной ситуации для выявления возможности использования предшествующего опыта и имеющихся методов обоснования решений;

– выяснение причин возникновения проблемы с помощью анализа внешней и внутренней (по отношению к организации) информации. При этом необходимо уметь выделить релевантную информацию, т. е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме;

– выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей. Важно определить приоритетность рассматриваемой проблемы и возможность ее разрешения за счет разрешения иных проблем. При реализации одного многоцелевого решения часто требуется меньший расход ресурсов, чем принятие и реализация нескольких одноцелевых решений.

Формулирование критериев принятия решения. Руководителю необходимо определить те критерии (или стандарты), по которым в дальнейшем будут оцениваться альтернативы. Критерии должны выражаться в той форме, в которой сформулирована конечная цель. Эти критерии не должны меняться при выборе единственной альтернативы.

Если решение принимается по многим критериям, то необходимо проводить ранжирование критериев по степени их значимости, важности (например, путем введения определенного коэффициента значимости).

В действительности всегда существуют некоторые ограничения, накладываемые на деятельность руководителя. Эти ограничения могут быть связаны как с внутренней средой предприятия (например, размеры ресурсов), так и с внешней средой (например, принятые законодательные акты). В связи с этим вырабатываемые альтернативы должны быть реальными, т. е. удовлетворять существующим ограничениям.

В процедуре поиска и определения перечня альтернатив можно выделить следующие операции:

– определение области, в которой будет приниматься решение, и тех подсистем организации, которые будут затронуты решением;

– определение характера решения, типа мероприятия, реализация которого должна привести к достижению цели (организационное, экономическое и т. д.);

– поиск «крайних» альтернатив, т. е. наилучшего и наихудшего для данной ситуации варианта решения. Эти варианты позволяют ограничить пространство возможных решений;

– непосредственная разработка вариантов решений, которые могут быть реализованы на практике, с учетом соотношения планируемого эффекта от реализации решения с затратами на его разработку.

Этап формирования решения включает в себя следующие процедуры:

- оценка альтернатив;
- экспериментальная проверка альтернатив;
- выбор единственной альтернативы.

При оценке альтернатив характеризуются преимущества и недостатки альтернатив с учетом степени достижения поставленной цели, удовлетворения ограничениям, вероятности реализации и ожидаемых последствий. Затем дается сравнительная оценка вариантов решения. Сравнение альтернатив проводится методом сопоставления количественных показателей или на основе относительной ценности решений («лучше» – «хуже»).

Экспериментальная проверка альтернатив выполняется в том случае, если она возможна и необходима. Следует учитывать, что эксперименты, как правило, требуют больших затрат времени и финансовых средств.

Выбор единственной альтернативы является, по сути, непосредственным принятием решения. Одним из методов выбора единственной альтернативы выступает ранжирование, которое представляет собой процесс упорядочения альтернатив в соответствии с предпочтениями руководителя, специалиста или эксперта. При этом может использоваться последовательное или попарное ранжирование.

Этап реализации решения включает в себя следующие процедуры:

- организация исполнения решения;
- контроль исполнения решения;
- анализ исполнения решения.

Организация исполнения решения означает следующие действия: определить исполнителей и закрепить за ними необходимые

ресурсы и объемы работ; распределить между исполнителями обязанности; определить коммуникационные связи и сроки выполнения работ; предусмотреть возможность корректировки решения.

Необходимо организовать контроль исполнения решения. Сущность контроля состоит в определении фактических значений контролируемых показателей и их сравнении с планируемыми значениями. В ходе контроля выясняются причины отклонений, на основании которых корректируется выполняемое решение или принимается иное решение, отменяющее выполняемое.

Анализ исполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении полученных результатов с теми, которые руководитель хотел получить. Анализуются все этапы подготовки, формирования и реализации управленческого решения и применяемые при этом методы. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл и вместе с тем он служит началом нового управленческого цикла по выработке управленческого решения.

21.3. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Все методы принятия управленческих решений можно условно объединить в три группы:

- 1) эвристические, или неформализованные, методы;
- 2) количественные, или формализованные, методы;
- 3) коллективные методы обсуждения и принятия решений;

Эвристические методы принятия решений – это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений с учетом интуиции менеджера и накопленного опыта. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостаток – не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений.

Количественные методы принятия решений основываются на научно-практическом подходе, предполагают выбор оптимальных решений путем обработки больших объемов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;
- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

– теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать различие интересов подразделений;
– имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют различные методы, стимулирующие свободу мышления и обмен мыслями. К таким методам относят метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники, метод Дельфы. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Мозговой штурм (атак) – совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Основное условие мозгового штурма – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была.

В общем виде стадии мозгового штурма можно представить следующим образом.

1. Группе представляется проблема для рассмотрения, описывается цель работы, наиболее важные ограничения и предпринятые шаги для решения проблемы (5–10 мин).

2. Выдвигаются идеи для разрешения проблемы (30 мин – 1 ч).

3. Выбирается несколько идей для дальнейшей проработки (20–40 мин).

4. На основе выбранных идей разрабатываются альтернативные варианты решения, потенциально реализуемые на практике (1–2 ч).

Метод мозговой атаки применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией. В ходе мозговой атаки предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за

рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций:

- на начальном этапе все члены группы, собравшиеся для принятия решения, излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других;
- затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики);
- после этого каждый член группы независимо от остальных в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей;
- проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Особенностью данной техники и ее достоинством является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и представляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Метод Дельфы получил свое название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования, которое повторяется несколько раз, пока не будет выбрано наиболее оптимальное решение. Последовательность решения проблемы в соответствии с методикой Дельфы можно выразить следующим образом:

- 1) членам группы предлагается ответить на сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- 2) каждый член группы отвечает на вопросы независимо и анонимно;
- 3) результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- 4) каждый член группы получает копию этого материала;
- 5) ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения проблемы;
- 6) шаги 4 и 5 повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Как и при использовании номинальной групповой техники, метод Дельфы обеспечивает независимость мнения отдельных членов группы. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут, а количество рассматриваемых альтернатив сужается. Метод применим в тех случаях, когда участники группы отдалены географически.

Анонимность опроса позволяет ослабить влияние отдельных «доминирующих» экспертов, а регулируемая обратная связь повышает объективность и надежность групповой оценки. Процедура проведения опросов в несколько туров с информированием экспертов о результатах предыдущих этапов опроса и предложениями в ряде случаев обосновать свое мнение приводит к уменьшению разброса в индивидуальных ответах и создает несомненные преимущества дельфийского метода по сравнению с простым объединением индивидуальных мнений при обработке экспертных данных анкетными методами.

Следует отметить, что методы принятия управленческих решений различаются *в зависимости от этапа разработки управленческого решения* (подготовка, формирование и реализация решения).

Во время постановки проблемы используются методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, факторного анализа, сравнения, аналогии, моделирования и др. Используемые при этом методы должны помочь ответить на вопросы, что произошло и по каким причинам.

На этапе формирования решения необходимо использовать методы, которые позволят ответить, каким образом можно решить проблему. При выработке решений в группе применяют метод номинальной групповой техники, метод Дельфы, метод мозговой атаки.

При выборе решения необходимо использовать методы формирования критериев выбора, в качестве критерия выбора – целевую функцию, которую надо максимизировать или минимизировать. Такой выбор называют оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев являются: максимизация прибыли, производительности труда; минимизация затрат, потерь от брака и т. д. Выбор оптимального решения осуществляется путем сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам. Самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает

максимум или минимум целевого критерия. Для оценки вариантов слабоструктурированных решений используют систему взвешенных критериев.

Методом доведения принятого решения до исполнителей является составление плана реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. При этом может использоваться метод построения «дерева решений проблемы».

21.4. Методы оптимизации управленческих решений. *Оптимальное решение* – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации как наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Применяются следующие методы оптимизации: анализ; прогнозирование; моделирование (логическое, физическое, экономико-математическое).

Оптимизация управленческих решений необходима в различных сферах деятельности организации. Так, социальные управленческие решения зачастую носят многокритериальный характер.

В области финансово-экономической деятельности наибольшее распространение для оптимизации управленческих решений нашли методы экономико-математического моделирования.

Конкретными критериями для выстраиваемой экономико-математической модели могут быть:

- минимизация себестоимости продукции;
- максимизация прибыли;
- максимизация эффективности использования ресурсов;
- минимизация стоимости привлечения кредитных средств;
- максимизация чистого дисконтированного дохода.

К методам логического моделирования можно отнести *построение причинно-следственной диаграммы* («рыбий скелет»). Автор метода – К. Исикава (Япония), 1952 г. Метод применяется при разработке продукции и непрерывном совершенствовании ее качества. Диаграмма Исикавы – инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем для эффективного их решения (рис. 21.2).

Диаграмма позволяет систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины проблемы.

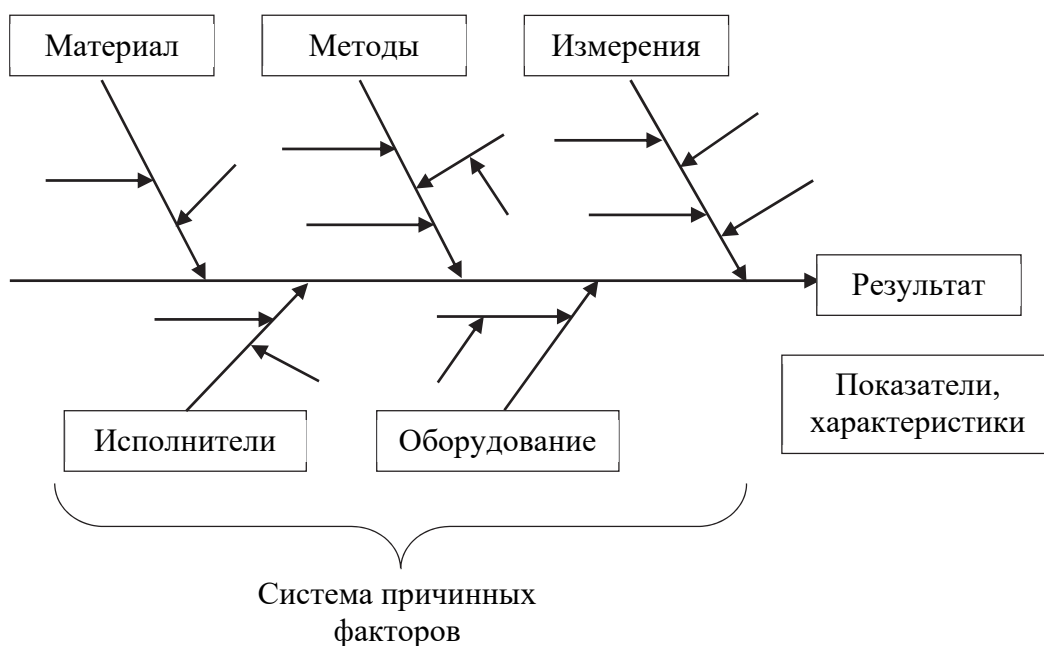


Рис. 21.2. Причинно-следственная диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)

Общие правила построения диаграммы:

- формулировка проблемы записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка – «хребет»;
- наносятся главные причины (причины 1-го уровня), влияющие на проблему, – «большие кости» – исполнители, оборудование и др. Они соединяются наклонными стрелками с «хребтом»;
- далее наносятся вторичные причины (причины 2-го уровня), которые влияют на главные причины («большие кости»), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде «средних костей», примыкающих к «большим»;
- причины 3-го уровня, которые влияют на причины 2-го уровня, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т. д.

При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы – отыскать наиболее правильный путь и эффективный (оптимальный) способ решения проблемы.

Диаграмма Исикавы позволяет постепенно раскрыть всю цепь последовательно связанных между собой причинных факторов,

оказывающих влияние на проблему (например, качества продукции). Процесс выявления, анализа и объяснения причин является ключевым в структурировании проблемы и переходе к корректирующим действиям.

21.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, следующие.

1. *Целевая направленность*, т. е. решение должно преследовать достижение определенной цели и соответствовать главной цели организации.

2. *Обоснованность*, т. е. принимаемое решение должно базироваться на объективных закономерностях развития объекта и системы управления им, иметь научное, технико-экономическое и иное обоснование.

3. *Реальность*. Управленческое решение должно быть реально осуществимым, соответствовать возможностям и средствам коллектива, его выполняющего. Управленческое решение должно быть адекватным решаемой проблемной ситуации.

4. *Стратегическая направленность*. Руководителю важно обозначить перспективную направленность принимаемого решения.

5. *Своевременность*. Решение должно быть принято вовремя, т. е. с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным. При этом речь идет не только о своевременности принятия решения, но и о своевременности достижения цели.

6. *Соответствие полномочиям лица, принимающего решение*. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. Руководитель, принимая решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, способствует снижению инициативности подчиненных. Руководитель, принимая решение, берет на себя ответственность за его последствия.

7. *Непротиворечивость и согласованность* с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

8. *Эффективность*. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения поставленных целей.

9. *Экономичность*. Требование экономичности заключается в достижении цели с минимальными затратами.

21.6. Факторы, влияющие на качество управленческих решений. *Качество управленческого решения* – совокупность свойств, обеспечивающих успешное его выполнение и получение определенного желаемого эффекта.

Качество управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качество исходной информации, ее достоверность, достаточность, защищенность от ошибок, форма представления;
- компетенция, менталитет менеджеров;
- квалификация персонала, осуществляющего разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- система ценностей лица, принимающего решение;
- субъективность личностных оценок при расстановке приоритетов в процессе принятия решения;
- среда принятия решения, которая может характеризоваться условиями определенности, риска или неопределенности;
- время, необходимое для разработки и осуществления решения; учитывая фактор ограниченности во времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в других обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ;
- соответствие принимаемых решений действующему механизму управления;
- готовность управляемой системы к исполнению принятых решений;
- применение современных научных подходов к менеджменту (системный, процессный, ситуационный, комплексный, динамический подходы);
- использование методов моделирования (логические, математические, физические модели);
- системы поддержки принятия решений (финансовое обеспечение и пр.);
- мотивация качественного решения.

21.7. Эффективность и экономичность управленческих решений. В общем виде эффективность представляет собой соотношение результатов и ресурсов, использованных для получения этих результатов. Эффективность управленческого решения – это результативность, полученная по итогам подготовки и реализации управленческого

решения в организации. Управленческое решение экономично, если оно достигает цели с наименьшими затратами ресурсов.

Различают следующие виды эффективности управленческих решений: экономическую, социальную, экологическую, организационную, технологическую, психологическую, правовую, этическую и политическую.

Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение экономического эффекта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это достижение социальных целей организации с определенными ресурсными затратами. Социальные цели реализуют потребности человека в общении, информации, знаниях, творчестве, самовыражении, отдыхе.

Экологическая эффективность управленческого решения – это достижение экологических целей организации с определенными затратами ресурсов. Экологические цели реализуют потребности человека в экологической безопасности, сохранении здоровья, в устойчивом развитии организации.

Организационная эффективность управленческого решения – достижение организационных целей за определенное время и соответствующими затратами ресурсов. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации труда и безопасности, управлении, стабильности, порядке.

21.8. Информационное обеспечение управленческих решений. По определению Норберта Винера (ученый, выдающийся математик и философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта), *информация* – это данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде.

Управленческая информация – это совокупность сведений о состоянии и процессах, протекающих внутри и вовне организации.

Информация и коммуникации вместе со средствами связи и программно-техническим обеспечением составляют инфраструктуру управления, т. е. каналы и способы поддержания процессов управления. Информация уменьшает степень неопределенности и неполноту знаний, позволяет принимать обоснованные решения.

Требования, предъявляемые к управленческой информации:

- *краткость*: информация должна быть четкой, краткой;
- *точность*: пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок;
- *оперативность*: информация должна предоставляться в сроки, дающие возможность быстро сориентироваться и вовремя принять эффективное управленческое решение;
- *сопоставимость*: информация, полученная в разное время и по различным отделам / подразделениям, должна быть сопоставима;
- *целесообразность*: информация должна соответствовать той цели, для которой она подготовлена;
- *объективность*: информация должна быть непредвзятой и беспристрастной;
- *адресность*: информация должна отвечать требованиям конкретного пользователя и соответствовать уровню его подготовленности и положению в иерархии компании;
- *рентабельность*: подготовка информации не должна стоить больше выгод от ее использования.

Существует классификация видов управленческой информации по признакам:

- носители (электронные, вещественные и т. п.);
- направление движения (входящая и исходящая);
- источник (внешняя и внутренняя);
- содержание (экономическая, правовая, техническая и пр.).

Источники информации

1. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие для студентов / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. – Минск: Амалфея, 2008. – 495 с.
2. Тележников, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2016. – 508 с.
3. Масилевич, Н. А. Финансы и финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: тексты лекций / Н. А. Масилевич. – Минск: БГТУ, 2016. – 205 с.
4. Масилевич, Н. А. Финансы и финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие для практических занятий / Н. А. Масилевич. – Минск: БГТУ, 2017. – 104 с.
5. Менеджмент: учебник: в 2 ч. / под ред. А. Н. Петрова. – М.: Юрайт, 2022. – Ч. 1. – 349 с.; Ч. 2. – 299 с.

6. Менеджмент: учебник: в 2 ч. / под ред. И. Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2022. – Ч. 1. – 384 с.; Ч. 2. – 313 с.
7. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учеб. пособие. – М.: Юрайт, 2022. – 208 с.
8. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учеб. пособие. – М.: Юрайт, 2022. – 269 с.
9. Масленников, В. В. Менеджмент: учебник / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. – М.: КНОРУС, 2021. – 422 с.
10. Зарецкий, А. Д. Менеджмент: учебник / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2021. – 268 с.
11. Менеджмент: учебник / под ред. В. Г. Антонова, Э. М. Короткова, М. Б. Жернаковой. – М.: КНОРУС, 2020. – 306 с.
12. Менеджмент: учеб. пособие / коллектив авторов; под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2020. – 496 с.
13. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – М.: КНОРУС, 2021. – 269 с.
14. Грибов, В. Д. Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2021. – 276 с.
15. Куприянов, А. С. Роль организационной культуры в контексте менеджмента организации / А. С. Куприянова // Фундаментальные исследования. – 2009. – № 2. – С. 56–58.
16. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.
17. Смирнова, И. А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации: учеб. пособие / И. А. Смирнова. – М.: Университет, 2009. – 192 с.
18. Камерон, К. Диагностика и изменения организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
19. Кузнецов, С. В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ С. В. Кузнецов. – Екатеринбург, 2019. – 216 с.
20. Салимова, Т. А. Инструментарий оценки устойчивого развития организации / Т. А. Салимова, Д. Д. Гудкова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 5. – С. 151–160.
21. Герцик, Ю. Г. Интеграция концепций устойчивого развития и менеджмента качества / Ю. Г. Герцик // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 33–46.

22. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 дек. 1998 г. № 218-З (с изменениями и дополнениями, принятыми 3 янв. 2023 г. № 239-З. – Минск: Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь, 06.01.2023, 2/2959). – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>. – Дата обращения: 25.03.2023.

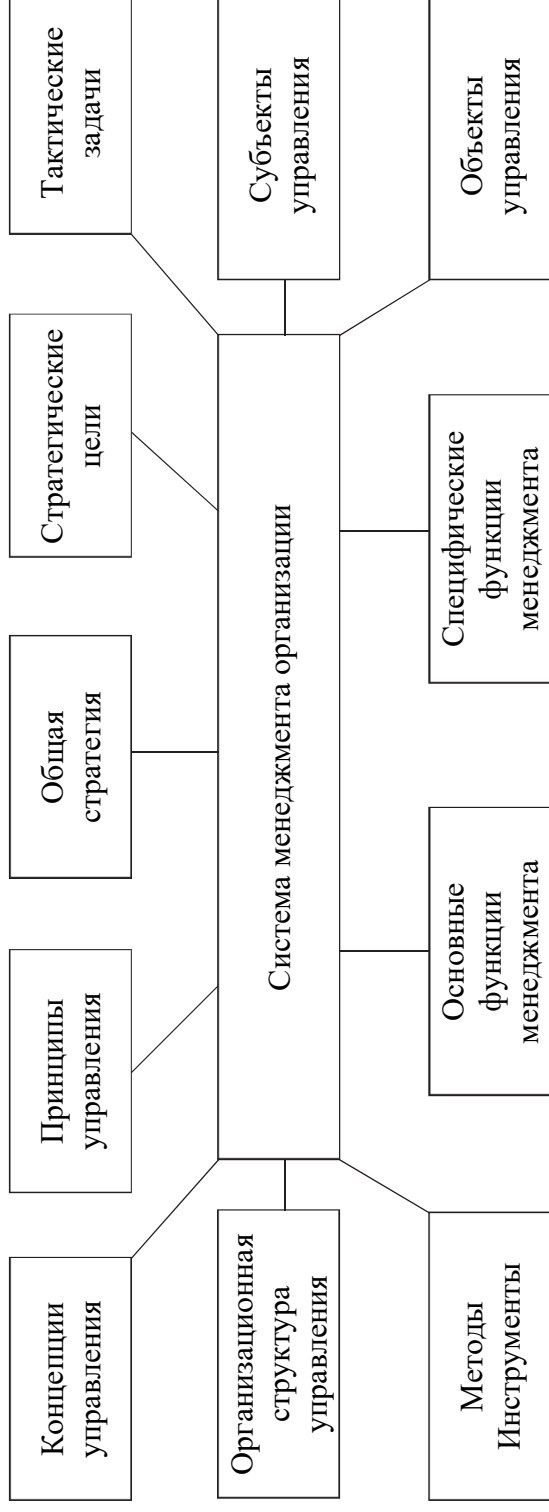
23. Национальный план действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь на 2021–2025 годы: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь 10.12.2021, № 710. – 41 с. – URL: <https://minpriroda.gov.by/uploads/files/2021/nats.plan-porazvitiyu-zelenoj-ekonomiki.pdf>. – Дата обращения: 25.03.2023.

24. Брасс, А. А. Управление организацией. Структурно-логические схемы: пособие / А. А. Брасс, О. Н. Солдатова, Н. И. Климович. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 134 с.

25. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

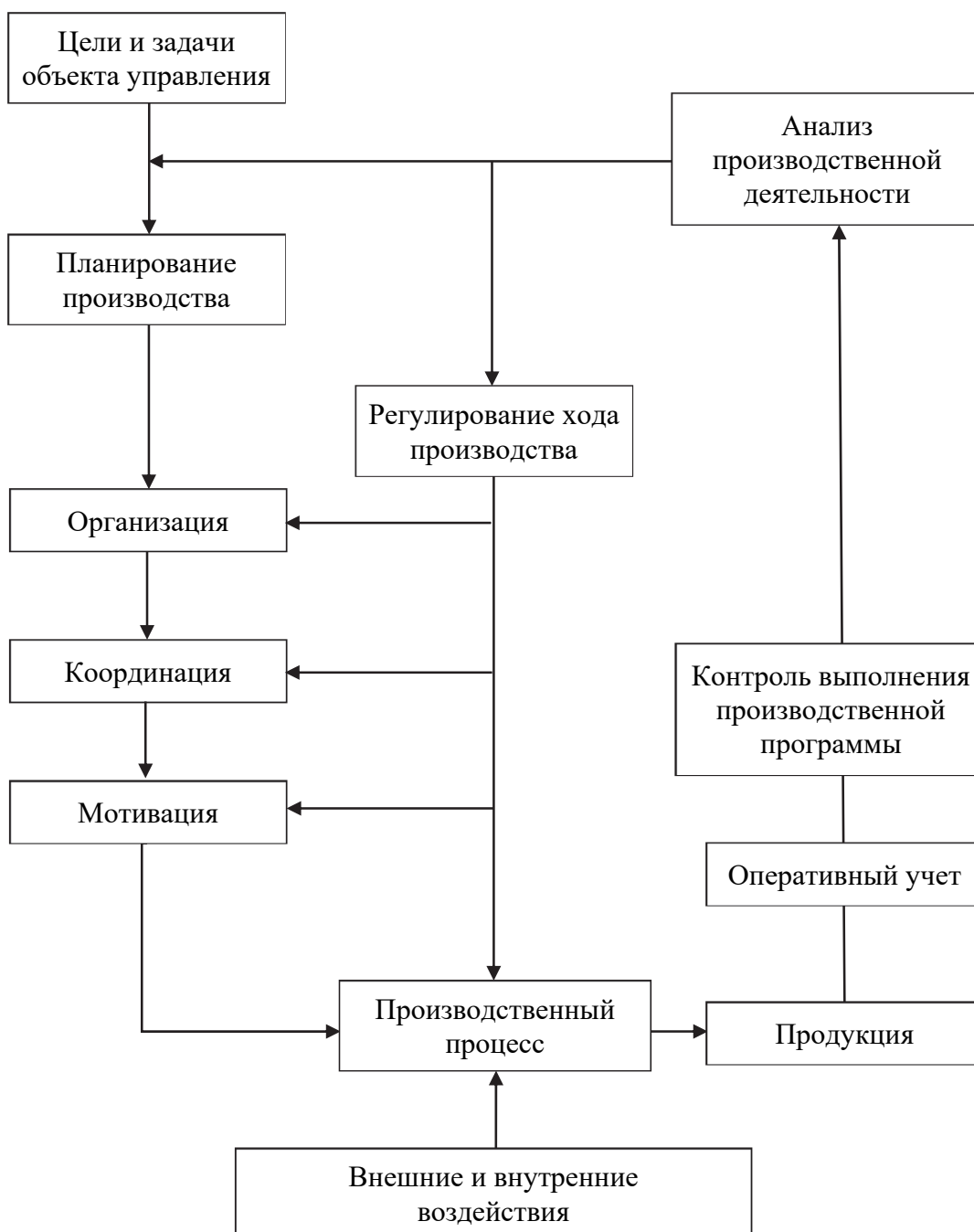
ПРИЛОЖЕНИЕ А

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

СХЕМА ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ



ПРИЛОЖЕНИЕ В

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	8
Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «менеджмент»	8
1.1. Сущность и содержание менеджмента	8
1.2. Предмет и основные категории дисциплины	9
1.3. Необходимость управления и особенности управленческой деятельности	10
1.4. Формы разделения управленческого труда и уровни менеджмента	12
1.5. Взаимосвязь теории менеджмента с другими дисциплинами	13
Тема 2. Функции менеджмента	15
2.1. Сущность и классификация функций управления. Общие и специальные функции менеджмента	16
2.2. Функция планирования: сущность, цель, содержание	17
2.3. Функция организации: сущность, цель, содержание	19
2.4. Функция мотивации: сущность, цель, содержание	19
2.5. Функция контроля: сущность, цель, содержание	19
2.6. Функция координации: сущность, цель, содержание	20
РАЗДЕЛ 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА	23
Тема 3. Институциональные основы управления организацией	23
3.1. Понятия «институционализм», «институты». Институциональные основы менеджмента	23
3.2. Институциональная теория Д. Норта	24
3.3. Институциональная система организации	26
3.4. Институциональная среда и институциональные ограничения. Институциональные аспекты управления организацией	27
Тема 4. Предпринимательство	28
4.1. Сущность и признаки предпринимательства	28

4.2. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь.....	29
4.3. Страховая деятельность в Республике Беларусь	30
4.4. Рекламная деятельность в Республике Беларусь	32
4.5. Аудиторская деятельность в Республике Беларусь.....	37
4.6. Оценочная деятельность в Республике Беларусь	39
4.7. Внешнеэкономическая деятельность в Республике Беларусь.....	44
4.8. Лизинговая деятельность в Республике Беларусь	46
4.9. Франчайзинг как вид предпринимательской деятельности в Республике Беларусь.....	48
4.10. Индивидуальное предпринимательство. Самозанятость.....	50
Тема 5. Договорные отношения в предпринимательской деятельности	53
5.1. Понятие сделки и ее виды	53
5.2. Сущность, виды и порядок заключения договоров.....	54
5.3. Договор купли-продажи (поставки) и его содержание	55
5.4. Внешнеторговый договор. Базисные условия поставки	56
Тема 6. Налоговая система и налоговые инструменты	59
6.1. Налоговая система Республики Беларусь.....	59
6.2. Органы управления налоговой системой	60
6.3. Основные налоги и сборы, применяемые в Республике Беларусь.....	60
РАЗДЕЛ 3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	69
Тема 7. Инновационный менеджмент.....	69
7.1. Основные понятия инновационного менеджмента	69
7.2. Содержание инновационного менеджмента	71
7.3. Технологическое развитие: структурная характеристика и оценка	73
7.4. Комплексное обеспечение инновационной деятельности в Беларуси	77
7.5. Основы инновационной политики организации.....	82
Тема 8. Экологический менеджмент	83
8.1. Содержание экологического менеджмента	83
8.2. Система экологического менеджмента организации	85
8.3. Экологический паспорт организации	87
Тема 9. Стратегический менеджмент.....	92
9.1. Сущность стратегического менеджмента.....	92

9.2. Основные подходы к разработке стратегии	96
9.3. Школа дизайна (проектирования, моделирования).....	98
9.4. Школа стратегического планирования	100
9.5. Школа позиционирования.....	101
9.6. Школа предпринимательства.....	104
9.7. Когнитивная (познавательная) школа.....	104
9.8. Школа обучения	105
9.9 Школа власти.....	107
9.10. Школа культуры	109
9.11. Школа внешней среды	111
9.12. Школа конфигурации	110
Тема 10. Современные стратегии	111
10.1. Классификация стратегий развития организации.....	111
10.2. Базовые конкурентные стратегии.....	113
10.3. Наступательные стратегии	118
10.4. Оборонительные стратегии	121
10.5. Стратегии вертикальной интеграции	123
10.6. Стратегии диверсификации	125
РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	132
Тема 11. Организация как объект менеджмента	132
11.1. Понятие и общие характеристики организации. Формальные и неформальные организации	132
11.2. Сущность управления организацией Управленческие парадигмы	134
11.3. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации.....	137
11.4. Организационно-правовые формы организаций	140
Тема 12. Система менеджмента организации	141
12.1. Структура системы менеджмента организации.....	141
12.2. Современные концепции управления организацией.....	143
12.3. Механизм управления организацией	146
12.4. Технологии менеджмента. Обеспечение системы менеджмента	148
Тема 13. Организационные структуры менеджмента	150
13.1. Понятие и элементы организационной структуры менеджмента.....	151
13.2. Типы организационных структур управления	152
13.3. Виды иерархических и адаптивных структур менеджмента.....	153

13.4. Сетевые и кластерные организационные структуры	160
13.5. Проектирование организационных структур управления	165
13.6. Оценка эффективности организационных структур управления	167
Тема 14. Коммуникационный менеджмент	169
14.1. Понятие и теории коммуникационного менеджмента	169
14.2. Сущность и виды коммуникаций	172
14.3. Коммуникационный процесс в организации	174
14.4. Формы делового общения в организации	176
Тема 15. Управление конфликтами	178
15.1. Понятие, сущность и причины конфликта	178
15.2. Виды конфликта	180
15.3. Структура и динамика развития конфликта	182
15.4. Методы управления конфликтами	185
15.5. Стратегии поведения оппонентов в конфликтах	188
Тема 16. Управление организационными изменениями	189
16.1. Понятие, типы и процесс организационных изменений	190
16.2. Принципы и этапы управления организационными изменениями	191
16.3. Подходы к управлению организационными изменениями. Модели проведения изменений (К. Левина, У. Бриджа, модель ADKAR)	193
16.4. Концепция непрерывного организационного развития	194
Тема 17. Корпоративная культура организации	196
17.1. Понятие и компоненты корпоративной культуры	196
17.2. Содержание и значение организационной культуры в контексте менеджмента организации	199
17.3. Виды корпоративных культур	201
17.4. Корпоративная культура как стратегический инструмент менеджмента	202
17.5. Социальная ответственность организации	203
Тема 18. Финансовый менеджмент	204
18.1. Сущность и содержание финансового менеджмента	205
18.2. Цели, задачи, принципы и функции финансового менеджмента	207
18.3. Методы финансового планирования, анализа и контроля	209
18.4. Показатели финансового состояния организации	212

18.5. Источники финансирования деятельности организации....	214
Тема 19. Управление устойчивым развитием организации.....	215
19.1. Концепция устойчивого развития	215
19.2. Принципы «зеленой» экономики и теория «зеленого» роста.....	217
19.3. ESG – это концепция. Факторы и параметры устойчивого развития организации	220
19.4. Методические подходы к оценке устойчивости развития организации. Управление устойчивым развитием организации	223
Тема 20. Эффективность менеджмента	224
20.1. Сущность и виды эффективности менеджмента	225
20.2. Критерии и показатели эффективности менеджмента.....	226
20.3. Методы оценки экономической эффективности управленческого труда	227
20.4. Методы расчета эффективности системы управления.....	231
20.5. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления.....	234
20.6. Функциональная модель оценки эффективности менеджмента.....	235
Тема 21. Управленческие решения	239
21.1. Сущность и классификация управленческих решений.....	240
21.2. Модели и процесс разработки и реализации управленческих решений	242
21.3. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений	246
21.4. Методы оптимизации управленческих решений.....	250
21.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	252
21.6. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.....	253
21.7. Эффективность и экономичность управленческих решений.....	253
21.8. Информационное обеспечение управленческих решений.....	254
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Система менеджмента организации.....	258
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Схема цикла управления производством	259
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Структура управленческого решения	260

Учебное издание

**Неверов Александр Васильевич
Масилевич Наталья Александровна
Водопьянова Татьяна Павловна и др.**

МЕНЕДЖМЕНТ

Тексты лекций

Редактор *Е. И. Гоман*
Компьютерная верстка *О. А. Солодкевич*
Дизайн обложки *Д. А. Полешова*
Корректор *Е. И. Гоман*

Подписано в печать 11.12.2023. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать ризографическая.
Усл. печ. л. 15,5. Уч.-изд. л. 16,0.
Тираж 80 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
УО «Белорусский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/227 от 20.03.2014.
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.