

**В.К. Крутиков, С.А. Аракелян, М.В. Якунина**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Учебно-методическое пособие*

Калуга – 2022

ББК 65.050  
УДК 658.01  
К 84

**Рецензенты:**

И.В. Захаров д.э.н., профессор  
Г.В. Сахаров, д.э.н., профессор

**Крутиков В.К., Аракелян С.А., Якунина М.В.**

**К84 Управление изменениями: теория и практика.** Учебно-методическое пособие. – Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2022. – 154 с.

**ISBN 978-5-907460-66-9**

В учебно-методическом пособии обобщены теоретические материалы, формирующие понимание основ деятельности по управлению процессом изменений в организации, реализуемым в современных условиях.

Представлены практические приёмы, технологии и методы, проведения изменений, позволяющие успешно адаптироваться к внешним и внутренним вызовам, а также развивать и совершенствовать деятельность организации.

Предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, изучающих проблемы управления изменениями.

ББК 65.050  
УДК 658.01  
К 84

© Калужский государственный университет  
им. К.Э. Циолковского, 2022  
© Институт управления, бизнеса и технологий, 2022.  
© Коллектив авторов, 2022

**ISBN 978-5-907460-66-9**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<i>Глава 1. Организация в системе современных рыночных отношений: подходы к управлению</i> .....	6
<i>Глава 2. Конкурентоспособность, как фактор эффективной управленческой деятельности: необходимость проведения изменений</i> .....	26
<i>Глава 3. Базовые положения об изменениях в организации: характеристики, классификация</i> .....	42
<i>Глава 4. Основные принципы, методы проведения изменений в организациях</i> .....	49
<i>Глава 5. Стратегия изменений, способы преодоление негативного отношения к изменениям</i> .....	61
<i>Глава 6. Структура и этапы деятельности в системе управления изменениями</i> .....	74
<i>Глава 7. Современный практический опыт управления в условиях внешних и внутренних вызовов</i> .....	95
<b>Темы контрольных работ и эссе</b> .....	106
<b>Контрольные вопросы</b> .....	107
<b>Тестовые материалы</b> .....	109
<b>Глоссарий</b> .....	133
<b>Список рекомендуемых источников и литературы</b> .....	147

# ВВЕДЕНИЕ

По мнению ведущих аналитиков, экономика США находится в предкризисном состоянии. С целью уклонения от возможного дефолта, политическое руководство страны реализует стратегию накачивания кредитных учреждений, предпринимательских структур и граждан денежными средствами под залог государственных обязательств. В финансово-экономической жизни страны наблюдаются высокие темпы инфляции и рост внешнего долга, который достиг тридцати триллионов долларов.

Формируемая представителями Североамериканских штатов, рукотворная глобальная кризисная ситуация, преследует цели нейтрализации негативных для экономики США последствий, более того, милитаризации обстановки, способствующей новому обогащению финансово-промышленной элиты страны. Таким образом, кризисные внутри американские явления, предполагается решать, в очередной раз, за счет европейских, и иных стран всего остального мира.

В отношении Российской Федерации, по инициативе США, недружественными странами, введено, более 5,5 тыс. санкций, поставивших Россию на первое место в мире по числу различных ограничений. Целью, проводимой агрессивной компании, является стремление притормозить динамичное развитие российской экономики, помешав стране занять лидирующее положение в мире.

Следует признать, что отечественная экономика, в связи с применением санкций, переживает сложный период. Прогнозируется падение экономики, до 12,4%, что превышает кризисные явления 2009 года и периода прохождения эпидемии COVID-19.

Но Россия никогда не избирала путь решения своих социально-экономических проблем за счет других стран и народов. Политика внутриэкономических выгод, получаемых от реализации принципа «разори соседа», неприемлема для нашей страны, которая выступает за глобальное многостороннее, равноправное сотрудничество и формирование многополярного мира.

Экономические достижения российского государства связаны с эффективными результатами, получаемыми внутри страны, а не ее пределами. Принципиальные стратегические решения по экономической открытости, принимаются руководством РФ не из «духа глобализма», а исходя из интересов собственной страны при конструктивном взаимовыгодном сотрудничестве с другими странами мира.

Источником достижения положительных результатов внутри страны, выступает укрепление экономического сотрудничества между регионами России.

Формирование единого, гармоничного и перспективного экономического пространства РФ в современных условиях, связанных с бесконечными вызовами, запускаемыми недружественными странами во главе с США, выступает приоритетной задачей для власти, бизнеса и общества.

Переосмысление процессов, протекавших на территории страны на протяжении тридцати лет, должно быть использовано для поиска, разработки и реализации внутренних потенциалов модернизации экономической жизни России.

Сегодня, вряд ли, можно дать высокую оценку уровню зрелости отечественного рынка, результатам развития бизнеса и реализации знаний и технологий, эффективности использования «социального тонуса» человеческого капитала, а также, адекватности современным требованиям, деятельности по формированию инфраструктуры и институтов развития.

Но развитость именно этих базовых элементов, влияет на диверсификацию всей экономической системы страны, стимулируя внутренние рынок и спрос, нейтрализуя препятствия, мешающие перемещению ресурсов, товаров и услуг.

К представителям органов власти, бизнес и общества приходит осознание необходимости эффективного совершенствования процесса управления изменениями, возникает настоятельная потребность в усилении влияния государства на происходящие социально-экономические процессы.

# **Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ**

В исследованиях ряда авторов, дается следующее определение фирмы: фирма – это организация, преобразующая исходные ограниченные ресурсы в конечный продукт, это юридически самостоятельная форма существования бизнеса, это зарегистрированная предпринимательская единица, обладающая коммерческой самостоятельностью.

Фирма может включать одно или несколько предприятий, функционирующих в различных сферах хозяйства. В результате экономической деятельности фирм отражаются все проблемы микроэкономики. Фирма преобразует, исходные ограниченные ресурсы в конечный продукт и затем вступает в отношения обмена на рынке.

В реальной хозяйственной деятельности, при употреблении слова фирма имеют в виду коммерческую организацию с одноименным фирменным наименованием.

Выделяет следующие направления деятельности фирмы в рыночном хозяйстве:

- обмен денег на труд наемных рабочих;
- обмен денег на товары и услуги поставщиков;
- обмен товаров и услуг на деньги потребителей;
- обмен денег, выплачиваемых позже, на деньги, полученные сейчас от инвесторов;
- обмен денег, выплачиваемых сейчас, на деньги, которые будут получены позже от должников;
- обмен денег на товары и услуги (на воду, электроэнергию, тепло, уборку территорий, охрану) и государственные акты правительства.

Фирма выступает в качестве основного организационно-экономического звена рыночной экономики, что объясняется следующими обстоятельствами:

Фирма – самое динамичное звено в структуре рыночной экономики, в котором находят отражение все научно-технические достижения, средства производства и предметы труда, передовой опыт.

Фирма – фокус, где сходится все многообразие производственно-технических отношений в макро- и микроэкономике. На фирмах в конкретной форме проявляются законы общественного воспроизводства и рынка.

В отличие от фирмы, под предприятием понимается определенный производственно-технический комплекс, используемый для производства товаров или (и) услуг в любой отрасли национальной экономики.

Фирма же, выступает в качестве имущественного комплекса, используемого собственниками этого имущества для осуществления предпринимательской деятельности.

В состав фирмы входят все виды имущества, предназначенные для ее деятельности. Виды имущества включают: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье. Кроме того, в качестве имущества рассматриваются: нерезализованная продукция, права требований, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие ее деятельность. Фирма позиционируется, как основной агент рыночной системы любой современной страны.

Под фирмой понимается и первичная организационная единица бизнеса, которая обладает следующими характеристиками:

- юридическая самостоятельность, фирма является юридическим лицом, зарегистрированным в соответствующих государственных органах;
- производственная самостоятельность, фирма самостоятельно решает, что, где и каким образом производить и продавать;
- финансовая самостоятельность, фирма самостоятельно распределяет полученный доход;
- организационная самостоятельность, фирма самостоятельно выбирает тип внутренней организации.

Вышеперечисленные характеристики, позволяют отличить фирму, как от предприятия, являющегося первичным технологическим образованием, так и от союза фирм, где имеет место только определенная координация активности при сохранении внутренней поведенческой самостоятельности входящих структур.

Существуют различные взгляды на природу фирмы, которые объединяют в следующие укрупненные группы:

- технологическая концепция фирмы, являющаяся основой классической и неоклассической теории;
- институциональная теория фирмы;
- теоретические исследования поведения фирмы на базе теории игр.

Между данными группами теорий основные пункты разногласий связаны со следующими критериями:

- метод исследования поведения фирмы;
- факторы, объясняющие наличие в экономике фирм разного размера;
- факторы, объясняющие уровень концентрации в экономике в целом и в отдельных отраслях;
- оценка цели деятельности фирмы;

- объяснение разнообразия организационных форм фирмы;
- выбор ведущих поведенческих характеристик фирмы;
- общий механизм функционирования фирмы.

Экономика представляет собой своеобразную соединительную ткань, обеспечивающую пространственное единство страны. Хотя основным заинтересованным лицом в процессе освоения территорий выступает государство, именно экономика играет роль ключевой подсистемы в решении этой задачи.

Член-корреспондент РАН Г. Клейнер, опираясь на междисциплинарную системную концепцию места и роли экономики в обществе, ученый утверждает, что основой должна служить платформа системной экономики – нового направления экономической теории, в рамках которого социально-экономические системы рассматриваются как ключевые действующие лица в экономическом пространстве-времени.

Им предложена схема функционирования общества как цепочки взаимодействия «государство – социум – экономика – бизнес».

В завершении исследования, приводится ряд выводов.

С точки зрения координационных и регулирующих взаимодействий экономика должна демонстрировать чувствительность по отношению к запросам социума и потребностям бизнеса.

Можно, по мнению Клейнера, следующим образом суммировать обязательства экономики по отношению к ее непосредственным системным контрагентам. Она должна:

- предоставлять социуму рабочие места в соответствии с его потенциалом и потребностями хозяйства;
- обеспечивать потребности общества в экономических благах;
- обеспечивать возможность перемещения трудовых ресурсов и продукции, гармонизировать условия жизнедеятельности всех индивидов и социальных групп на всей территории страны;
- предоставлять бизнесу условия и ресурсы для реализации предпринимательских инициатив;
- быть восприимчивой к инновациям, исходящим от бизнеса, отбирать их для возможного распространения и закрепления в виде рутин;
- гармонизировать успешные инициативы бизнеса в рамках экономических процессов;
- координировать взаимодействие и гармонизировать взаимоотношения социума и бизнеса;
- обеспечивать движение к общему и локальному экономическому равновесию.

В реальной хозяйственной деятельности, различают следующие разновидности фирм:

- производственная – фирма, занятая изготовлением конкретной продукции;
- торговая – фирма, занимающаяся торговой и торгово-посреднической деятельностью.
- консалтинговая – фирма, сфера деятельности которой – консультации в различных сферах;
- брокерская – посредническая фирма, преследующая коммерческие цели и действующая по поручению и за счет клиентов;
- венчурная – мелкая или средняя инвестиционная фирма, финансирующая научные исследования, инженерные разработки;
- дочерняя – самостоятельная фирма, отделившаяся от основной путем передачи части имущества, чаще выступает в роли филиала учредившей головной фирмы;
- инвестиционная – фирма, занятая инвестированием в форме капитальных вложений и операциями с ценными бумагами;
- инжиниринговая – фирма, специализирующаяся на предоставлении клиентам инженерно-консультационных услуг;
- инновационная – фирма, созданная для отработки новых технологий на базе результатов научно-исследовательских работ фирмой, которая становится ее совладельцем;
- риэлтерская – фирма, занимающаяся торговыми операциями с недвижимостью.

Остановимся на особенностях предпринимательской деятельности, осуществляемой указанными организациями (фирмами).

Организации (фирмы), занимающиеся производственным предпринимательством, направляют свою деятельность на производство продукции, проведение работ и услуг, сбор, обработку и предоставление информации, создание духовных ценностей и т.п., подлежащих последующей реализации потребителям. Основным полем приложения их усилий являются производственные предприятия и учреждения, коммерческие, торговые заведения, фондовые и товарные биржи, банки, население.

К производственной сфере принято относить промышленность, сельское хозяйство, рыбное, лесное, хозяйство, строительство, транспортную связь, различные виды производственных услуг и т.п.

Круг интересов производственного предпринимательства довольно разнообразен, и для его реализации требуются финансовые и материальные ресурсы, порой довольно значительные. Стремление получить, как можно большую прибыль при меньшем риске предполагает осуществление соответствующей технологии ведения дела. Исходным элементом этой технологии является выбор основной области деятельности фирм. Ее

содержательная сторона определяется финансовыми ресурсами и личными склонностями предпринимателя.

Результатом производственно-предпринимательской деятельности фирмы, является производство продукта, который требует своей реализации. Мероприятия по его реализации составляют третью стадию технологии предпринимательства. Реализация возможна: с помощью посредников – агентов, брокеров и т.п. или своими собственными силами. Это наиболее ответственная стадия технологии предпринимательства, от продуманности, осуществления которой зависит успех всего начатого дела.

Поскольку на рынке появляются все новые и новые товары и услуги, то в предпринимательской деятельности, в условиях недостатка финансовых средств, чрезвычайно важно, чтобы товары не залеживались, чтобы высвобождающиеся финансовые средства вкладывались снова в дело, т.е. фирма должна стремиться к ускорению оборачиваемости денег. Считается, что сделка должна давать годовую прибыль не менее 20-22 % затрат. Но нужно всегда помнить: доход вторичен и прямо пропорционален объёму созданных продуктов и оказанных услуг.

Содержания коммерческого предпринимательства фирмы, заложено в сути товарно-денежных отношений, торгово-обменных операций, то есть в перепродаже товаров и услуг. В отличие от производственно-предпринимательской деятельности здесь нет необходимости обеспечения производственными ресурсами, связанными с выпуском продукции и др. В качестве исходной стадии технологии стоит выбор – что покупать, что перепродавать и где. В решении этих вопросов, прежде всего, следует исходить из положения, что реализационная цена товара должна быть значительно выше закупочной цены; спрос на предлагаемый товар должен быть достаточным, чтобы реализовать его в намечаемом масштабе сделки. Но чтобы быть уверенным, что эти условия выполнимы, фирма должна провести тщательный маркетинг, направленный на анализ рынка ряда товаров и услуг и на выработку прогнозной оценки конъюнктуры рынка, т.е. какие товары и услуги будут пользоваться наибольшим спросом, каковы будут цены покупки и реализации. Эти шаги составят вторую стадию технологии.

Под коммерческими сделками понимаются соглашения между двумя фирмами или несколькими сторонами на куплю или продажу товаров, работ, услуг в соответствии с условиями соглашения. Если в сделке участвуют фирмы из других стран, то такие сделки заключаются как международные. Все коммерческие сделки подразделяются на основные и вспомогательные сделки.

К основным сделкам, относятся: купля-продажа продуктов, техники, и иных товаров.

К вспомогательным сделкам, относятся сделки: по перевозке грузов, переводу финансовых средств, страхованию грузов и другие.

Основные средства заключения сделок: напрямую и через посредников.

Прямые коммерческие сделки заключаются непосредственно между фирмой и потребителем.

Торгово-посреднические операции подразделяются на следующие виды:

- по перепродаже;
- комиссионные;
- агентские;
- брокерские.

На практике существует множество коммерческих договоров. Но существует так называемый типовой коммерческий договор, предусматривающий следующую структуру:

Вступительная статья. Место, дата, юридическая сторона, предмет договора. Указывается наименование товара, его количество и качество, его характеристики. Если по этим характеристикам много составляющих, то их перечень дается в приложении.

Количество товара по договору.

Определение качества товара. Метод, методики определения качества товара. Кто и где проводит оценку качества товаров.

Условия поставки.

Срок и дата поставки.

Цена договора. При поставке разнородных товаров цена назначается за каждую единицу. Цена, как правило, является фиксированной либо на момент заключения договора, либо на момент исполнения договора, либо на момент срока действия договора.

Финансовое предпринимательство, является разновидностью коммерческого предпринимательства, поскольку его объектом купли-продажи выступает специфический товар: деньги, валюта, ценные бумаги.

С переходом к рыночным отношениям рынок денег, валюты и ценных бумаг становится реальностью, его участниками выступают коммерческие банки, фондовые биржи, предприятия, организации и физические лица-предприниматели.

Технология финансовой предпринимательской сделки аналогична технологии коммерческой сделки с той лишь разницей, что товаром являются финансовые активы. Фирма, вступающая в этот вид бизнеса, начинает свою деятельность с анализа рынка ценных бумаг и маркетинговой деятельности. Последняя связана с поиском и привлечением потенциальных покупателей денег, валюты и ценных бумаг.

Одновременно с этим устанавливается источник получения денег, валюты и ценных бумаг. Первичным обладателем финансового товара, может быть сама фирма. Она выступает в роли продавца или ростовщика, предоставляющего деньги, валюту и др. потребителю займа за определенную плату или под определенный процент.

Еще одной формой финансового предпринимательства является эмиссия ценных бумаг, таких, как собственные акции, облигации, кредитные билеты, коммерческие ценные бумаги. Ценные бумаги фирма продает, размещает при определенных условиях и обязательствах в качестве финансового товара.

Наиболее распространенная форма – покупка ценных бумаг самой фирмой. Смысл ее состоит в том, что фирма покупает деньги, валюту, ценные бумаги за определенную сумму, а затем продает их другому покупателю за большую сумму, а разница приносит доход.

Финансовое предпринимательство, как никакой другой вид предпринимательства, нуждается в наличии хорошо поставленной информации, в обеспечении вычислительной и организационной техникой. При осуществлении финансово-кредитной сделки, фирма предоставляет потребителю свои деньги, валюту, ценные бумаги в долг (в кредит), а через определенное время получает большую сумму на определенный процент. При этой сделке фирма должна особое внимание, уделить проверке финансовой состоятельности покупателя, установить гаранта, который поручается за покупателя.

Считается, что финансовая сделка целесообразна, если при ее продолжительности сроком до одного года расчетная чистая прибыль составляет не менее 5% от объема сделки (денежной выручки), а при долговременных сделках этот процент повышается до 10-15 %.

К финансовому предпринимательству, в частности, можно отнести финансовую деятельность на любом предприятии. В рамках хозяйственного субъекта это процесс создания капитала фирмы и определение направления его использования.

Капиталы фирмы используются по нескольким направлениям:

Повышение активов фирмы. К активам фирмы относятся: наличные деньги, выручка от реализации, резервы, станки, здания. Если активы постоянно пополняются, то речь идет о повышении активов фирмы.

Понижение пассивов фирмы – всего того, что фирма должна банкам, коммерческие займы, оплата счетов поставщикам, налоги и т.д.

Все то, что остается после повышения активов фирмы и понижения пассивов фирмы распределяется между участниками фирмы.

Капитал фирмы подразделяется на основной и оборотный капитал.

Основной капитал предприятия – это денежная оценка его основных фондов. Основные фонды – средства труда, которые многократно участ-

вуют в процессе производства, сохраняют при этом натурально-вещественную форму и переносят свою стоимость на производимую продукцию частями по мере износа в виде амортизационных отчислений.

Оборотный капитал – это денежные средства, авансированные в оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Оборотный капитал – это финансовые ресурсы, вложенные в объекты, использование которых осуществляется фирмой либо в рамках одного воспроизводственного цикла, либо в рамках относительно короткого календарного периода времени (как правило, не более одного года).

Для удобства и упрощения внутрифирменного бухгалтерского учета к числу объектов, включаемых в состав оборотного капитала, относят предметы, имеющие срок службы не более года, независимо от их стоимости, а также предметы (инструмент, инвентарь, оснастка) стоимостью ниже установленного лимита (в настоящее время 500 тыс. руб.) независимо от их стоимости.

В бухгалтерском балансе фирмы все такие предметы отражаются по счету "Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы" (инструмент, инвентарь и приспособления).

По функциональному назначению оборотный капитал подразделяется на оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Управление текущими активами (оборотный капитал) исходит из общей формулы кругооборота капитала. Они включают ликвидные активы, готовую продукцию, счета должников.

Не менее важной проблемой является использования основного капитала. Исходный пункт – выбор формы использования основного капитала. Речь идет о долгосрочной, краткосрочной, текущей инвестиционной деятельности.

У фирмы существует несколько основных источников пополнения капитала:

Доход от продажи товаров и услуг (самый крупный). В нормальных условиях этого источника достаточно для пополнения капитала и накопления.

Финансирование в долг.

Финансирование путем выпуска обыкновенных акций. Если фирма находится на грани зыма, то необходимо прибегнуть к выпуску акций.

Продажа активов. Некоторые фирмы имеют ликвидные активы, и они их могут продать с целью привлечения капитала.

Среди внешних источников наиболее важным является банковский кредит:

Краткосрочный кредит – на срок менее года. Условие – достаточная ликвидность заемщика, т.е. как быстро его активы могут быть превращены в наличные средства.

Среднесрочный – от 1 до 5 (8) лет. Предоставляются по залог товарных запасов и складских помещений, причем по этому залогу выдвигаются определенные требования: возможность длительного хранения товаров, без проблем реализация, товары должны быть подходящими для страхования, возможность контроля кредитора за хранением товаров.

Долгосрочный. Используется, когда осуществляется модернизация производств, на 15-20 лет.

Другой путь привлечения долгосрочной ссуды – выпуск долгосрочных облигаций на 20 лет и более.

Основные финансовые документы

Каждое изменение финансового состояния предприятия должно быть отражено в финансовых документах. В них отражается финансовая деятельность предприятия на планируемый и отчетный периоды.

Обоснованность управленческих решений базируется на финансовых (бухгалтерских) отчетах. Цель бухгалтерских отчетов – предоставить объективную и необходимую информацию разным группам пользователей, таких как менеджеры, вкладчики капитала, кредиторы, налоговые службы, профсоюзы. Основными отчетными финансовыми документами предприятия являются:

- баланс (баланс активов и пассивов);
- сводный отчет о прибылях и убытках (счет прибылей и убытков);
- отчет о движении денежных средств;
- счет финансирования.

Финансовая отчетность используется для проведения определения финансового анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Важнейшим документом финансовой отчетности является баланс – свод цифровых данных бухгалтерского учета о финансовом положении предприятия на определенную календарную дату. Баланс показывает финансовое положение предприятия на определенный, как правило, последний, день месяца, квартала, года.

Финансовый баланс. Сводная таблица всех активных и пассивных счетов.

Баланс состоит из двух частей: в левой части, указываются активы, в правой части – пассивы.

В активе показывают средства, которыми располагает предприятие (производственные запасы, товары, основной капитал, дебиторская задолженность).

В пассиве показаны источники средств, т.е. кредиторская задолженность предприятия и собственный (акционерный) капитал. В собственном (акционерном) капитале указывается сумма, подлежащая распределению между держателями акций в случае ликвидации предприятия на дату со-

ставления баланса. Обе части баланса всегда уравновешены, т.е. сбалансированы.

В нормально работающих фирмах обычно составляются несколько балансов.

Счет прибылей и убытков.

В отчете о прибылях и убытках сравниваются сумма выручки от продажи товаров и другие виды доходов со всеми затратами и капиталовложениями, осуществленными в процессе функционирования предприятия. В результате своей деятельности за год предприятие имеет или чистую прибыль, или убыток.

В этом документе, который публикуется один раз в год. В документе отражается:

Товарооборот, то есть сумма товаров и услуг, произведенных производителем за вычетом складированных и закупленных на стороне.

- Издержки на приобретение.
- Торговая прибыль.
- Поступления и убытки от инвестиционной деятельности.
- Валовая прибыль до налогообложения.
- Налог на основной вид деятельности.
- Чистая прибыль и убытки в целом за год.
- Счет финансирования.
- В этом документе выделяется:
  - денежная наличность
  - источники финансирования
  - направление использования ресурсов
  - денежная наличность и денежные ресурсы на конец года.

Консультативное предпринимательство (консалтинг) – предпринимательская деятельность фирмы, сущность которой составляет консультирование производителей, продавцов, покупателей по обширному кругу юридических и экономических вопросов. Кроме того, подготовка документов, необходимых при создании новых фирм.

Консультативное предпринимательство осуществляется в различных формах: в виде разовых платных устных советов, в виде фундаментальных письменных проектов и т.п.

Письменные консалтинг проекты имеют следующие составляющие части:

- выявление проблемы (диагностика);
- разработка проекта решений;
- варианты осуществления проекта решений. Формы консультативного предпринимательства.

Экспертный консалтинг – форма пассивного консалтинга, при котором эксперт-консультант фирмы, тщательно анализирует предоставлен-

ную клиентом информацию и самостоятельно разрабатывает рекомендации по внедрению проекта совершенствования, пути его внедрения.

Процессный консалтинг – форма разновидность активного консалтинга, при котором эксперты-консультанты фирмы, на всех этапах работы над проектом взаимодействуют с представителями заказчика, создавая условия для генерирования идей и предложений. Эксперты-консультанты совместно с представителями заказчика анализируют сложившуюся ситуацию в фирме, выявляют проблемы и предлагают пути их разрешения, разрабатывают предложения по проекту совершенствования.

Обучающий консалтинг – форма разновидность активного консалтинга, при котором эксперты-консультанты фирмы, осуществляют с представителями клиента лекции, семинары, используют активные формы обучения (разрабатывают учебные тренинги, проводят деловые игры). При обучающем консалтинге создаются теоретические и практические условия для того, чтобы работники фирмы заказчика обучились и приобрели навыки аккумуляции предпринимательских идей, научились разрабатывать эффективные проекты совершенствования бизнеса.

Достоинство консультативного предпринимательства: отсутствие необходимости финансирования больших денежных сумм при его открытии.

При консультативном предпринимательстве основным фактором выступает человеческий капитал и его интеллектуальный компонент. Конкурентоспособность зависит от скорости накопления качественных параметров применяемого интеллектуального капитала.

Разновидности консультативного предпринимательства:

Аудит – проверка финансовой отчетности фирм, её экспертная оценка.

Бухгалтерское обслуживание:

– осуществление или восстановление бухгалтерского учета внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами;

– консультативные услуги по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Юридический консалтинг:

– правовые услуги, юридические советы;

– экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

Обеспечение информационными технологиями – разработка и консультирование по использованию компьютерных программ, созданию баз данных, компьютерных сетей.

Инжиниринг – услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

Инвестиционное обслуживание – финансовые услуги и консультирование.

Рекрутмент – услуги по подбору и оценке кадров.

Реклама – консультирование и проведение мероприятий по созданию положительного образа (имиджа) товара или фирмы.

Деловая информация – услуги по предоставлению экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации.

Лоббирование – воздействие на государственные органы для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

Образовательный тренинг – активное образовательное повышение квалификации.

Основными принципами консультирования являются:

- профессиональная компетентность и высокий профессиональный уровень оказываемой помощи;
- независимость оказываемых услуг;
- рекомендательный характер деятельности;
- коллективность работы.

Выдающийся русский экономист И.Х. Озеров (1869-1942) посвятил свои труды анализу негативных явлений в экономической жизни России, которые мешают ей развиваться и процветать.

Многие его мысли актуальны для нашего времени. Озеров рассуждал о причинах отставания России от мировых лидеров, при наличии колоссальных природных и человеческих ресурсов. Призывал к ведению демократической предпринимательской деятельности, технологической независимости от промышленно развитых стран и подъему социально-экономического уровня жизни населения.

Он утверждал: «Нам нужно создать новый тип предпринимателя, с широким кругозором, с большим размахом, с другими приемами», говорил о необходимости установления в стране «эластичного общественного строя, который давал бы возможность всем развивать свои силы», выступал за поощрение интереса к науке, воспитание «другого поколения с другими головами, другими привычками». С досадой писал: «У нас хватало денег на все, но не хватало их на культуру мозга, головы...»

А в наши дни, особенно, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация – живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен – действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы.

Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

Организацию, как таковую, вряд ли можно увидеть. Обычно со стороны видимыми являются только внешние признаки организации: высокие здания, компьютеры в офисах, служащих на своих местах. С другой стороны, различимы признаки внутренней деятельности различных организаций. Справедливо утверждение, что организации стали неотъемлемой частью современного общества, и поэтому многие их черты воспринимаются как нечто само собой разумеющееся.

Такие разные организации, как церковь, больница и фирма IBM, все же имеют между собой нечто общее. Организацию можно определить следующим образом: организация – это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Ключевые элементы организации – не здания и не оборудование. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели.

Большинство организаций сегодня стремится к большей горизонтальной координации своих действий, часто используя подход, при котором несколько служащих с профессиональными различными обязанно-

стями работают единой командой над общим проектом. По мере того как организации встречаются с необходимостью быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми. Ни одна современная организация не может существовать без взаимодействия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими элементами внешней среды. Сегодня некоторые компании сотрудничают даже со своими конкурентами, обмениваясь информацией и технологиями, получая от этого взаимную выгоду.

Организации адаптируются к быстро изменяющейся внешней среде, и сами оказывают влияние на среду. Некоторые крупные компании имеют специальные отделы, занимающиеся мониторингом окружающей среды и поиском путей приспособления к ней и влияния на нее.

Менеджеры должны понимать, какая часть из операций компании создает ценности, а какая нет, компания может быть прибыльной только тогда, когда общая цена того, что она производит, больше стоимости затраченных ресурсов. Организации должны быть способными соответствовать требованиям сегодняшнего дня, связанным с все большей специализацией рабочей силы и растущим вниманием к вопросам этики и социальной ответственности, а также находить эффективные способы заинтересовать служащих в совместной работе для достижения целей организации.

Значение организаций:

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

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются многие организации – поиск и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения конкретных задач. Для реализации коммерческих целей организации должны предлагать потребителям нужные им товары и услуги по доступным ценам. В условиях все более жесткой конкуренции компании вынуждены искать нестандартные способы более эффективного производства товаров и доставки их потребителю. Одним из таких способов является торговля через Интернет и использование новейших информационных и компьютеризованных производственных технологий.

Поиск новых форм работы и внедрение современных методов управления также может внести свой вклад в достижение целей организации и повышение эффективности ее деятельности. Многие организации создают потребность в инновациях, вместо того чтобы полагаться на стандартные продукты и устоявшиеся способы действия.

Взгляд на организацию как на систему позволяет лучше понять основные закономерности деятельности организаций. Изучение характеристик организации является важной ступенью в ее исследовании. Характеристики относятся к специфическим чертам построения организации. Можно сказать, что характеристики описывают организацию точно так же, как личностные или физические черты описывают людей.

В контексте теории систем организация – это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги). На рисунке 1. представлены основные элементы организации как системы.



Рис. 1. Организация как система

Необходимо заметить, что теория систем применительно к организациям делает акцент на двух важных соображениях:

- выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»)
- для удовлетворения этих требований цикл «вход – процесс – выход» должен находиться в центре внимания руководства организации

Характеристики организаций подразделяются на два типа: структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и окружающую обстановку, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики. Контекстные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающихся друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы.

Чтобы понять и оценить организацию, нужно исследовать как ее структурные, так и контекстные характеристики. Все характеристики организации взаимодействуют друг с другом, и их можно регулировать, чтобы добиться наилучшего выполнения задач организации.

Формализованность относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации.

Специализация показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют также разделением труда.

Иерархия власти описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Понятие иерархии связано с понятием диапазона контроля. Диапазон контроля – это число работников, подчиненных одному начальнику.

Централизация относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована. Если же ответственность за важные решения делегируется на более низкие уровни иерархии, то организация является децентрализованной. В число организационных решений, которые могут приниматься централизованно или децентрализованно, входит приобретение оборудования, постановка задач для подразделений, выбор поставщиков, установление цен на выпускаемую продукцию, принятие новых работников или определение рынка сбыта.

Профессионализм – это уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, если пре-

тенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятым в организацию.

Соотношения персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Соотношения персонала включают в себя долю администрации, долю канцелярских работников, долю профессионального штата и отношение количества работников, занятых обслуживанием производственного процесса, к количеству работников, занятых непосредственно производством продукции. Указанные доли (или проценты) вычисляются путем деления числа работников данного класса, на общее число работающих в организации. Таким образом, зная средние значения соотношения персонала, характерные для компаний, занимающихся аналогичным бизнесом, можно сделать вывод о том, насколько оптимальна структура Вашей собственной компании.

К характеристикам организаций относятся, также:

Размер – это величина организации, то есть количество людей, работающих в данной организации. Это количество может быть измерено для всей организации или отдельных ее составляющих, таких как завод или филиал. Поскольку организации – это социальные системы, размер обычно определяется по числу работников. Другие характеристики, такие, как общий уровень продаж или величина активов, также косвенно отражают то, насколько крупной является организация, но они напрямую не описывают ее размер.

Технологии, используемые организацией – это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные (материальные, финансовые, информационные и человеческие ресурсы) в выходные (готовые продукты или услуги).

Окружающая (внешняя) среда включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами. Ключевые элементы окружающей среды – это области деятельности организации, правительство, покупатели, поставщики и финансовая среда. Элементами окружающей среды, наиболее сильно воздействующими на организацию, часто являются другие организации.

Цели и стратегии организации – это задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других. Цели компании часто декларируются в письменном заявлении о долгосрочных намерениях. Стратегия – это план действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации. Цели и стратегии определяют поле деятельности организации и ее взаимоотношения со своими работниками, покупателями и конкурентами.

Культура организации представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться этики поведения, требований к работникам, эффективности или обслуживания покупателей и именно они являются тем цементом, который скрепляет структуру организации. Культура организации нигде не записана, но ее можно обнаружить в том, какие истории рассказывают в организации, в ее лозунгах, официальных мероприятиях, манере служащих одеваться и расположении служебных помещений.

Одиннадцать контекстных и структурных характеристик, описанных выше, не являются независимыми и могут влиять друг на друга.

Эти характеристики дают основу для измерения и анализа особенностей, которые обычно не могут быть замечены случайным наблюдателем, и представляют собой очень ценную информацию о существе организации.

Организационное развитие – это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях. С точки зрения теории управления организацией понятие организационного развития до сих пор является предметом серьезных разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на сравнительную простоту этого высказывания, не наблюдается всеобщего согласия относительно того, что следует включать в конкретный набор мер и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Критики организационного развития отмечают, что в качестве управленческого метода. Развитие неизбежно основано на управленческих ценностях менеджеров организации, поскольку инициаторами перемен, как правило, выступают менеджеры высшего звена или собственники компаний. При этом сложившееся соотношение власти в организации воспринимается как данное. В результате процесс развития оказывается неэтичным, так как даже при повышении результативности организации, основное соотношение власти остается неизменным, а сотрудниками манипулируют без их согласия.

Основные определения организационного развития (ОР).

Организационное развитие – это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижения ее целей. В данном случае акцент делается на ОР как на плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации. Однако это определение все еще остается неполным.

Концепция ОР должна быть достаточно широкой, чтобы включать в себя не только подход в области поведения, но и другие подходы. В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты ОР:

Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения.

Цели организационного развития.

Специалисты выделяют три цели ОР – изменение отношения к работе, модификация поведения и стимулирование к изменениям в структуре и политике. Однако в общей стратегии ОР можно выделить ту или иную подцель. Например, если, по мнению администрации, структура организации является оптимальной, то в процессе ОР, возможно, будет предпринята попытка переобучить персонал, чтобы он воспринял эту структуру. Более того, концепция ОР должна включать в себя возможность использования программ, направленных на техническую подготовку персонала. Администрация может определить, что отношение к работе, поведение и структура отвечают интересам организации, однако основной персонал не обладает нужными навыками. Программы повышения квалификации работников являются существенным дополнением ОР.

Основные характеристики процесса организационного развития.

Организационное развитие, согласно термину, используемому в современной практике менеджмента, имеет ряд отличительных характеристик:

Это планируемый и долгосрочный процесс. Организационное развитие – это преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет.

Это процесс, ориентируемый на проблемы. Процесс ОР пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации.

Этот процесс отражает системный подход. Организационное развитие как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента.

Это процесс, ориентирующийся на действия. Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, ОР делает акцент на свершившихся фактах.

В этом процессе используются услуги консультантов по преобразованиям. Процесс ОР требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования.

Этот процесс охватывает процессы обучения. Главная особенность процесса ОР состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

Эти характеристики современного процесса ОР указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу ОР, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

## **ГЛАВА 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

Проблеме конкурентоспособности (КСП) посвящено значительное число работ отечественных и зарубежных авторов. В рамках классической экономической теории изучение вопросов конкурентоспособности неразрывно связано с изучением рынка и антимонополистической теории и практики. Можно выделить три основных подхода к определению конкуренции:

- конкуренция как состязательность на рынке;
- конкуренция как элемент рыночного механизма;
- конкуренция как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Наиболее раннее упоминание о монополистических деловых практиках встречается в Кодексе Хамурапи, принятом в 2100 году до н. э. В 347 году до н. э. в «Политике» Аристотеля впервые появляется термин «монополия». В I веке н. э. он впервые используется в обращении к Сенату римского императора Тиберия. Дальнейшее распространение концепция получила после включения запрета монополистических практик, в Кодексе Юстиниана.

В разработку конкурентоспособности внесли свой вклад, начиная с А. Смита–К. Менгер, В. Визер, А. Маршалл, Ф. Хайек, Дж. Кейнс, П. Самуэльсон и многие другие.

Адам Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные покупатели и продавцы конкурируют друг с другом за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – «невидимая рука» рынка, координирующая деятельность его участников.

В работах А. Маршалла прослеживаются в неразвитом виде два подхода к пониманию конкуренции, которые можно обобщить, используя две характеристики: «результат» и «процесс».

Трактовка конкуренции Ф. Хайеком прямо указывает на ее специфику: под конкуренцией понимается процедура открытия новых возможностей использования существующих (доступных) ресурсов, а также создание новых ресурсов. Хайек пишет: «Примечательно, что один из самых распространенных упреков в адрес конкуренции состоит в том, что она “слепа”. В

этой связи уместно напомнить, что у древних слепота была атрибутом богини правосудия». И далее: «Ведь когда собственность принадлежит множеству различных владельцев, действующих независимо, ни один из них не обладает исключительным правом определять доходы и положение других людей. Максимум, что может владелец собственности, – это предлагать людям более выгодные условия, чем предлагают другие».

Ф. Хайек придавал огромное значение спонтанным действиям при капитализме, тому, как он отбирает, используя эволюционные механизмы, жизнеспособные институты, которые в состоянии выжить.

По Й. Шумпетеру рыночная экономика – это не стерильный, стремящийся к равновесию мир, но мир реального соперничества, где живые люди организуют новые фирмы, завоевывают новые рынки и продвигают новые продукты. Шумпетер считал, что эффективная конкуренция возможна лишь в условиях динамической экономики, где непрерывный поток нововведений трансформирует устойчивую экономическую ситуацию.

М. Портер, ведущий мировой специалист в области конкуренции, сформулировал четыре группы факторов, влияющих на конкурентоспособность:

- параметры спроса, определяющие возможности реализации продукции, а также границы возможных изменений цен на нее;
- наличие конкурентной среды, стимулирующей к постоянному поиску нового, повышению качества и эффективности производства;
- параметры факторов, используемых в процессе производства (сырье, материалы, энергия, рабочая сила);
- наличие родственных и поддерживающих отраслей, связанных с основными отраслями, т.е. теми отраслями, которые позволяют максимально повысить качество продукции в широком смысле слова.

Состояние конкуренции в отрасли, по мнению М. Портера, определяется пятью основными силами .

В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли.

Знание сил, управляющих конкуренцией в отрасли, обеспечивает фундамент для разработки стратегического плана действий в борьбе за конкурентные преимущества. Оно позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятий, входящих в отрасль, дать их четкое позиционирование в отрасли, понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший эффект, и определить потенциальные возможности и факторы угрозы для предприятий со стороны других отраслей и иностранных конкурентов.

М. Портер, на базе системного подхода, установил тождественность конкурентоспособности и экономической эффективности.

В современной зарубежной литературе конкурентная политика как необходимое условие экономического роста исследуется в рамках целого ряда моделей.

Питер Ф. Друкер, в работе «Практика менеджмента» определяет восемь ключевых сфер предприятия, для которых необходимо устанавливать цели: рыночное положение, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, работа и обучение менеджеров, работа рядового персонала, ответственность перед обществом.

Рыночное положение ставится на первое место и определяется в сопоставлении с потенциалом рынка и с деятельностью поставщиков конкурирующей продукции или услуг, независимо от того, прямая конкуренция или непрямая.

Друкер считает, что существует максимальный удельный вес компании на рынке, который нежелательно превышать, даже если нет антимонопольных ограничений. Доминирующее положение на рынке усыпляет бдительность: монополисты терпят крах из-за самодовольства. Доминирование на рынке порождает огромное внутреннее сопротивление против нововведения. Поэтому для каждого направления требуется четко определить рынок, его реальный объем и потенциал, его экономические тенденции и возможные инновации. Делать это необходимо на основе понимания рынка как ориентированного на потребности и желания потребителя, с учетом как прямых, так и непрямых конкурентов. Цель должна совпадать с целями, установленными для удержания конкурентного рыночного положения.

В работе М. Джастмана экономика рассматривается как совокупность неделимой инфраструктуры и остальных отраслей. В том случае, если инфраструктура монополизирована, нежелание потенциальных участников других рынков платить монопольную цену за ее использование приводит к замедлению экономического роста. Поэтому конкуренция в инфраструктурных отраслях является ключевым фактором успешной промышленной политики в экономике в целом.

Согласно теории цикла жизни отрасли М. Горта и С. Клеппера, которая базируется на теории цикла жизни товара, отрасль проходит через несколько стадий: зарождение и рост; зрелость и стагнация. В зависимости от фазы жизненного цикла отрасли меняются как барьеры для входа на рынок, так и численность конкурентов. Естественным состоянием рынка для этих стадий являются высокая концентрация и монополизация производства.

Ф. Котлер предложил классификацию, основывающуюся на дифференциации производителей-конкурентов по их ролевой функции на рынке. Конкуренты делятся на следующие типы: лидеров, претендентов на лидерство, ведомых и новичков.

Дж. Брандер и Б. Спенсер показали, что политика поддержки отдельных отраслей протекционистскими методами в условиях несовершенной конкуренции на мировых рынках приводит к повышению национального благосостояния.

В России в период плановой экономики вопросами конъюнктуры мирового рынка и конкурентоспособности длительное время занимались ученые научно-исследовательского конъюнктурного института: А. Литвиненко, М. Татьянченко, С. Панкина, Ю. Савинова и др.

Наиболее полно исследуются аспекты конкурентоспособности как технико-экономической категории качества продукции в монографии Г. Долинского и И. Соловьева, а методики оценки уровня конкурентоспособности товаров – в работах российских ученых П. Завьялова, С. Захарова и др.

Современный экономический словарь трактует понятие конкуренция как «состяжание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья». Понятие конкурентоспособность трактуется как «свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» (Большой экономический словарь /Под ред. А.Н. Азрилияна).

А.М. Лопухов формулирует понятие конкуренции как:

- элемента рыночного механизма;
- формы взаимодействия рыночных субъектов;
- экономического соперничества обособленных товаропроизводителей за долю рынка и прибыли, получение заказа;
- механизма регулирования пропорций общественного воспроизводства.

Лопухов считает, что конкуренция и монополия образуют диалектическую общность, постоянно противостоят друг другу на рынке и выступают неотъемлемой чертой рыночных отношений.

Доктор экономических наук С. Авдашева приводит различные трактовки конкуренции. Один из походов, который нашел отражение в Федеральном законе «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», рассматривает конкуренцию как ситуацию на рынке, когда ни один из хозяйствующих субъектов не в состоянии оказать ощутимое влияние на общие условия сделок в том или ином рыночном сегменте. Его особенность – определение конкуренции как свойства некоего равновесного состояния рынка, базовые характеристики которого статичны.

Другая трактовка определяет конкуренцию как динамический процесс. Она проявляется в совершенствовании продуктов и технологий, формировании новых рынков, новых источников сырья, новых организаций.

Старший научный сотрудник Института прикладных экономических исследований АНХ при правительстве Российской Федерации В. Новиков рассматривает определения некоторых понятий, упоминающийся в статьях 4 и 5 Федерального закона «О конкуренции...». Данным законом запрещаются действия хозяйствующего субъекта (или группы лиц), занимающего доминирующее положение, которые имеют либо могут иметь своим результатом ограничение конкуренции и (или) уменьшение интересов физических лиц. Под конкуренцией здесь понимается «сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Доминирующим положением признается «исключительное положение хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов на рынке товара, не имеющего заменителя либо взаимозаменяемых товаров (далее – определенного товара), дающее ему (им) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке или затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам».

Общей формой ограничения конкуренции в российском антимонополистическом законодательстве считается монополистическое ценообразование, предполагающее, в том числе недопроизводство товара по сравнению с конкурентным уровнем. В соответствии с законом «О конкуренции...» запрещается:

- изъятие товаров из обращения, целью или результатом которого является создание или поддержание дефицита на рынке либо повышение цен;
- установление монопольно высоких (низких) цен;
- сокращение или прекращение производства товаров, на которые имеются спрос или заказы потребителей, или наличие возможности их безубыточного производства;
- необоснованный отказ от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) при наличии возможности производства или поставки соответствующего товара;
- нарушение установленного нормативными актами порядка ценообразования.

В основе действующих в России нормативных актов антимонопольного законодательства (делает вывод В. Новиков) лежит стандартная неоклассическая теория монопольных цен, дополненная Нео институциональным подходом.

Профессор А. Шаститко, выделяет три области антимонопольной политики, определяющие соотношение действий, ограничивающих, не

допускающих или устраняющих конкуренцию, и действий, направленных на развитие конкуренции.

В том числе:

- антимонопольное законодательство как совокупность предписаний относительно запрещенных действий (хозяйственных практик);
- право применение как механизм, обеспечивающий соблюдение правил, включая механизм применения санкций к нарушителям;
- защита конкуренции, в том числе распространение информации среди участников хозяйственного оборота о значимости конкуренции и необходимости (возможности) ее развития.

Дальнейшее развитие конкуренции (по мнению А. Шаститко), равно как и института частной собственности, сопряжено с реформированием системы государственного регулирования и, в частности, с реализацией защитных формализованных процедур, которые не допускают создания, а также сохранения регулирующих норм, препятствующих, ограничивающих или устраняющих эффективную конкуренцию.

Научный сотрудник Института США и Канады РАН А. Рей фокусирует внимание на факторах, способных в среднесрочной перспективе привести к изменению положения фирмы на рынке.

Для корпорации (считает А. Рей) разработка деталей конкурентной стратегии может начаться только после того, как определен товар, с которым будет осуществлен выход на рынок и который принесет высокую норму прибыли. При выборе номенклатуры товарной продукции и, как следствие, конкурентной стратегии фирме приходится учитывать:

- характер товаров;
- свойства конечного спроса на товар;
- характер конкуренции на целевом товарном рынке;
- национальный промышленный, предпринимательский, кадровый потенциал страны происхождения;
- уровень оплаты труда относительно других стран.

Между собой конкурируют не только отдельные компании, но и группы компаний из разных стран и сами страны. Государственные и этнокультурные границы играют большую роль в межфирменной конкуренции (продолжает А. Рей):

- во-первых, облегчая создание «экспортных картелей», а также слияния и поглощения между предпринимателями из одной страны;
- во-вторых, обостряя конкуренцию между представителями разных корпоративных культур и замедляя процесс создания международных картелей;
- в-третьих, привнося элемент экономического национализма – необходимость согласования корпоративных интересов с более широкой национальной экономической стратегией.

Исследователи выявляют новые черты конкуренции:

1. Свободная конкуренция частных товаропроизводителей сочетается в разнообразных формах с конкуренцией монополистических и олигополистических структур.
2. Конкурентная борьба ведется на частично закрытых, в том числе с помощью политики протекционизма, рынках.
3. Происходит сдвиг от использования ценовых методов конкуренции к неценовым методам.
4. Изменяется структура спроса – от потребления массовой унифицированной продукции, к формированию индивидуализированного потребительского и инвестиционного спроса.
5. Конкуренция за доходы потребителей приобретает более агрессивный характер, выживает только сильнейший новатор.
6. Возникает новый, более высокий уровень конкурентоспособности, когда конкуренты вступают в партнерские отношения.
7. Государство изыскивает новые способы регулирования процессов создания альянсов с чрезмерной монополизацией производства для защиты «добросовестной конкуренции».
8. Выявились ограничения в наращивании материальных потребностей, создались предпосылки для «перелива» значительной части рабочей силы в сферу услуг.
9. Выше всего ценятся знания, информация, на базе которых развиваются информационные технологии – основа нового типа производства, управленческих систем, инфраструктурных сетей, организации финансовых потоков.

Законы рыночной экономики требуют постоянного контроля над формированием себестоимости создаваемой продукции, работ, услуг для достижения наилучшего результата хозяйственной деятельности предприятия.

Умения использовать имеющуюся информацию, которая содержится в данных финансового учета для принятия оперативных, тактических, а также стратегических решений для того, чтобы выработать рациональную хозяйственную политику.

Управленческие решения предпринимательской деятельности основываются на плановой, нормативной, технологической, учётной и аналитической информации. Контроль и регулирование – основные функции управления – реализуются в сопоставлении плановых данных и сведений оперативного анализа. Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение производятся по данным внутренней отчетности. Планирование и координация будущего развития предприятия

базируются на аналитических расчетах, произведенных с помощью специфических приемов.

Отличительной чертой новых экономических отношений в национальном хозяйстве России явилась переориентация субъектов хозяйственной деятельности с производственных единиц единого социалистического хозяйства на самостоятельное предприятие.

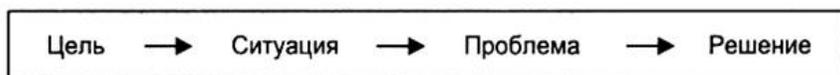
Кроме того, приметами новой экономической эпохи стали концентрация капитала, усиление внутренней и внешней конкуренции, инфляция. В сложившихся условиях традиционные методы управления предприятием перестали соответствовать требованиям управления.

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Указанными обстоятельствами определяется актуальность темы настоящей работы: «Цели и задачи управления предприятий».

Невозможно представить управление без целевой деятельности управляющих субъектов. Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности.

Можно сказать и так, что цель – это такое состояние объекта управления, к достижению которого стремится предприятие. Выбор цели считается одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений.

В соответствии с выбранной целью формируются стратегия развития предприятия, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Цель управления служит исходным этапом процесса управления (рис. 2).



*Рис. 2. Этапы процесса управления.*

Классификация целей:

- уровень – народнохозяйственный,
- отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.;
- срок деятельности – перспективные и текущие;
- охват проблемы и масштаб – стратегические и тактические.

Стратегически цели формируются при определении долговременной политики развития предприятия, а тактические – при решении оператив-

ных задач управления. Под задачами управления понимается круг вопросов, которые необходимо решить для достижения конкретной цели.

Цели, стоящие перед предприятием, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует. Требования к целям:

- согласование и совместимость целей;
- реалистичность (достижимость);
- понятность для исполнителя;
- гибкость (обратная связь).

Для эффективной реализации ее перед каждым структурным подразделением и службой поставлены конкретные задачи, выполнение которых делает возможным реализацию основной цели предприятия.

В зависимости от объекта управления, эти задачи могут иметь конкретное выражение или отражать цели подразделения. Например, задачи цехам и участкам ставятся в виде конечного результата выполнения производственной программы в строгом соответствии с планами и графиками, по количеству и качеству.

Их реализация требует строгой регламентации их работы, согласованного взаимодействия с другими структурами предприятия, обеспечения всеми видами ресурсов. Это достигается путем координации деятельности всех производственных подразделений на основе разработки для них производственных программ, оперативных сменно-суточных заданий участкам, бригадам и путем непрерывного контроля над их выполнением.

Для других служб и подразделений, от которых зависит слаженная и ритмичная работа производственных структур, задачи формулируются в зависимости от функций, которые они выполняют, и имеют как конкретный объемный характер, так и временной характер. Например, перед технологическим бюро цеха поставлена задача, осуществлять контроль над соблюдением режимов работы оборудования в соответствии с графиком.

Эффективное выполнение задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов, графиков и т.д.

Несмотря на то, что стоящие перед производственными и функциональными подразделениями задачи различны, в совокупности они направлены на решение стратегической задачи, стоящей перед предприятием в целом.

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся

обстановки и заблаговременное изменение целей, т.е. руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление.

Стратегия – это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих организации стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности.

Стратегическое управление использует различные средства достижения целей: управление по целям, гибкие организационные структуры, менеджмент человеческих ресурсов и др.

Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач. Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей.

Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели (миссии).

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др., формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

Недостаток дерева целей – статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и характеристики меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением ЭВМ и др.

Использование на практике метода дерева целей позволяет лучше представить круг решаемых целей и задач, более оперативно и с меньшими затратами управлять предприятием.

Информация играет исключительно важную роль в процессе управления только в том случае, если она отвечает следующим требованиям:

- объективность;
- своевременность представления; достаточная полнота;
- информация должна подаваться в удобной форме для ее обработки и использования.

Если информация не соответствует предъявляемым требованиям, то на основе этой информации невозможно выработать научно обоснованное управленческое решение.

Управление, которое трактуется кибернетикой как воздействие на систему, ведущее к достижению поставленной цели, – это процесс информационный, поскольку взаимосвязь двух основных подсистем любой системы управления (управляющей и управляемой) осуществляется при помощи

информации. Поэтому в современных организациях крайне важным условием успешного управления стало информационное обеспечение.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений.

Небывалый рост объемов информационных потоков и развитие современной микропроцессорной техники, интегрированных сетей связи, новых информационных технологий привели к бурному подъему индустрии переработки информации и появлению новой науки – информатики.

Информатика – это научно-практическое направление исследований, занимающееся анализом информационных процессов. Информатика охватывает как теоретический аспект проблемы – методологию информационной деятельности в условиях массовой компьютеризации, так и прикладной – технологию эффективного применения компьютерной техники для решения конкретных задач. Предметом информатики как науки является информационная технология.

Информационная технология – это система методов и средств получения, передачи, обработки, хранения и распространения информации. По сути, под информационной технологией на практике понимается технологическое применение компьютеров и других технических средств обработки и передачи информации.

Как и всякая технология, информационная технология включает в свой состав определенные комплексы материальных средств (носители информации, технические средства ее измерения, передачи, обработки и т.п.), способы их взаимодействия, а также определенные методы организации работы с информацией.

При управлении предприятием используется самая разнообразная информация: экономическая, техническая, юридическая, информация социального характера и др.

Всю информацию можно объединить в два потока – это внутренняя информация и поток внешней информации.

Внутренняя информация характеризует состояние предприятия, а внешняя – окружающую среду.

Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления. Можно сказать и так, что цель – это такое состояние объекта управления, к достижению которого стремится предприятие. Выбор цели считается одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. Цель управления служит исходным этапом процесса управления. Цели, стоящие перед предприятием, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует.

Для эффективной реализации ее перед каждым структурным подразделением и службой поставлены конкретные задачи, выполнение которых делает возможным реализацию основной цели предприятия.

Это достигается путем координации деятельности всех подразделений на основе разработки для них определенных программ, оперативных заданий сотрудникам, путем непрерывного контроля над их выполнением.

Эффективное выполнение задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов, графиков и т.д.

Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач.

Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей. Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее.

Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели (миссии).

Недостаток дерева целей – статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и характеристики меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением компьютеров, методических пособий и др.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений.

Для изучения процесса представляют интерес психологические аспекты управленческой деятельности.

Руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, поэтому изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления.

От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления».

Следует учитывать следующие моменты,

Деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации.

Проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин.

Психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психическая реальность.

Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности – требование сочетания анализа ее внешнего – объективированного содержания – и ее внутреннего – имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому он положен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй – ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию.

И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета – управленческой деятельности.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта.

Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется.

Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Предмет труда – совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать.

Средства труда – совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него.

Условия труда – система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психиче-

ской регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности.

Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты.

Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами.

В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности.

В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям.

Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»).

Это свойство вообще рассматривается в теории как основное – атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием мета-деятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.).

Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы.

Последняя система принадлежит к особому типу систем – социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности – «технологическую» и «человеческую», ее составляющие.

Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта – связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий.

Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй – понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя.

Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее – над ней – в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера.

Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации).

Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

- руководитель организации – это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор пред-

приятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления, например, совета директоров.

- руководитель организации – это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части;
- пост руководителя предоставляет ему большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Показательны правила для руководящего звена организаций, сформулированные в исследованиях Д. Карнеги:

- Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Улыбайтесь.
- Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.
- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
- Внушайте вашему собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.

Не менее интересны рекомендации, обеспечивающие психологический и деловой комфорт:

- Освободите свой письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой сейчас проблеме.
- Выполняйте дела в порядке важности.
- Когда перед вами возникает проблема, решайте ее немедленно, если располагаете фактами, необходимыми для принятия решения. Не откладывайте решений.
- Научитесь организовывать работу, делегировать ответственность и осуществлять контроль.

### *Глава 3. БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ*

## **ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ: ХАРАКТЕРИСТИКИ, КЛАССИФИКАЦИЯ**

Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями.

Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные – с периодичностью один раз в четыре-пять лет. Цель изменений – осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными:

- ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации,
- проигрыши в конкурентной борьбе,
- пассивность персонала,
- неаргументированный протест против любых инноваций,
- отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой,
- высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Нововведения можно разделить на следующие группы:

- технико-технологические (новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.);
- товарные (переход на выпуск новых изделий, материалов);
- экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
- организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений и т.д.)
- социальные (целенаправленные изменения внутри коллектива)
- правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяются понятием «управленческие».

Классификация изменений и нововведений:

– *по организации проведения:*

- запланированные
- незапланированные;

– *по срокам:*

- краткосрочные
- долгосрочные;

– *по отношению к персоналу:*

- повышающие эффективность работы персонала;
- повышающие квалификацию работников;
- направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия нововведений:

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

Возможные отрицательные воздействия нововведений:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение. Кроме перечисленных форм, можно привести следующие формы: преобразование, сокращение, перепрофилирование.

При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Политика организации в отношении изменений

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом.

С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников.

В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство.

Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход – позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом име-

ет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Превентивный подход – дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих управлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Изменения по периодичности делят на разовые и многоступенчатые; по отношению персонала – на положительно воспринимаемые большинством персонала и отрицательно воспринимаемые.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

- выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
- разработать стратегию достижения поставленной цели;
- определить альтернативные стратегии;
- окончательно выбрать стратегию действия;
- составить конкретный детализированный план действий.

Людам свойственно настроженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
- психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
- социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

- информирования о существовании проблемы;
- предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);

- инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
- индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

Новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо. Энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности. Рационалисты – принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

Нейтралы – люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

Скептики – люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

Консерваторы – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

Ретрограды – люди, автоматически отрицающие все новое.

Варианты политики внедрения нововведений в коллективе

Директивная политика. Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы ра-

ботников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

При проведении любых реформ и изменений не следует забывать каноны, сформулированные выдающимся русским ученым П.А. Сорокиным. Попраение этих правил человеческой жизни делает любую попытку социально-экономической реконструкции тщетной.

П.А. Сорокин установил следующие требования:

- «реформы не должны попираť человеческую природу и противоречить ее базовым инстинктам»,
- «тщательное научное исследование конкретных социальных условий должно предшествовать любой практической реализации их реформирования»,
- «каждый реконструктивный эксперимент вначале следует тестировать на малом социальном масштабе»,
- «реформы должны проводиться в жизнь правовыми и конституционными методами».

Анализируя теорию и метод П. Сорокина и ситуацию в современной России, доктор экономических наук Ю. Ольсевич делает следующие выводы:

- стихийный рынок не способен реализовать главные ценности – индивидуальную свободу, справедливость, защитить достоинство человека и его собственность. Названные ценности должны быть «имплантированы» в экономику извне, через регулирующую роль государства и созданную для этого систему институтов,
- на современной ступени мировой культуры единственно жизнеспособными могут быть лишь сочетание материальных и духовных ценностей с приоритетом последних, реализация прав и свобод личности с приоритетом социальной справедливости, баланс развития личности и общества.

Целесообразно сделать историко-экономический экскурс в исследования профессора И.Х. Озерова. Сказанное почти сто лет назад напоминает нашу действительность:

«Государственные средства нередко расходовались у нас по существу неправильно, не в интересах народного хозяйства как целого, так как расходы производительного характера занимали в нашем бюджете совершенно ничтожное место.

Ведение нашего государственного хозяйства должно быть абсолютно публичным, и с канцелярской тайной здесь давно пора бы покончить.

Наш Центральный банк находится в ненормальном положении, он, известно, подчинен единоличной власти.

Цифры нашего государственного бюджета не всегда выражают действительные затраты на ту или другую потребность. Многие ведомства и

учреждения имеют свои специальные средства или особый капитал, из которого черпают средства на цели и задачи.

Нерационально ведется у нас и нефтяное хозяйство. Правительственная власть находится под сильным влиянием крупного капитала. Страна нуждается в деньгах, а нефтепромышленники ни за что получают крупные дивиденды.

У нас хватало денег на все, но хватало их на культуру мозга, головы.

Нашу уродливую налоговую систему следует коренным образом перестроить. До сих пор она строилась под влиянием минутных настроений: нужны были деньги, и их старались черпать там, где в данное время легче и проще всего можно было бы добыть их, вовсе справляясь с тем, как это отразится на населении»

## *Глава 4.* **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями.

Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем.

Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной для компании, где происходят крупные изменения, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в текущем бизнесе и производительности.

2. Собственникам компании и топ менеджменту компании следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме они должны прямо принимать участие.

Основной критерий – сложность выполняемых действий и их важность для компании. В крупных организациях собственники не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки компании.

Часто разные подразделения работают над схожими вопросами (например, центры крупнооптовых и мелкооптовых продаж). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику компании и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам.

Может также случиться так, что одно из подразделений разработало важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказать от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях собственники должны вмешиваться, соблюдая такт.

4. Управление изменениями включает различные аспекты – технологические, структурные, методические. Безусловно, следует учитывать и следующие аспекты: человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

Так как в процессе участвуют узкие специалисты, они часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

5. Управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Исследователь феномена предпринимательства П.Ф. Друкер, автор таких основных работ, как «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении», характеризуя глобальный характер предпринимательства, в то же время отмечает, что для экономистов предпринимательство есть некое «мета экономическое» явление, безусловно, воздействующее на экономику, не будучи, по сути ее частью.

П.Ф. Друкер делает важный вывод о том, что «общество нельзя рассматривать лишь как среду, в которой действует предприятие. Каким бы “частным” ни было предприятие, его все равно невозможно отделить от общества, оно в любом выполняет ту или иную социальную функцию». Друкер формулирует ряд концептуальных положений:

Люди, которым предоставлены полномочия управлять, постоянной концентрацией ресурсов, получают определенную власть над другими людьми, принимаемые ими решения оказывают огромное влияние на общество и жизнь отдельных его членов, экономику на многие годы вперед.

Менеджер должен взять на себя ответственность за общественную пользу, должен подчинить всю свою деятельность этическим нормам.

Мелкие предприятия (и их руководители) в своей массе оказывают не меньшее влияние на общественное мнение и политику.

Бизнес является тем элементом нашего общества, который обеспечивает создание и увеличение благосостояния этого общества, укрепляет идейные основы общества, способствует его стабильности, силе, процветанию.

Компания не является, и ни при каких обстоятельствах не может претендовать на роль дома, семьи, религии, жизни или судьбы для отдельной личности.

Ответственность менеджмента перед обществом заключается в том, чтобы сделать своим собственным интересом то, что изначально является общественным благом.

Менеджменту следует избегать принятия на себя ответственности за любую деятельность, которая не должна контролироваться ни профсоюзными лидерами, ни государством.

Учитывая современное положение в мире, любой бизнес должен вносить свой посильный вклад в оборонную мощь своей страны.

П.Ф. Друкер в завершении пишет: «Важнейшая обязанность руководства, его ответственность перед самим собой, предприятием, будущими поколениями, перед обществом и нашим образом жизни – гарантировать, что это утверждение не окажется лишь звонкой фразой, а станет непреложным фактом нашей действительности».

Говоря о принципах, следует обратиться к мнению выдающегося российского ученого, академика Янжул И.И (1846-1914), чье имя, в начале прошлого века было на устах образованных людей России.

Экономист был уверен в том, что: «Рядом с материальной природой выступает на сцену и духовная природа производителя», и рассуждал о том, как размер производства и его качество зависят от степени образования и обучения самого предпринимателя.

«Этот как бы забытый фактор духовной природы человека в свою очередь разделяется на две части: на разум, в тесном смысле, развиваемый образованием и просвещением, и нравственность, или душевную мораль человека», продолжает академик, и заканчивает на грустных тонах: «Ложь и обман на самом деле играют слишком большую роль в русской жизни, грозят уничтожить и парализовать все благо от всех производимых реформ. Наша общественная, как и личная, этика – увы! – немногим отличается от этики холопа!»

Думается слова Ивана Ивановича, к сожалению, и сегодня очень актуальны. Только неукоснительное следование принципам, может нейтрализовать существующие общие проблемы власти, бизнеса и общества.

Существует несколько основных методик осуществления перестроек в организациях:

- Незапланированные изменения.
- Планируемая перестройка.
- Навязанные изменения.
- Изменения с участием.
- Изменения с использованием переговоров.

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример – старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные, проблематичные последствия

(например, необходимость ремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемая годами практической деятельности).

Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Большое число незапланированных перемен носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организации должны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка – повысить зарплату и т.п. Такие изменения являются приспособительными, или реактивными.

Организация не планировала и очень часто не подозревала об их необходимости до самого последнего момента, но все же осуществляет их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции, которые могут быть угрожающими или, напротив, давать неожиданные новые возможности.

Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменах.

Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения.

Более того, планирование изменений позволяет «создавать будущее» (например, путем технологического развития или запуска новых изделий и услуг), ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать заранее.

Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций.

Однако нельзя утверждать, что любая навязанная перестройка плоха. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны, а откладывать решения равносильно самоубийству,

Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей, но имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций. А если работать не с независимыми, а с зависимыми людьми, навязываемые изменения считаются более эффективными. В целом на отношение к навязываемым переменам очень сильно влияют уровень культуры, образования, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы.

Руководитель должен делать это только, если твердо уверен, что другого выбора нет – например, ему не удалось добиться поддержки группы, но он чувствует, что изменения неизбежны. Однако он должен всегда брать на себя труд объяснить сотрудникам причины своего решения.

В различной национальной и общественной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации. Люди хотят знать, что готовится, и иметь возможность влиять на то, что их затрагивает.

Это касается как глобальных решений на государственном уровне, так и стратегических перемен на уровне компаний. Менеджеры и администраторы все больше осознают это фундаментальное требование и реагируют на него, привлекая других к участию в разработке изменений.

Изменения с участием – процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения, но считается более долговременным. Кроме того, такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы людей, что трудно достигнуть в первом случае.

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости, сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Выделяют три уровня:

Первый уровень – информационный уровень. На первом уровне руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.

Второй уровень – консультационный уровень. На втором уровне в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

Третий уровень – уровень активных действий. На третьем уровне руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь.

Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов.

Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими сотрудников. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным.

Руководители и консультанты должны быть всегда готовы к диалогу с рабочими и иными представителями сотрудников не только в случаях, ясно предусмотренных законом или официальными соглашениями, но также, если перемены могут повлиять на интересы людей в организации или нужна поддержка со стороны трудового коллектива.

При рассмотрении изменений с точки зрения организаций, всегда надо учитывать, как воспринимают изменения отдельные люди.

Необходимо помнить, что не только окружение влияет на людей, но и люди оказывают влияние на свое окружение.

Организационное изменение невозможно без изменения людей.

Нельзя забывать, что любое развитие и изменение происходит через обучение, которое помогает человеку адаптировать свое поведение к изменяющимся внешним условиям. Обучение – это ключ к индивидуальному изменению.

Методы управления изменениями: организационный аспект

Проектные методы управления изменениями

Управление проектами – тщательно спланированная и организованная система мер, направленных на решение определенной задачи (например, строительство дома или создание новой компьютерной системы).

Управление любым проектом предполагает разработку плана проекта с обязательным определением целей и описанием способов достижения этих целей.

Разработчик проекта должен заранее решить, как, в какие сроки и с привлечением каких денежных, человеческих и иных ресурсов достичь целей проекта. Это означает, что наряду с планом ему нужно создать систему мер, обеспечивающих контроль над его выполнением. В ходе осуществления проекта важно не «выбиваться» из графика на участках работ, лежащих на «критическом пути» и связывающих наиболее проблемные звенья плана, от которых зависит своевременное исполнение проекта в целом.

Еще одна трудность, как это ни странно, заключается в растущей популярности самой концепции реинжиниринга. Системный подход к реинжинирингу часто подменяется откровенными попытками «подкрасить фасад» безнадежно устаревшего здания. В результате менеджеры активно используют выхваченную из контекста концепции модную терминологию, но решения принимают по принципу «мусорной корзины».

Наиболее эффективный способ улучшить деятельность организации – гармонизировать все существующие ресурсы, стратегии, рабочие процессы, технологии, организационные структуры, системы подготовки персонала и т.д. таким образом, чтобы она была в состоянии создавать продукцию или услуги, отвечающие ожиданиям потребителей.

Проекты, с точки зрения процессного подхода к управлению деятельностью, являются такими же полноценными процессами, что и другие процессы.

Этим чаще всего и объясняется «естественное отторжение» проекта при попытке реализовать его внутри функционально-ориентированной организации. В большинстве случаев малые предприятия вынуждены привлекать в команду по управлению проектом специалистов со стороны, а ограниченные ресурсы таких предприятий позволяют им вести не более трех-пяти проектов одновременно.

Проектное управление изменениями может осуществляться различными способами. Рассмотрим различия в политике применения проектных методов подробнее.

**Директивная политика** Суть её сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива.

Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

Необходимым условием является сильная личность менеджера, наличие необходимой информации и возможности подавить сопротивление коллектива.

Менеджер при этом должен обладать значительными полномочиями, полнотой власти и необходимой стойкостью, чтобы довести начатые изменения до конца. Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать своё мнение и понимание сути нововведений.

**Политика достижения общих целей.** Суть её состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововве-

дения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных, так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов – экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют её и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно чётко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

Методы реинжиниринга бизнес-процессов

Хозяйственный реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков.

Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников.

Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Реинжиниринг бизнес-процессов определяется как: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Бизнес-процессы – это взаимосвязанные виды работ, выполняемых в течение определенного промежутка времени и ведущих к достижению определенных результатов. Как правило, эти процессы начинаются с выявления требований и заканчиваются установлением взаимоотношений с поставщиками.

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов.

От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь не-

многим из них (например, разработкам новой продукции, интеграции логистики и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов.

По-новому необходимо подходить и к проблематике так называемых точек пересечения интересов.

Особое внимание придается информационной технологии. Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве.

При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов.

Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры.

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала. По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой.

Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать, прежде всего на фактические способности сотрудников, а не на их прежние заслуги.

Каждая компания осуществляет реинжиниринг бизнес-процессов по своему.

#### Методы организационного развития

Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных иерархических уровнях (стратегия "многих точек") или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия клина").

Следует отметить, что метод организационного развития находит широкое применение в организационной практике современных предприятий.

Методы управления изменениями: социально-психологический аспект.

Реформы в организации, связанные с изменением системы управления, практически всегда если не инициируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса.

Важно, чтобы служба управления персоналом в лице ее директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных перемен, а не просто обслуживать этот процесс.

Очевидно, что можно избежать большинства проблем, заранее консультируя инициаторов изменений при выборе тех или иных подходов.

Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды топ менеджеров, а с другой стороны, помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, то есть выполняет сервисную роль.

Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому топ менеджерам совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление.

Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги.

#### 1. Распознавание основных угроз.

Выделяют следующие угрозы, стоящие перед успешной реализацией организационных изменений:

- неясное представление о желаемом будущем состоянии, отсутствие четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров;
- плохое планирование процесса перехода, неадекватная оценка имеющихся ресурсов, в том числе человеческих, финансовых и временных;
- противодействие организационным изменениям со стороны персонала компании;
- недостаточная подготовленность персонала, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях быстро меняющейся среды, то есть отсутствие необходимых компетенций.

#### 2. Формирование общего видения будущего.

Несмотря на то, что процесс перехода чаще всего тщательно планируется, любые изменения практически всегда влекут за собой состояние неопределенности в организации. В этой связи успешность проводимых мероприятий во многом зависит от того, насколько персонал компании вовлечен в сам процесс, насколько ясны и прозрачны цели организационных изменений.

Общее видение будущего позволяет сплотить персонал организации ради достижения общей цели.

Изменения не будут успешными, если изначально не будут ясны цели, критерии их достижения, а также очевидные преимущества нового, желаемого состояния организации.

Прежде чем куда-то идти, надо объяснить, для чего мы это делаем и что получим в результате. После этого можно составлять план мероприятий, который отвечает на вопрос, как мы собираемся переходить к желаемому будущему.

Формирование общего видения будущего может начинаться на сессиях стратегического планирования для топ менеджеров компании, где общие цели рассматриваются в контексте стратегического развития бизнеса.

Далее идеи высшего менеджмента транслируются на уровень среднего менеджмента, при этом используется принцип каскадирования, когда цели не просто спускаются сверху вниз, а проходят обсуждение, дополняются и корректируются.

### 3. Разработка системы мотивации к изменениям.

Как правило, работа по реализации организационных изменений разбивается на ряд проектов, которые должны быть описаны с соответствующей детализацией.

Следует заранее занести в бюджет премиальный фонд проектов, входящих в план организационных изменений. Участники проектов, таким образом, имеют возможность получить дополнительное вознаграждение за достижение проектных целей.

Вознаграждение целесообразно выплачивать не только за достижение конечных, но и промежуточных результатов, особенно если речь идет о долгосрочных проектах.

К нематериальным стимулам следует отнести возможности, которые предоставляются персоналу для развития. В частности, в период организационных изменений появляется возможность приобрести новые навыки и знания, количество тренингов возрастает в несколько раз, участие в проектных группах позволяет расширить сферу своей деятельности и т.д.

### 4. Выбор проводников изменений в организации.

При проведении организационных изменений важно участие не только формальных, но и неформальных лидеров организации, способных проводить реформы. Это так называемые проводники изменений, причем роль неформальных лидеров зачастую оказывается гораздо важнее роли руководителей подразделений, так как успех реформ может во многом зависеть от позиции именно неформальных лидеров.

### 5. Оценка уровня развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации.

Проводимые изменения требуют наличия определенных знаний и навыков у персонала организации. В этой связи особенно актуальным становится проведение соответствующей оценки сотрудников.

Кроме того, реализация организационных изменений предполагает проектную и командную работу, поэтому так важно заранее подготовить

персонал организации к такой работе с помощью специально составленных программ обучения.

6. Подготовка и реализация плана обучения.

Наиболее оптимальной формой обучения при реализации плана является проведение тренингов, ориентированных на выработку определенных управленческих навыков.

Кроме того, следует уделить особое внимание оценке эффективности обучения на основе анализа полученных знаний, навыков, выработанных поведенческих установок и достигнутых результатов деятельности.

Очевидно, что организационные изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников.

Показательна позиция, изложенная в исследовании С.Н. Паркинсона:

«Когда дело касается бумаг, особенно плохой пример подают администраторам государственные чиновники. Методы у них схожие, а цели то диаметрально противоположные. Для чиновника документ – это венец всего. Потому, что ему нужна только отчетность».

И далее: «В предпринимательстве живые люди и действительные события важнее архивных данных. Если доходы не перекрывают затраты, управляющего могут уволить, как бы правильно он ни оформлял протоколы заседаний. Убыток не компенсируешь архивными записями».

## **Глава 5. СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ, СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

Всем организациям время от времени необходимо менять что-то в своих стратегиях и структурах. В прошлом, когда внешнее окружение было относительно стабильным, большинство организаций проводили незначительные, скорее количественные изменения, чтобы решить срочные проблемы или воспользоваться вновь открывшимися возможностями.

Однако последние десять-пятнадцать лет компании всего мира оказались перед необходимостью радикальных перемен в стратегии, структуре и процессах управления, чтобы приспособиться к новым требованиям конкуренции.

Глобальная конкуренция и быстрые технологические перемены, скорее всего, приведут к еще более значительным структурно-стратегическим переменам в грядущем десятилетии.

Стратегическое планирование ориентировано на взаимоотношения организации с внешним миром и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» аспектах окружающей среды.

Стратегический менеджмент добавляет к внешним взаимоотношениям внутренние, включая такие элементы, как организация, стиль, корпоративная культура. В стратегический менеджмент помимо разрешения проблем добавлены функции внедрения и контроля. Стратегический менеджмент учитывает также социальные и политические аспекты функционирования компании.

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, внедрение и соответствие стратегии организационной структуре и корпоративной культуре.

Менеджмент – это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп. Это искусство создания такой среды, в которой люди могут действовать как личности и, кроме того, кооперироваться для достижения целей группы. Это искусство разрушать преграды для такого стиля деятельности, это путь оптимизации эффективности труда и достижения целей.

Если стратегический менеджмент – это философия менеджмента, то она должна быть основана на определенных принципах.

Первый принцип можно сформулировать так: высший менеджмент должен искренне желать использовать принципы стратегического менеджмента и превращать это желание в позитивные действия.

Высший менеджмент должен подчиняться тем же принципам планирования, что и вся остальная организация.

Не менее важна заинтересованность всех менеджеров в долгосрочных результатах.

Состояние организации в будущем напрямую зависит от тех решений, которые принимаются сегодня. Организация, занимающаяся планированием, во главу угла ставит то, что менеджеры смотрят дальше, чем простираются некие краткосрочные результаты их решений.

Этот процесс охватывает все уровни менеджмента, включая людей, которые обычно могут и не вовлекаться в подготовку формальных планов. Все менеджеры мотивируются к оценке логического результата своих решений, а не просто к принятию их исключительно согласно сложившимся на данный момент обстоятельствам.

Второй принцип: все решения должны приниматься объективно после того, как были приняты во внимание все доступные данные. Это предполагает, что в процессе принятия решения будут использоваться соответствующие техники менеджмента.

Это, в свою очередь, требует эффективной информационной системы менеджмента и постоянного потока информации из внешней среды, так, чтобы можно было принимать во внимание разумные альтернативы.

Кроме того, необходим такой общий настрой при анализе, который при принятии решений прогоняет излишнюю эмоциональность. Необходимо также принимать во внимание так называемые «мягкие» факторы, такие, как соответствие предлагаемого образа действий культуре и структуре организации.

Третий принцип: если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы. Ожидаемый эффект от принятия решения должен измеряться количественно везде, где только это возможно, чтобы можно было создать простую модель, относительно которой измерять проделанную работу.

Исходя из этого, в задачах менеджмента записывается все, что имеет смысл записать. Альтернативные варианты решений являются одной из причин постоянной записи проблем.

Причина выбора определенного образа действия заключается в том, что сам факт записи фокусирует основные моменты в сознании и приводит к более ясному пониманию проблемы. Слишком часто организации принимают важные решения, даже не определив четко, чего же они на самом деле хотят достичь.

Четвертым принципом является планирование процесса коммуникации. Старшие менеджеры должны проводить соответствующие беседы, чтобы вовлечь в создание плана ответственных за его выполнение людей и чтобы получить одобрение того, чьей обязанностью является определение общих темпов развития организации. Отсюда следует, что если используется командный подход к менеджменту, то благоприятная для обсуждения проблем и выработки идей атмосфера будет создана естественным образом.

В процессе планирования следует поощрять рост идей из различных областей организации и применение открытых подходов, которые необходимы для стимулирования этого результата.

Пятый принцип можно сформулировать следующим образом: распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим. Философия планирования должна пронизывать всю организацию, и каждый в организации должен быть знаком с описанными аспектами этого подхода.

Но это и означает также, что необходимо обеспечить каждого необходимым объемом информации, чтобы сделать возможным планирование. Это не значит, что в офисе от подчиненных теперь не должно быть никаких секретов, но нельзя скрывать необходимую информацию, например, отдел управления персоналом должен быть в курсе основных направлений развития организации. Здесь мы опять имеем дело с принципом коммуникации.

Представляет интерес мнение И. Хакамады, публичного политика, бизнесмена, кандидата экономических наук, трижды избравшейся в Государственную думу о том, что суть креативной команды, основанной на современном институте лидерства, а не вождизме, заключается в следующем:

- в четком распределении функций;
- в том, что цели всех участников соизмеримы и неконфликтны;
- в том, что соглашение обо всем перечисленном гласно или негласно, но соблюдается.

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.

Длительный процесс занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен.

Важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;

Процесс рассматривается только как системный процесс, который затрагивает всю организацию.

Необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью.

Процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, – это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути, стратегия осуществления изменений.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Под стратегией изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше.

Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления, быстро осуществляющих масштабные изменения, без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения.

Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации.

Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать, наивысшими шансами добиться успеха.

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии.

Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений.

Все разнообразие стратегий изменений объединяют в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий.

<b>Стратегии</b>	<b>Подход</b>	<b>Способы реализации</b>
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: – по новым системам оплаты; – по использованию станков; – по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Рис. 3. Стратегии изменений

В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры при выборе того или иного подхода явно или неявно ориентируются на скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов.

Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым характеристикам ситуации.

При определенных условиях каждая стратегия имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера.

Таковыми факторами являются:

- Необходимое время для осуществления изменений;
- Степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Сила (полномочия) инициатора изменений;
- Объем требуемой информации;
- Факторы риска.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума.

На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов.

Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения, помимо специалистов, других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и меньше – стремление использовать другие подходы (стратегии), и наоборот.

Осуществление организационных изменений, основанных на непосредственных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем.

Например, изменения, которые не были четко спланированы и, тем не менее, осуществлялись быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за появления непредвиденных обстоятельств. Изменения, которые связаны с привлечением большого количества людей и осуществляются при этом очень быстро, обычно либо терпят неудачу, либо не обеспечивают соответствующего участия других.

Для примера, приведем подходы разработке и реализации стратегии развития малого инновационного предпринимательства.

Малый бизнес, как показывает мировая практика, занимает одно из первых мест в рейтинге экономических приоритетов.

Его предпринимательский потенциал способен помочь в решении целого ряда социально-экономических проблем регионов: демонополизации; формировании рыночной структуры экономики и конкурентной среды; насыщении рынка инновационными товарами и услугами; создании новых рабочих мест; экономическом росте и увеличении налоговых поступлений; содействии формированию среднего класса – гаранта социально-экономической стабильности.

Правительством РФ разработана и принята к реализации Стратегия социально – экономического развития России до 2020 года.

В Стратегии сформулирована главная цель – вывод России в число высокоразвитых стран по уровню социально-экономического развития. Обеспечить достижение поставленной цели возможно только путем инновационного перехода к обществу с высоким уровнем человеческого капитала, генерирующему высокие технологии, научные идеи и развивающемуся за счет интеллекта, творчества, свободы.

Внедрение инноваций и эффективное использование человеческого капитала характерно именно для малого бизнеса.

Сегодня состояние и темпы развития малого инновационного бизнеса в регионах России не удовлетворяют современным потребностям.

Основными причинами, сдерживающими его становление, являются: неразвитость, в субъектах РФ, государственных институтов и механизмов стимулирования, проблемы современного состояния инвестиций, необходимых для развития инновационного бизнеса.

Реализуемые в настоящее время национальные проекты и государственные программы, активно использующие возможности интеграции инвестиционных ресурсов (государственных, частных и кооперативных), призваны обеспечить решение существующих проблем.

В ряде субъектов РФ накоплен значительный опыт успешного использования предоставленных возможностей, благодаря чему малый бизнес включается в инновационный процесс, передавая экономике регионов гибкость, маневренность, что в конечном итоге способствует модернизации, повышению эффективности и конкурентоспособности. Однако многие регионы еще значительно отстают в этом отношении.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом.

Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью).

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию.

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем занимались

При введении каких-либо новшеств в работу предприятия, руководители должны быть готовы к тому, что они не будут приниматься большей или меньшей частью сотрудников.

Преобразования всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от нововведений, а с другой, обеспечить неуязвимость своей позиции.

Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении, до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

На стадии внедрения новшеств сопротивление приобретает и другие формы.

«Кусочное внедрение». В этом случае под видом «пошагового внедрения», осваиваются только некоторые элементы.

«Вечный эксперимент». Если перед широким внедрением проводится стадия экспериментальной апробации новшества, эта стадия может продолжаться даже после того, как целесообразность нововведения доказана.

«Отчетное внедрение». Оно состоит в расхождении фактического уровня освоения новшества с представляемым к отчету. Степень искажения при этом бывает трудно выявить.

«Параллельное внедрение». Имеет место, когда новое сосуществует со старым, хотя должно вытеснить «предшественника».

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации будут неодинаковыми.

Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств:

- степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов и норм;
- скорости и интенсивности процесса изменений;
- характера и масштабов угрозы власти.

Основные причины сопротивления преобразованиям

Основными причинами сопротивления нововведениям являются: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения.

Неопределенность может быть следствием плохой информированности или же объективной трудности предвидеть возможные последствия.

Мотив безопасности, защищенности является важным при выборе людьми способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску.

Хотя изменение может быть полезным для предприятия, его сотрудники могут полагать, что оно вредит их интересам. Независимо от того, соответствует ли это действительности или же такое мнение ошибочно, изменение не будет поддерживаться.

Сопротивление нововведениям нередко возникает из-за убеждения людей, что новшество не является необходимым для предприятия или даже противоречит его интересам. Они могут думать, что оно не решит проблем, а только умножит их.

Условно причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп.

Экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств, в связи с проведением самих преобразований.

Организационные причины. Здесь можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

Личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе

перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег.

Социально-политические причины характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

Если руководители сталкиваются с сопротивлением нововведению, они должны, прежде всего, понять, в чем его причина и какие необходимые условия ими не были созданы.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления.

Набор этих методов различен. Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

В менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений.

Образование и консультирование. Этот способ предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены, проведение специальной подготовки. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления – отсутствие информации, неточная информация или неадекватный анализ. Минусы способа – может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей.

Участие и привлечение. Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа – может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.

Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями. Рекомендуются для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа – может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь.

Переговоры и соглашения. Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях, где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества, и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа – может быть слишком дорогим, и настроить других, добиваться согласия так же.

Кооптация. Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуются в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа – может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.

Стратегия с ориентацией на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху.

Большой успех сулит так называемый биографический подход, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели.

Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация.

Показательна ситуация с конфликтом, возникшим между представителями органов власти Калужской области и сообществом предпринимателей.

Ситуация во взаимоотношениях представителей малого бизнеса и руководителей властных структур Калужской области, в период всего 2013 и начала 2014 года, носит ярко выраженный конфликтный характер.

За истекшее время, не смотря на неоднократные встречи с первыми лицами субъекта федерации и областного центра – города Калуги, и проведенные митинги на площадях столицы региона, консенсус, не достигнут.

Венцом антагонистических отношений стал митинг на Пушкинской площади в центре Москвы под лозунгом «В защиту трудовых коллективов и предпринимателей Калужской области». Для участия в мероприятии 31 марта 2014 года из Калуги приехало около 200 калужан. На митинге звучали резкие выступления, вплоть до требования отставки губернатора.

Свои претензии органам власти граждане формулируют следующим образом. В Калужской области, на протяжении ряда лет, систематически уничтожается малый и средний бизнес.

В первую очередь гонениям подвергается мелкорозничная торговля и сфера бытовых услуг, оказываемых населению. Более пяти тысяч человек могут лишиться работы.

По мнению представителей малого бизнеса, рекламируемый руководством области благоприятный инвестиционный климат распространяется только на представителей крупного бизнеса, в первую очередь, иностранного, которым предоставляются всевозможные преференции, недоступные для отечественных предпринимателей.

Конфликт в регионе расширился после выступлений губернатора области А.Д. Артамонова, который высказал мнение о необходимости сноса старых строений центрального рынка, нелицеприятно оценив деятельность предпринимателей сферы торговли.

Губернатор настаивал на развитии инноваций в производственной сфере и сфере оказания услуг, требовал исключить «серые» способы выплаты зарплаты.

Решая конфликтную ситуацию с представителями малого бизнеса, следовало действовать профессионально и максимально уважительно.

Привлечь специалистов по требуемым направлениям: социологов, маркетологов, психологов, логистов, архитекторов, строителей и пр. Провести исследования с представителями сообщества бизнесменов и жителями областного центра.

Выяснить потребности калужан. Как правило, потребность в рынках существует в жилых микрорайонах, а не местах концентрации административных зданий. В областном центре ведется строительство нескольких новых жилых массивов и у новоселов возникают проблемы с продуктами питания и товарами повседневного спроса, так называемой «шаговой доступности».

Уходя от восторгов, ранее по поводу «количества чугуна и стали на душу населения в стране», а сегодня «объема иностранных инвестиций, привлеченных в регион», оценить, как эти показатели отразились на каче-

стве жизни конкретного калужанина. Оценить не, по мнению чиновников, а с позиций самих граждан.

Учитывая пожелания бизнесменов, имеющих огромный, пусть и горький опыт, сделать все, чтобы создать для них современные высокотехнологические рабочие места. Применить новые технологии, системы управления, вложиться в инфраструктуру.

Создать обстановку здоровой конкуренции между фермерами, владельцами личных подворий, и всеми участниками рынка. Конкуренции промышленных образцов, фирменных наименований, знаков обслуживания, наименований мест производства и пр. Оказать всестороннюю помощь с переездом, размещением, освоением на новом месте.

Думается, кроме слов благодарности от покупателей, потребителей услуг, и самих предпринимателей, других выражений, представители власти, вряд ли услышат.

## **Глава 6. СТРУКТУРА И ЭТАПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

В организационной практике для планирования и осуществления преобразований применялось много разных особых систем. Они могут носить временный характер и прекращать свое существование после завершения нужных действий или составлять ядро будущей регулярной структуры.

За управление перестройкой организации или подразделения отвечает, прежде всего, руководитель этой организации или подразделения; он может решить лично взять на себя руководство определенными мероприятиями по осуществлению перемен.

Во многих случаях организационная структура не меняется, не создается никаких специальных подразделений, и руководитель и его сотрудники определяют и реализуют предложения по изменениям, одновременно выполняя другие свои обязанности.

Это неплохой подход, при условии, что он работает. При этом подчеркивается, что перестройка важна для управленческой иерархии и не будет рассматриваться как «побочное задание», выполняемое группой рядовых специалистов.

На практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин.

Обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки.

В существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими.

В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения.

Изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- Специальные проекты и задания.
- Целевые и рабочие группы.
- Эксперимент.
- Показательные проекты.

- Новые организационные подразделения.
- Новые формы организации труда.

Специальные проекты и задания являются очень популярной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера.

Ему могут выделить для этого какие-либо дополнительные ресурсы, но в основном он должен пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия решений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель проекта или координатор должен, конечно, обратиться к генеральному управляющему, который его назначил. Это фактически переходная система между обычной и особой структурой.

В качестве временных структур часто используют целевые и рабочие группы. Их применяют либо на одном этапе процесса (например, чтобы установить необходимость в изменениях и разработать альтернативы), либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации.

Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы.

Целевые группы часто терпят неудачу из-за того, что составлены из чрезвычайно занятых людей, которые отдают приоритет текущим делам перед планированием будущих изменений.

Срок действия группы также должен быть определенным. Можно использовать «закатный календарь», т.е. определить момент времени, когда она прекратит существование, если руководство не решит продлить его. Это позволяет избежать медленного распада группы, когда все больше и больше членов не приходят на собрания.

В группе может быть один член, который назначает собрания и подготавливает их. Это не руководитель группы, он лишь запускает ее работу. Группа может решить, что им не нужен постоянный руководитель, а функция, о которой мы говорим, может переходить от одного члена к другому.

Насколько возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы. Он должен быть непосредственно связан с проблемой и измерим.

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет эксперимент, например, в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени, скажем, несколько месяцев.

Для примера: гибкие часы работы или новую систему премий можно сначала опробовать в отдельных отделах и цехах.

Истинный эксперимент включает контроль до и после испытаний. Используются два (или более) подразделения или группы с аналогичными или очень схожими характеристиками (чего может быть, очень сложно достичь и доказать научно).

Собираются данные по обеим, затем в одной осуществляются изменения (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как было (контрольная группа). После этого проводят дальнейшие наблюдения или сбор данных. Данные, собранные до и после изменений в обеих группах, сопоставляют.

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и, как правило, требующая крупных финансовых затрат, или, прежде чем вводить ее в большем масштабе, необходима корректировка.

Соответствующим образом подготовленный и контролируемый показательный проект обычно позволяет получить большой опыт и, таким образом, свести к минимуму риск, связанный с введением новой важной схемы.

При оценке показательных проектов нередко определенные ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданы и возможны, руководство обычно уделяет показательному проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль).

Таким образом, он выполняется не при обычных, а при исключительно благоприятных условиях. Кроме того, допускается, что эти условия можно воспроизвести в большем масштабе. Часто это невозможно по ряду причин. Таким образом, при оценке показательного проекта следует беспристрастно рассмотреть условия, в которых он выполнялся.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства.

Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры.

Рассмотрим ситуацию на показательном и положительном примере выстраивания структуры системы управления изменениями с позиций историко-экономического анализа взаимоотношений властных структур государства с представителями крупного и малого бизнеса.

### Современная Россия и Европейское сообщество:

По оценкам ведущих экспертов для выполнения показателей Доктрины продовольственной безопасности страны, следует ежегодно вкладывать в сельскохозяйственное производство и переработку сельскохозяйственной продукции более 700 млрд. рублей.

В то же время, в федеральном бюджете на 2014 год для поддержки аграрного сектора выделено 170 млрд. рублей (для сравнения в 2011 году сумма составляла 121 млрд. рублей).

При этом до 70-80% всех субсидий и дотаций Министерством сельского хозяйства России направляются крупным компаниям, которые имеют просроченную кредиторскую задолженность до 100 млрд. рублей.

Практика свидетельствует об отсутствии справедливого и равного отношения государства к поддержке, в частности в вопросах кредитования, крупных компаний и представителей малых форм хозяйствования.

В то время как аграрные компании демонстрируют, в большинстве своем, слабую финансовую эффективность и не занимаются решениями проблем устойчивого, комплексного развития сельских территорий.

Иную политику реализуют страны Европейского союза, где особое место занимает Единая сельскохозяйственная политика (ЕСХП), в которой серьезное внимание уделяется стимулированию развития малых форм хозяйствования для решения вопросов обеспечения устойчивого развития сельских территорий и продовольственной безопасности.

ЕСХП отвечает за повышение региональной конкурентоспособности, внедрение инноваций, улучшение занятости населения, доступ к рынку труда и подготовку проектов устойчивого развития во всех регионах.

Успешное осуществление политики привело к тому, что количество новых молочных продуктов в развитых странах мира за последнее десятилетие более чем удвоилось, а развитие рынка мяса, благодаря совершенствованию технологий, привело к троекратному увеличению объема торговли за последние три десятилетия.

В нашей стране Президент В.В. Путин, в духе лучших международных практик, четко сформулировал следующий вектор отношения к малым формам хозяйствования: «Кредитные потребительские кооперативы обслуживают ту часть населения, которая, как правило, "не интересна" для крупных коммерческих организаций".

Российская Империя и международная практика тех лет:

С первых шагов в новой области организации кредитных отношений возникла потребность в создании центрального аппарата (банка), который смог бы служить регулятором спроса и предложения на кредит внутри кооперативной организации и отношений с внешним кредитно-финансовым рынком.

Теоретик и практик российского кооперативного движения А.Н. Анциферов констатировал, что уже первый немецкий кооперативный конгресс, состоявшийся в 1859 году в Веймаре, обсуждал вопрос о необходимости создания особого центрального банковского механизма и писал: «Кооперации приходится создать свою собственную крепкую и сильную центральную организацию кредита для того, чтобы стать, по крайней мере, в равное положение на денежном рынке с капиталистическими банковыми «концернами».

Эволюция международного движения кредитной кооперации в развитых странах полностью подтвердила идею создания высокоэффективных центральных организаций кредита.

За вековую историю своего существования кооперативные банки, кредитные союзы, страховые кооперативы накопили большой опыт успешной деятельности в интересах их членов-учредителей, определены формы и схемы их групповой и региональной интеграции и кооперации.

За это же время на федеральных и региональных уровнях отшлифованы законодательные основы деятельности кооперативных финансовых структур.

Благодаря своей оригинальности, которая сделала возможным успешное объединение кооперативного движения снизу доверху, целевой поддержке государства, способности к внедрению на финансовые рынки современного капитализма, а так же благодаря своему неоспоримому как финансовому, так и социальному успеху, историческая модель развития кооперативных банков является источником, из которого можно извлекать многочисленные уроки.

Дореволюционная Россия имеет свой, неразрывно связанный с международной практикой, богатый опыт кооперативного движения.

Идея о необходимости создания центрального банка впервые была провозглашена Всероссийским торгово-промышленным съездом 1896 года в Нижнем Новгороде. Но речь велась не столько о кооперативном банке, а, сколько об учреждении особого банка мелкого кредита.

Лишь в 1898 году Московский съезд принял проект устава Центрального банка кооперативных учреждений. Комиссией изучались формы нового учреждения из практики западноевропейских стран: государственного, чисто кооперативного, акционерного и смешанного типов цен-

тральных банков. Предпочтение отдали акционерной форме с сохранением кооперативных принципов.

Задачи созданного Московского народного банка были определены следующим образом – доставлять денежные средства учреждениям мелкого кредита и всякого рода кооперативным предприятиям для обеспечения их оборотов.

Свою деятельность банк направил исключительно в интересах кооперации и, в частности, все находящиеся в его распоряжении капиталы обращал на развитие кооперативных учреждений. Банк в своей работе опирался на существующие кооперативные союзы, отдельные кооперативы, земские кассы, поскольку они заменяют союзы, и содействовал возникновению новых кооперативных союзов.

Московский народный банк сыграл большую организующую роль в кооперативном движении. Банковский центр объединил всю кооперацию в общую кредитно-денежную систему России, осуществлял кредит, поставку крестьянству через кооперацию сельскохозяйственной техники, удобрений, семян, а также координировал работу местных кооперативных союзов.

Банк кредитовал кооперативные учреждения и производил за них все банковские операции во всех городах и местностях России, а также за рубежом.

Процесс управления – эта деятельность направлена на достижение целей фирмы, путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Руководитель любой организации тратит значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность.

Оценка работы руководителя осуществляется на основе количества и значения принятых им решений.

Обоснование необходимости принятия решений вытекает вследствие учета происходящих в жизни изменений. В организации необходимо отслеживать состояние организации, связанной с цепочкой событий: установление цели – текущая ситуация – возникающая проблема (проблемы) – управленческое решение (решения).

При управлении организацией особое значение имеют и последствия принимаемых решений.

На выполнение решения тратятся определенные экономические ресурсы и невозполнимый ресурс экономики – время.

Следовательно, руководитель (менеджер) должен оценить (спрогнозировать) последствия принимаемых решений. Руководитель должен по-

нимать, что решения могут объединять, а могут разобщать людей. Неприятие решений или их несвоевременное принятие усиливает компонент децентрализации в организации, приносит ущерб ее целям.

Итак, решение – центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы.

В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов – решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

Управленческое решение обладает многоаспектным содержанием:

- это деятельность, в системе управления, связанная с нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий в управляемой системе, то есть решение является этапом в процессе менеджмента"
- это формула воздействия управляющей системы на управляемую. В этом аспекте решение представляет собой описание предполагаемых действий управляющей системы в управляемой;
- это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе по осуществлению принятого управляющей системой решения;
- решение является переходом от интеллектуальной деятельности в управляющей системе к организационно-практической деятельности в управляемой системе, то есть результатом работы управляющей системы.

Критерии решения – это показатели, которые определяют эффективность, то есть степень преодоления возникших барьеров на пути достижения к цели.

Необходимость принятия того или иного управленческого решения возникает при следующих определенных условиях:

- существует разрыв между желаемым и имеющимся уровнем достижения целей;
- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным, а следовательно, заслуживает внимания;
- лицо, принимающее решение, стремится сократить разрыв;
- лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

Таким образом, качество процесса менеджмента зависит от большого количества факторов, оказывающих влияние на организацию среди ко-

торых, одно из основных мест, занимает процесс принятия управленческих решений.

На практике, проблема процесса решения специфична: давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение.

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рискованные и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, специализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- по лицам, принимающим решения (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом:

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

Методы принятия управленческих решений:

Научный метод – базируется на прохождении определенных этапов рациональных процедур и определяется значительной четкостью.

Подходы при реализации научного метода принятия решений:

- на основе интуиции;
- на основе логических суждений;
- на основе рационального анализа, который включает в себя логические суждения и прошлый опыт, это объединение методов дает

достаточно объективный анализ и проявление проблем в ситуации, которую надо разрешить.

Прагматические методы принятия решений:

- баланс интересов – руководитель оценивает аргументы обсуждаемого варианта решения в виде доводов "за" и "против";
- мини-макс подход – ведется анализ последствий принимаемых решений в терминах максимизации выигрыша и минимизации потерь. По этом же принципу проводится анализ "стоимости" неприятия решения;
- функционально-стоимостный анализ (ФСА) – сопоставляется выигрыш для различных альтернатив действий;
- комбинированный – при этом методе в зависимости от конкретной ситуации применяется любая комбинация рассмотренных и иных подходов.

В практической деятельности руководителя важно достижение конечных результатов. Поэтому следует учитывать не только процесс принятия, но и процесс реализации решений.

Выделяются следующие методы принятия решений:

- азиатский метод – не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями, не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения;
- европейский метод – к принятию решений исполнители держатся в неведении, решение принимается быстро, никто не заботится о ресурсах, требуемых для выполнения решения.

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и под этапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован.

- под этапы могут проходить не в такой очередности, они могут отрываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;
- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения под этапов;
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

При принятии управленческих решений в условиях проводимых изменений необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- Выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- Анализ выявленных факторов;
- Оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- Установка допустимого уровня риска;
- Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- Разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.
- После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.
- Основные приемы риск менеджмента при принятии управленческих решений:
- Избежание риска – уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- Удержание риска – оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
- Передача риска – передача ответственности за риск, например, страховой компании;
- Снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- имитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- страхование.

Показателен пример деятельности по привлечению иностранного капитала в экономику Калужской области, которая выступает одним из лидеров этого процесса.

Складывающаяся ситуация определила необходимость обеспечения экономической безопасности деятельности по привлечению иностранных инвестиций.

Для этого потребовалась систематизация подходов к определениям всех уровней экономической безопасности.

Экономическая безопасность деятельности по привлечению иностранных инвестиций рассматривается как система социально-экономических отношений на всех ее уровнях, с позиций противодействия внешним и внутренним критическим угрозам.

На рисунке представлена схема формирования системы инвестиционной безопасности Калужской области.

При привлечении иностранного капитала, необходимо учитывать все уровни безопасности: международный, национальный и региональный.

Это позволяет определить место региональной инвестиционной безопасности и выявить единство процессов обеспечения безопасности на всех уровнях.

На региональную инновационную безопасность при привлечении иностранных инвестиций влияют как факторы, связанные с международной и национальной экономической безопасностью, так и связанные с экономической безопасностью отдельных хозяйствующих субъектов и граждан.



Рис 4. Формирование системы инвестиционной безопасности в Калужской области

Можно выделить следующие показатели, характеризующие способность экономики к устойчивому росту:

1. Динамика изменения валового регионального продукта (ВРП) на территории.
2. Инвестиционная безопасность. Способность экономики территории к росту и расширенному воспроизводству.
3. Производственная безопасность. Способность производственного потенциала адекватно реагировать на падение промышленного производства на территории.
4. Научно-техническая безопасность. Поддержание научно-технического потенциала территорий и сохранение ведущих отечественных научных школ.

5. Внешнеэкономическая безопасность. Зависимость экономики территорий от развития экспорта важнейших видов продукции и продовольствия.
6. Энергетическая безопасность. Способность удовлетворять потребность экономики в топливно-энергетических ресурсах.
7. Финансовая безопасность. Устойчивость финансовой системы территории.

Способность обеспечения приемлемого уровня существования на территории характеризуется следующими показателями:

1. Социальная безопасность.
2. Демографическая безопасность. Устойчивость к депопуляции на территории.
3. Исключение криминализации общества и сфер хозяйственной и финансовой деятельности на территории. А в 2013 году 50% преступлений в областном центре г. Калуга остались нераскрытыми.
4. Продовольственная безопасность. Обеспечение душевого потребления сельскохозяйственной продукции на территории в соответствии с медицинскими нормами питания. В настоящее время область не способна обеспечивать внутренний рынок отечественными продуктами питания из-за недостаточности производства собственной продукции.

С учетом факторов инвестиционных рисков, следует отметить следующие важнейшие критерии и индикаторы безопасности.

*Таблица 1*

**Важнейшие критерии и индикаторы безопасности  
с учетом факторов инвестиционных рисков**

<b>Критерии</b>	<b>Индикаторы</b>
Динамика и качество перехода от инерционного пути развития к инновационному	1) Доля накопления валовых инвестиций в ВРП
	2) Соотношение темпов прироста инвестиций и темпов прироста ВРП
	3) Уровень обновления и модернизации основного капитала
	4) Доля притоков иностранных инвестиций в ВРП
	5) Доля оттоков иностранных инвестиций в ВРП

<b>Критерии</b>	<b>Индикаторы</b>
Стратегические приоритеты социально-экономического развития региона	1) Отраслевые приоритеты инвестирования наукоемкого производства
	2) Региональные приоритеты размещения и инвестирования объектов и развития социальной сферы
	3) Межрегиональные и межотраслевые приоритеты развития рыночных связей
Приоритеты роста доходов (рентабельности) и эффективности производства	1) Окупаемость и рентабельность инвестиционных проектов с учетом дисконтирования
	2) Влад в приросты ВРП и в бюджетную эффективность
	3) Повышение конкурентоспособности и наукоемкости продукции

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений.

Среди них есть наиболее популярные и часто используемые. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.

Знание этих методик частично можно получить, изучая данные исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена организации.

Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

Многие из методов помощи в осуществлении изменений основаны на бихевиоризме, и особое внимание уделяется переменам в отношениях, ценностях и взаимосвязях.

Однако, за последние 15 лет произошел сдвиг в технологии планируемых изменений. Акцент сместился с создания групп, межгрупповых отношений и т.д. к процессам планирования действий для всей организа-

ции и окружающей среды, разработке методов организационного диагноза и применению всеобъемлющих программ для совершенствования работы организации.

Все это время росло понимание того, что односторонний подход, должен уступить дорогу широкому взгляду на организацию, охватывающему все организационные факторы и подсистемы, а также их взаимодействие с окружающей средой.

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перестройку в организации.

Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

Возможная ошибка – выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет.

При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа и таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности.

На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается.

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа. Необходимо найти и осуществить решение, которое будет одновременно технически правильным, и при этом пользоваться поддержкой и признанием людей, которые должны работать для получения желаемого результата.

Это можно сделать только на основе их искреннего желания сотрудничать и чувства долга.

Следует начать процесс решения проблемы (осуществления изменений), вовлекая тех, кто «владеет» проблемой, используя методы, которые сделают возможным это участие.

Это может быть один из методов, описанных выше, или другой метод. Обычно требуется длительное время и постепенность в подходе. Руководство должно продемонстрировать искреннее желание устранить все причины проблемы, если даже это его собственные ошибки.

Руководители и менеджеры должны очень осторожно оценивать, относиться ли к проблеме управления как к «закрытой» или «открытой».

Проблема, которая на первый взгляд кажется «закрытой», в действительности может оказаться «открытой». Решение, казалось бы, технически простое и оправданное, может затрагивать интересы людей неожиданным образом, и проблема «открывается».

Если правильно использовать обучение, оно может быть мощным методом, способствующим изменениям.

Опыт показывает, что менеджеры могут многому научиться там, где другие руководители описывают и анализируют конкретные примеры организационных изменений.

Обучение может помочь людям выработать навыки и развить способности, необходимые для эффективного осуществления перестройки, как, например, методы диагностики и решения проблем, планирования и оценки, коммуникации.

Целенаправленное и последовательное обучение может помочь в процессе изменений на различных стадиях, давая недостающую техническую информацию и умения, помогая, таким образом, персоналу переходить на следующий этап и преодолевать сопротивление, оказываемое из-за невежества или недостатка уверенности в себе.

Обучение «внутренних» агентов по изменениям увеличивает число лиц, на которых может полагаться руководство в планировании и содействии программам организационных изменений.

Решаемые проблемы должны быть достаточно важными для рассматриваемых организаций и включать как технические, так и человеческие аспекты.

Акцент делается на внедрении, наиболее сложной части процесса перестройки. Обмен опытом с другими руководителями, участвующими в обучении действием, организуется как регулярная часть программы.

При необходимости участники получают также техническую помощь – по выбранному подходу предоставляется недостающая информация или совет эксперта. Конечная цель – изменение как индивидуальных навыков и отношений, так и работы организации в целом.

Для проведения мониторинга можно проводить собрания. Задача собрания как метода вмешательства – обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме.

Важно создать соответствующий климат, например, проводить собрание на «нейтральной почве», где ни у одной из сторон нет территории

ального преимущества. Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо чтобы роли и ожидания всех присутствующих были выяснены и определены до встречи.

Руководители могут образовывать временные группы, описанные выше, как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства.

Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Создание групп также можно использовать как метод вмешательства. Некоторые считают, что этот метод используется чаще, чем другие. Как и другие методы, он должен быть основан на диагностированной необходимости.

У этого метода имеется множество вариантов, но, как правило, он концентрируется на том, как функционирует группа, а не на содержании ее деятельности.

Проблему или задачу следует представлять медленно и осторожно, после того, как работа над межличностными отношениями показала, что атмосфера благоприятствует переходу к реальности. Создание группы – не разовое мероприятие, хотя некоторые руководители рассматривают его именно так. Во многих организациях необходимо создавать группы периодически.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений.

При этом типе вмешательства используется много подходов. Основной акцент делается на том, что отобранные члены организации участвуют в постановке целей для себя и своих частей организации.

Иногда, но не обязательно, это сочетается с «управлением по целям». В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие, как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей организации. В этот момент руководители должны использовать другие методы вмешательства.

Для содействия изменениям часто применяют такие методы вмешательства, как инструктирование и дача рекомендаций. Они часто используются руководителями и менеджерами по инициативе работников или необходимости в прямом вмешательстве в процесс перемен.

С помощью таких действий со стороны управленцев сотрудникам легче найти способы совершенствования собственной работы или межличностных отношений.

Осуществляя инструктаж и давая рекомендации, менеджер наблюдает и анализирует индивидуальное поведение, устанавливает обратную

связь по проблемам или характеру поведения, которые тормозят эффективность работ и осуществление изменений, а также помогает отдельным лицам получить новые знания и умения, которых требует изменившийся характер работы.

В большинстве организаций обычно ведется борьба за ограниченные ресурсы. Бывает время, когда ресурсы кажутся неограниченными, но эти периоды длятся недолго. Внешние влияния порождают ограничения.

Одним из видов реакции на проблему внутренней конкуренции за ограниченные ресурсы является ее игнорирование, но это просто заставляет различных членов организации и ее подразделения искать пути победы над другими элементами организации.

Это приводит к тому, что появляется потребность в конфронтации.

На собраниях с конфронтацией обычно применяется структурированный подход, при котором отобранные сотрудники занимаются следующим:

- выслушивают концептуальные идеи относительно развития организаций;
- готовят список существенных проблемных областей в собственных организациях или подразделениях;
- классифицируют определенные ими проблемы по категориям;
- разрабатывают планы действий для решения проблем;
- сравнивают выработанные предложения по действиям;
- планируют осуществление предложений.

В некоторых культурах конфронтацию рассматривают как отрицательное поведение, считают, что невежливо и некультурно принуждать человека принимать решения.

Это не означает, что решения не принимаются, но они принимаются не через конфронтацию. Состояние экономического развития мало связано с этим аспектом культурного поведения.

Руководитель должен также определить, в какой области конфронтация нежелательна, так как она, возможно, допустима лишь для определенных ситуаций или между определенными людьми.

Получение данных о работе отдельного лица, группы и организации по принципу обратной связи может помочь изменить их поведение.

Обратная связь очень нужна. Данные научных исследований и опыт доказывают, что без нее информация может быть бессмысленной. В частности, когда проводится изучение мнений и отношений, важно, чтобы участники исследования знакомились с анализом данных, полученных с их помощью.

Регулировать процесс обратной связи следует с большой осторожностью, так как необработанные данные часто неправильно интерпретируются.

Анализ может оказаться критическим или неприятным для некоторых лиц, и в такой ситуации можно заранее предвидеть результаты. Ясно, что эти лица попытаются заблокировать любое продвижение в сторону изменений.

При положительном резонансе обратная связь может быть чрезвычайно полезной. Многие люди в организации не получают достаточно информации по обратной связи для того, чтобы оценить свою работу или работу организации в целом.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Рассмотрим ситуацию на примере обеспечения региональной экономической безопасности, которая определяется как такое состояние социально-экономических отношений региональной экономической системы, при котором она способна эффективно противостоять всем угрозам критического характера как внешним, так и внутренним.

Процесс обеспечения экономической безопасности в регионе должен проходить в два этапа – мониторинг безопасности и управление безопасностью.

Мониторинг безопасности – непрерывное наблюдение за возникновением негативных воздействий (угроз) на экономику региона, определение их видов и причин возникновения.

При его осуществлении необходимо придерживаться принципа непрерывности наблюдения за состоянием объекта мониторинга. Мониторинг целесообразно проводить ежеквартально и в целом за прошедший год, в исключительных случаях можно отслеживать кризисные ситуации ежемесячно.

Основными задачами мониторинга являются: оценка состояния и динамики развития экономики; выявление деструктивных тенденций и кризисных явлений в экономике региона; определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия критических угроз на экономику региона; прогнозирование негативных последствий кризисных ситуаций.

Управление безопасностью – непрерывный процесс обеспечения и защиты экономических интересов региона от внутренних и внешних угроз, обеспечиваемый путем осуществления комплекса мер, направленного на поддержание устойчивости и потенциала развития экономики региона.

Основными задачами управления безопасностью являются: оценка и выработка направлений деятельности по обеспечению экономической безопасности; разработка предложений о совершенствовании взаимодействия между участниками системы; планирование и проведение контрольных и профилактических мероприятий по безопасности.

Последовательное выполнение всех стадий на этапах мониторинга и управления экономической безопасностью позволит не только отслеживать все негативные процессы в экономике региона, но и своевременно предотвращать все критические угрозы безопасности.

Результаты функционирования системы проявятся в следующем:

- создание единой информационной базы данных (системы индикаторов);
- определение основных угроз и разработка мер по их устранению;
- координация и методическое руководство деятельностью администраций городов и районов, государственных предприятий и учреждений региона, общественных организаций по вопросам, антикризисного управления;
- внедрение в практику органов власти принципов профессионального поведения антикризисных управляющих;
- выработка единых стандартов и методов антикризисного управления;
- разработка программ развития проблемных территорий региона.

В связи с тем, что основным барьером на пути возникновения кризисных ситуаций в социально-экономических отношениях региона должна стать скоординированная деятельность органов власти, возникает необходимость в определении инструмента реализации ими своих функций и полномочий по обеспечению безопасности.

Таким инструментом должна стать региональная целевая программа по обеспечению экономической безопасности.

Под региональной целевой программой понимается комплекс производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, увязанных по задачам, ресурсам и срокам осуществления и обеспечивающих эффективное решение системных проблем в сфере экономического, экологического, социального и культурного развития региона.

Именно системные проблемы в различных сферах региона и являются источником кризисных ситуаций, преодоление и предотвращение которых является главной задачей обеспечения экономической безопасности.

В настоящее время большинство региональных целевых программ имеют отношение к экономической безопасности, однако ни в названиях, ни в целях и задачах этих программ термин безопасность не употребляется.

Например, в Калужской области, по состоянию на 01.01.2009, действовала 41 областная целевая программа, на реализацию которых в бюджете 2008 года заложено более 3.2 млрд. руб. или 12.1% от общей суммы расходов областного бюджета.

Некоторые из них имеют схожие цели и задачи. Например, областные целевые программы «Предупреждение и борьба с социально значимыми заболеваниями в Калужской области (2008-2011 годы)», «Здоровое поколение (2007-2009 годы)», «Мужское здоровье (2007-2009 годы)» и «Улучшение демографической ситуации в Калужской области на 2007-2010 годы».

В конечном итоге программы направлены на одну цель – улучшение демографической ситуации в регионе. Использование единой областной целевой программы по обеспечению экономической безопасности позволит снизить общее количество программ, уменьшит расходы бюджета и сделает расходование средств более прозрачным.

## **Глава 7. СОВРЕМЕННЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ВЫЗОВОВ**

По мнению ведущих аналитиков, экономика США находится в предкризисном состоянии. С целью уклонения от возможного дефолта, политическое руководство страны реализует стратегию накачивания кредитных учреждений, предпринимательских структур и граждан денежными средствами под залог государственных обязательств. В финансово-экономической жизни страны наблюдаются высокие темпы инфляции и рост внешнего долга, который достиг тридцати триллионов долларов.

Формируемая представителями Североамериканских штатов, рукотворная глобальная кризисная ситуация, преследует цели нейтрализации негативных для экономики США последствий, более того, милитаризации обстановки, способствующей новому обогащению финансово-промышленной элиты страны. Таким образом, кризисные внутри американские явления, предполагается решать, в очередной раз, за счет европейских, и иных стран всего остального мира.

В отношении Российской Федерации, по инициативе США, недружественными странами, введено более 5,5 тыс. санкций, поставивших Россию на первое место в мире по числу различных ограничений. Целю, проводимой агрессивной компании, является стремление притормозить динамичное развитие российской экономики, помешав стране занять лидирующее положение в мире.

Следует признать, что отечественная экономика, в связи с применением санкций, переживает сложный период. Прогнозируется падение экономики, до 12,4%, что превышает кризисные явления 2009 года и периода прохождения эпидемии COVID-19.

Но Россия никогда не избирала путь решения своих социально-экономических проблем за счет других стран и народов. Политика внутриэкономических выгод, получаемых от реализации принципа «разори соседа», неприемлема для нашей страны, которая выступает за глобальное многостороннее, равноправное сотрудничество и формирование многополярного мира.

Экономические достижения российского государства связаны с эффективными результатами, получаемыми внутри страны, а не ее пределами. Принципиальные стратегические решения по экономической открытости, принимаются руководством РФ не из «духа глобализма», а исходя из интересов собственной страны при конструктивном взаимовыгодном сотрудничестве с другими странами мира.

Источником достижения положительных результатов внутри страны, выступает укрепление экономического сотрудничества между регионами России.

Формирование единого, гармоничного и перспективного экономического пространства РФ в современных условиях, связанных с бесконечными вызовами, запускаемыми недружественными странами во главе с США, выступает приоритетной задачей для власти, бизнеса и общества.

Переосмысление процессов, протекавших на территории страны на протяжении тридцати лет, должно быть использовано для поиска, разработки и реализации внутренних потенциалов модернизации экономической жизни России.

Сегодня, вряд ли, можно дать высокую оценку уровню зрелости отечественного рынка, результатам развития бизнеса и реализации знаний и технологий, эффективности использования «социального тонуса» человеческого капитала, а также, адекватности современным требованиям, деятельности по формированию инфраструктуры и институтов развития.

Но развитость именно этих базовых элементов, влияет на диверсификацию всей экономической системы страны, стимулируя внутренние рынок и спрос, нейтрализуя препятствия, мешающие перемещению ресурсов, товаров и услуг.

Государство, располагающее несметными ресурсами, спустя тридцать лет, наконец то, всерьез заговорила о реальной политике замещения импорта, необходимости восстановления межрегиональных связи внутри самой страны и гарантированном, долгосрочном обеспечении устойчивости поставок сырья, материалов, узлов и агрегатов.

Приходит осознание неправильности позиции по поощрению конкурентного противостояния между регионами, на смену ей возникает необходимость в усилении влияния государства на совершенствование процесса межрегионального социально-экономического взаимодействия, как важного фактора общенационального развития.

Все это проявляется, в связи с массивным применением санкций, на фоне замедления хозяйственной активности, приостановки и закрытия производств, разрушения транспортно-логистических и финансовых связей, что ведет к серьезному ухудшению социально-экономической ситуации в регионах, и особенно остро проблемы проявляются в регионах, которые ранее выступали в качестве лидеров по привлечению иностранных инвестиций.

«Древо проблем», характерных для региональных экономик, достаточно обширно.

Показателен пример региона-лидера – Калужской области, на территории которой были сформированы исключительно привлекательные условия, по оценке руководства страны и международных экспертов, для привлечения иностранного капитала.

Вхождение региона в систему международных отношений, в качестве полноправного субъекта, сопровождалось определенной негативной деформацией политики открытости в угоду интересам зарубежных партнеров.

Руководители калужских органов власти стремились обеспечить максимальную инвестиционную привлекательность территории для иностранных инвесторов. Тем более, что мотив, как осознанное побуждение, направленное на достижение конкретной цели, был очевиден, так как на федеральном уровне, одним из важных критериев оценки деятельности руководителей субъектов Федерации и их команд, выступало создание инвестиционной привлекательной среды для владельцев иностранных капиталов.

Представители регионов соревновались (конкурировали), в предложении инвесторам максимального пакета льгот и разнообразных преференций.

Даже в формировавшихся для подъема депрессивных территорий, особых экономических зонах и институтах опережающего развития, представители регионов, стремились заинтересовать инвесторов предложениями по дополнительным условиям облегчения ведения бизнеса. При этом следует помнить, что сами подобные институты и инструменты создавались по инициативе федеральных органов власти для фокусирования максимальных льгот и преференций, привлекательных для предпринимателей, занимающихся инвестиционной деятельностью.

Калужская область выступает как полноправная составляющая московской агломерации, обладающая исключительными территориально-географическими преимуществами перед другими регионами страны. Область граничит, даже не с подмосковными территориями, а непосредственно со столицей, в рамках активно развивающегося проекта «Большой Москвы».

Формируемая особая экономическая зона (ОЭЗ) «Калуга», выступает как гармоничное продолжение территориально-производственных и строительных комплексов «Большой Москвы». Показательно, что территориально экономическая зона, расположена, ровно в 60 километрах от Красной площади. На территории России, да и во всем мире, сложно найти аналогичный, производственный и транспортно-логистический объект, столь близко расположенный к центрам столиц.

Московская агломерация продолжает бурное развитие, по проекту правительства Москвы, в ближайшие годы, планируется строительство нового наземного метро или МЦД-4, маршрутом от Железнодорожного до Апрелевки, то есть по калужскому направлению.

Таким образом, проблемы, характерные для многих регионов, и связанные с недостатком производственных объектов, образующих новые

рабочие места, недоразвитостью инфраструктурной сети, нехваткой необходимого количества и качества трудовых ресурсов для Калужской области не являются актуальными.

Перед, представителями органов власти региона, предпринимательским сообществом и социумами Калужской области, в настоящее время, стоят следующие задачи:

- разработка и реализация комплекса долгосрочных мер по равноценному ответу на возникшие внешние и внутренние вызовы;
- высококвалифицированное использование имеющихся у региона преимуществ и опыта, в интересах ускоренного высокотехнологичного, социально-экономического развития;
- получение эффективных результатов от интеграции в процесс совершенствования московской агломерации и реализации проекта «Большой Москвы», а также, включения в систему межрегионального разделения труда внутри страны и за ее пределами;
- активная диверсификация направлений экономического развития региона, когда наряду с наработанным опытом и устранением допущенных просчетов в работе с иностранными партнёрами, адекватно решаются задачи стимулирования процесса по модернизации деятельности предприятий традиционных отраслей экономики и вовлечения во все виды хозяйствования представителей малого и среднего бизнеса.

Применяемые, в нарушение всех положений международного права, недружественными странами санкции, привели к заморозке (аресту), до 300 млрд. долларов, что составляет половину золотовалютных резервов России. Одновременно, пренебрегая фундаментальными законами рыночных отношений и игнорируя право частной собственности, эти страны осуществили аресты недвижимости и счетов российских владельцев крупных состояний за рубежом.

Для сравнения, целесообразно представить ряд положений, которые использованы при выстраивании конструктивных отношений с иностранными инвесторами, на территории Калужской области.

Привлекаемым инвесторам зарубежных стран, предоставлена возможность организации на территории региона бизнес структур со сто процентным иностранным капиталом. То есть ни органы власти, ни российские (региональные) представители бизнеса не имели возможности участвовать в предпринимательской деятельности, или оказывать влияние на принимаемые решения.

Представителям иностранного капитала предоставлялись преференции и льготы недоступные для отечественных (региональных) предприятий, более того за счет средств региона, зачастую заемных средств коммерче-

ских банков, формировались технологические парки, где на специально подготовленной инфраструктуре, размещались производственные мощности иностранных предприятий.

Размещенные на территории региона, многочисленные иностранные бизнес структуры, действовали, по своему усмотрению, не допуская передачу инновационных технологий, производств, инфраструктур и ноу-хау, представителям российского бизнеса. Не отмечалось и фактов внедрения в реальную действительность, как это широко распространено за рубежом, элементов, так называемой системы «ментор протееже», когда крупные компании формируют вокруг своего бизнеса сеть представителей малого бизнеса, за что государство предоставляет им дополнительные льготы и преференции.

Тридцать лет, идеализируя, навязанные нам незыблемые законы рынка и роль его «невидимой руки», мы получили комплекс проблем, о которых предупреждал К. Маркс, утверждая, что там, где бурное развитие находит капитал торговый и ростовщический, там хиреет капитал производственный.

Об аналогичной беде предупреждал и С.Ю. Витте, в своих рассуждениях о необходимости «здорового национализма», протекционистской политики и поощрении отечественной индустрии.

Представителям российских регионов, достойным примером для подражания, выступает прагматизм в деятельности китайских партнёров, которые, как и калужане, активно реализовывали возможности международного взаимодействия.

Но в отличие от калужской практики, предоставляя льготы и преференции иностранному капиталу, обременяли инвесторов требованиями по передаче ноу-хау, технологий и иных нематериальных активов, что позволили Китаю осуществить мощный прорыв в индустриальном, финансовом, научном, кадровом, ином развитии, и стать страной мировым лидеров.

Объективное переосмысление современной ситуации, сложившейся в Калужской области, московской агломерации и России, а также, наработанной положительной практики и допущенных ошибок, позволяет использовать потенциалы региона с позиций перспективного прагматизма.

Приведем ряд долгосрочных проектов, позволяющих подтвердить подобное мнение.

При поддержке руководства страны, федеральных органов власти, с участием представителей Калужской области и Государственной корпорации «Росатом», в настоящее время, реализуется проект по формированию Инновационного научно-технологического центра (ИНТЦ) «Парк атомных и медицинских технологий» в г. Обнинск Калужской области.

Проект призван отработать, в рамках московской агломерации, с участием ведущих медицинских учреждений Москвы и Калужской области, перевод отечественной системы здравоохранения на новый инновационный уровень с использованием потенциала цифровой медицины.

Вырабатывается перспективный алгоритм создания единой национальной системы оцифровки необходимых медицинских данных с использованием технологии искусственного интеллекта.

Обобщается положительная практика московских клиник, которые наработали опыт по взаимодействию с искусственным интеллектом при принятии врачебных решений. Вырабатываются государственные стандарты, которые будут тиражироваться на всю отечественную систему здравоохранения.

Гармоничное вхождение Калужской области в московскую агломерацию, транспортно-географическое единство системы, подсказало идею формирования проекта мульти модального транспортно-логистического центра, объединяющего все транспортные подмосковные потоки, следующие по территории региона.

Фундаментальной основой проекта, явилось внедрение потенциалов технологий цифровой экономики, гарантирующих современный уровень предоставления всего комплекса услуг для обслуживания транспортных цепочек между Европой и Азией. Центр уже обслуживает контейнерные составы, прибывающие с территориями Индии и Китая.

Даже в условиях прессинга, в виде необоснованных санкций, функционирующая калужская особая экономическая зона не утратила своей привлекательности для инвесторов, так как благодаря ее функционированию конструктивно решаются вопросы обеспечения фармацевтическими препаратами московской агломерации и удовлетворяются потребности строительной индустрии, развивающей проект «Большой Москвы». В сложном текущем (2022) году, еще четыре резидента зарегистрировались в особой зоне и приступили к развертыванию новых промышленных производств.

В настоящее время требует переосмысления региональная экономическая политика, проводившаяся на протяжении десятилетий в нашей стране.

Наблюдается разрозненность региональных, отраслевых, секторальных стратегий, богатейшая страна, обладающая всеми необходимыми ресурсами, не имеет целостной, комплексной системы управления развитием, которая вывела бы экономику на траекторию опережающего, устойчивого развития.

В управлении регионами отсутствует системный подход, ориентирующий и интегрирующий субъекты Федерации на скоординированную совместную деятельность в рамках единого экономического пространства

России. Более того, субъекты, зачастую, подталкиваются к конкурентной межрегиональной борьбе.

Не выработаны, в рамках осуществления международных экономических отношений, перспективные, доказавшие свою эффективность, алгоритмы. Достижения российских партнёров, в первую очередь Китая и Индии, а также лидирующих отечественных регионов, демонстрирующих положительный опыт инвестиционной деятельности, не анализируются, не обобщаются, а также, слабо тиражируются.

Продолжают преобладать приоритеты не реальных секторов экономики, но финансового рынка, на котором, заинтересованные структуры, зарабатывают прибыли за счет дестабилизации макроэкономики и осуществляют вывод средств за экономические пределы России.

При этом услуги финансового рынка для реальных секторов отечественной экономики продолжают оставаться труднодоступны.

Обрушен мощный, целенаправленный поток негативного воздействия на региональные экономики, и в целом, на национальную экономику. Воздействие осуществляется со стороны стран, открыто объявивших Российской Федерации экономическую войну, и преследующих цель разрушения хозяйственного благополучия российского государства.

К сожалению, дать положительную оценку, принимаемым органами власти всех уровней мерам, как адекватным, существующим вызовам и угрозам, затруднительно.

Между тем, проведенное исследование позволило выявить не только область проблем, но на практических примерах Калужской области и московской агломерации, обозначить серьезные, отвечающие самым жестким требованиям современности, горизонты перспективного развития.

Калужская область, как отмечалось, длительный период выступала в качестве первопроходца и лидера, в деятельности по формированию имиджа территории привлекательной для иностранных инвестиций.

В субъекте Федерации была сформирована цельная система, состоящая из следующих основных элементов:

- структурно-институционального элемента, представленного, детально разработанной нормативно-правовой базой, определившей привлекательный пакет финансовых и налоговых преференций для иностранного капитала;
- организационного элемента, обеспечивающего идеальные инновационные инфраструктурные условия, исключая дополнительные траты, так как инвесторам предоставляются готовые индустриальные парки
- административного элемента, предоставляющего всестороннюю поддержку инвесторам и исключая бюрократические препоны.

Система позволила региону занять лидирующие позиции по привлечению иностранных инвестиций, технологическому обновлению промышленного производства и агропромышленного комплекса.

По темпам роста промышленности, область занимала первые места среди регионов Центрального федерального округа. За последние два десятилетия, объем валового регионального продукта увеличился, почти в три раза, аналогично вырос объем привлеченных инвестиций.

В результате, на территории Калужской области было сформировано двенадцать индустриальных парков, особая экономическая зона, территории опережающего развития, в которых работают 115 промышленных предприятий, построенных ведущими транснациональными корпорациями мира.

Конкуренция между субъектами Федерации не останавливала практику руководства области делиться своими наработками с коллегами других регионов России.

В результате тиражирования опыта Калужской области, ее опыт целенаправленной деятельности по повышению уровня инвестиций в валовом региональном продукте, успешно внедрен в нескольких регионах.

Брянская, Воронежская, Курская, Липецкая, Тамбовская, Тверская, Тульская области успешно применяют калужский алгоритм расширения внешнеэкономической деятельности. Более того, ученики, по ряду позиций, превзошли наставника.

Калужская промышленность, в которой значительной долей (свыше 35%) представлено производство автомобилей, сохраняет лидерское третье место среди регионов, но в целом промышленное производство регионов-конкурентов растет более активными темпами.

Но это не значит, что область утрачивает свои позиции в расширении деятельности по выходу на международные рынки. Сегодня в Калужской области насчитывается до четырехсот компаний, занимающихся экспортом своей продукции в восемьдесят стран мирового сообщества.

Сформированная ранее система стимулирования региональной внешнеэкономической деятельности, совершенствует свои институты, инструменты, методы.

Так, организованный в 2011 году Калужский Центр поддержки экспорта, который вошел в состав Государственного автономного учреждения Калужской области "Агентство развития бизнеса", работает с компаниями ориентированными на экспорт продукции, обеспечивая консалтинговые услуги, сопровождение проектов в рамках национальной программы «Международная кооперация и экспорт», при необходимости, осуществляя обучение партнёров.

Центр поддержки экспорта обеспечивает региональные компании государственными субсидиями для активизации процесса выхода на меж-

дународные рынки путем проведения выставок, бизнес миссий, исследований. Кроме того, предоставляет услуги по переводу презентационных материалов и технологической документации на иностранный язык, содействует созданию сайтов на иностранном языке.

Центр занимается поиском зарубежных партнеров для региональных компаний, осуществляет подготовку и экспертизу экспортных контрактов, способствует оформлению сертификатов и международной разрешительной документации, при этом берет на себя финансовые расходы в объеме до 80%.

Показателен пример группы компаний «Pandora», которая благодаря поддержке центра, завоевала рынки двадцати пяти стран своей продукцией, связанной с сервисными автомобильными устройствами, утроив объем экспортной выручки.

География продвижения калужских товаров, услуг, а также технологий в зарубежные страны расширяется, от автосигнализаций, изделий медицинского предназначения, пищевых продуктов, до сложных металлоконструкций.

Освоение внешнеэкономических рынков порождает потребность в дополнительных финансовых ресурсах. Финансово-кредитные учреждения региона обеспечивают своим клиентам разнообразный ассортимент кредитных продуктов, который представлен гарантиями возврата НДС, а также акцизными и таможенными гарантиями. Для поддержки участия бизнес структур региона во внешнеэкономической деятельности, внедрена программа снижения тарифов комиссионного вознаграждения по валютным операциям и конвертации иностранной валюты по индивидуальным курсам.

Государство расширяет политику поддержки регионов, занимающихся развитием технологических парков, на эти цели правительством выделено четыреста млн. рублей. В списке получателей представлена Калужская область, которая планирует разместить на новых объектах, до пятидесяти субъектов инновационного малого и среднего бизнеса.

Но более грандиозным представляется проект формирования Инновационного научно-технологического центра (ИНТЦ) «Парк атомных и медицинских технологий». Главными направлениями работы парка определены ядерные исследования и ядерная медицина, фармацевтика и информационно-коммуникационные технологии. Государственная компания «Росатом», с портфелем инвестиционных ресурсов в объеме 18 млрд. рублей, выступит в качестве ведущего инвестора.

Следует напомнить, что в регионе уже сформирован ряд промышленных кластеров, именно они выступают фундаментом внешнеэкономической деятельности. Но требуется внести коррективы, которые обеспечат получение дополнительных финансовых средств из федерального бюджета.

та, направляемых государством на компенсацию затрат бизнес структурам, которые вкладывают свои капиталы в развитие инновационного производства.

В реестре федеральных структур числятся пятьдесят промышленных кластеров, расположенных в тридцати шести регионах страны, так получилось, что кластеры региона-пионера по реализации кластерной политики, Калужской области в реестре не зачтены.

Ранее сформированные, а также новые кластеры, такие кластеры как композитных материалов, железнодорожной техники, медицинского оборудования, будут внесены в государственный реестр, что придаст процессу второе дыхание и обеспечит новый качественный уровень инвестиционной привлекательности Калужской области.

Реализованный комплекс мер, уже позволил Калужской области занять третье место в Центральном федеральном округе по объемам внешнеторговой деятельности. За сложный прошедший год, внешнеторговый оборот области составил, около семи миллиардов долларов США. Доля субъекта Федерации в экспортных операциях среди участников внешнеэкономической деятельности, составила пятнадцать процентов, или три процента от всех импортных операций России.

Активизация процессов изменений, происходящих в глобальной экономике, национальной и региональной экономике, сопровождается дискуссионной формулировкой предложений по изменениям принципов территориально-административного деления страны.

Высказывается мнение о необходимости принятия программы по поддержке развития крупных отечественных агломераций.

Озвучена позиция, обосновывающая необходимость укрупнения регионов и пересмотра подхода к территориально-административному делению России.

В тоже время, в аналогичных условиях, Калужская область продемонстрировала успешное проведение новой индустриализации с использование внешнеэкономических потенциалов. В регионе сформированы индустриальные парки, успешно внедряются иностранные технологии и результаты последних научных достижений, создаются новые рабочие места.

Требуется творческое переосмысление сложившейся ситуации, так как технологическое отставание регионов Российской Федерации продолжает сохраняться и является одной из серьезных проблем страны.

Как демонстрируют радикальные изменения, происходящие в глобальной экономике, увеличиваются темпы технологических, производственных, управленческих изменений. Лидирующие позиции могут занять только регионы, активно налаживающие внешнеэкономические связи.

Россия, выступающая как единое экономическое пространство, должна четко сформулировать принципы субрегионального партнёрства, не полагаясь только на конкурентную борьбу между регионами, как движущую силу успешного развития.

Рыночные отношения это не только конкуренция, тем более, в рамках единого экономического пространства, но и разнообразие форм, методов и инструментов, которыми обмениваются партнёры, тиражируя, масштабируя достижения, доказавшие свою эффективность.

Свобода, высказывая своего мнения, в частности по территориально-административному делению страны, отличительная черта развитого общества, но для высших должностных лиц страны, формулирующих подобные позиции, как и принимающих управленческих решений, этому должна предшествовать скрупулёзная научно-практическая исследовательская работа.

На примере конкретного положительного опыта внешнеэкономической деятельности, осуществляемой в Калужской области, а не голословных субъективных мнений, можно с уверенностью сказать, что качественная региональная система управления, исключает чиновничью вседозволенность, коррупционность и работает на создание условий для взаимовыгодного, конструктивного, перспективного международного сотрудничества.

Сегодня актуальна тщательная научно-практическая и методическая разработка таких положений, как гармонизация доходов и полномочий регионов; поднятие уровня качества управления и финансового обеспечения, которые должны основываться на передаче ряда полномочий в сфере стимулирования предпринимательской деятельности, бюджетной политики от федеральных властей регионам.

# ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ЭССЕ

1. Значение дисциплины «Управление изменениями»
2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
4. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
5. «Измерения» управленческой деятельности.
6. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
7. Планирование организационных изменений.
8. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
9. Технологии организационных изменений.
10. Модели организационного развития.
11. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
12. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
13. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
14. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
15. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
16. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Модели организационного развития.
18. Современные исторические вызовы и необходимость адаптации отечественной экономики к новым реалиям: экономическая война.
19. Новые категории и доминанты управления финансовой деятельностью: милитаризация мировых финансов.
20. Система поддержки предпринимательства в условиях санкций.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями
13. Особенности понятия «сопротивление переменам».
14. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
15. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления
16. Шесть способов преодоления сопротивления
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений
20. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
21. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
22. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

23. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
24. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.
25. Сущность стратегии изменений.
26. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
27. Сущность понятия «стратегический континуум».
28. Естественные законы изменений.
29. Основные виды стратегий изменений.
30. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
31. Роль руководства в управлении изменениями.
32. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
33. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
34. Особенности процесса планирования изменений в организации.
35. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
36. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
47. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.
48. Региональный опыт поддержки предпринимательства в условиях санкций.
49. Диверсификация инструментария развития предпринимательства и потенциал цифровой экономики.
50. Российско-китайское сотрудничество: приоритеты и прагматизм восточного вектора.

# ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## *Задание №1*

**С позиции христианской морали экономическая деятельность – это:**

- явление нормальное, если предприниматель следует определенным законам.
- явление, ведущее к духовной гибели
- явление вполне нормальное

## *Задание №2*

**Что с позиции христианской морали является нормальным явлением:**

- расчет эффективности хозяйственной деятельности
- получение торговой или иной прибыли
- понятие залога и процента

## *Задание №3*

**Что с позиции христианского учения страшнее:**

- материальная бедность
- духовная скудость

## *Задание №4*

**Предпринимательство это:**

- инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли
- четвертый экономический ресурс
- узкокорыстное стремление к личной выгоде
- обязательство по строительству объекта

## *Задание №5*

**Для развития предпринимательства необходимы следующие условия:**

- наличие частной собственности
- экономическая свобода производителя и потребителя
- равновесность и открытость рынка
- стерильный, стремящийся к равновесию мир

### *Задание №6*

#### **Предприниматель это:**

- субъект рыночных отношений
- маргинализированный слой населения
- представитель государственного рэкета
- реализатор соглашения преступного мира с силами правопорядка

### *Задание №7*

#### **Предпринимателя характеризуют:**

- самостоятельный статус
- цель деятельности
- функции
- союз элиты с мафией
- латентность

### *Задание №8*

#### **Предпринимателя отличают определенные черты личности:**

- целеустремленность
- глубина экономического мышления
- инициативность
- инновационная активность
- умение формировать криминальные рынки
- способность организовывать преступные группы

### *Задание №9*

#### **С.Ю. Витте строил реформы:**

- с четкой экономической политикой
- учитывая факторы экономического роста
- с государственным регулированием
- с эмиграцией капитала в Голландию и Англию

### *Задание №10*

#### **Главными факторами экономического роста являются:**

- инвестиции в основной капитал
- увеличение количества и качества трудовых ресурсов
- научно-технический прогресс
- структурно-экономический фактор
- необязательность, слабая информированность

### *Задание №11*

**Что является основанием деления организаций на коммерческие и некоммерческие?**

- цель деятельности
- способ управления
- набор осуществляемых финансовых операций
- привлечение во вклады денежных средств физических лиц

### *Задание №12*

**Целью некоммерческих организаций является:**

- достижение уставных целей
- получение прибыли
- привлечение во вклады денежных средств юридических лиц
- купля-продажа иностранной валюты

### *Задание №13*

**Целью коммерческих организаций является:**

- получение прибыли
- достижение уставных целей
- инкассация денежных средств
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов

### *Задание №14*

**К коммерческим организациям относятся:**

- коммерческие банки
- фонды
- религиозные организации и объединения
- общественные организации и объединения
- потребительские кооперативы

### *Задание №15*

**К некоммерческим организациям относятся:**

- религиозные организации и объединения
- общественные организации и объединения
- потребительские кооперативы
- коммерческие банки

*Задание №16*

**Установите соответствие**

Форма бизнеса	Характеризующие ее признаки
Кооперативные организации	а) владельцы организации финансируют ее, но не являются ее клиентами
	б) владельцы организации финансируют ее и являются ее клиентами
	в) прибыль, распределяемая между владельцами, зависит от числа акций, которыми они владеют
	г) лица, являющиеся клиентами предприятия, не контролируют его

*Задание №17*

**Установите соответствие**

Форма бизнеса	Характеризующие ее признаки
Консорциум	а) объединение фирм, большая доля акций которых (более 50%), принадлежит центральному совместному фонду
	б) материнская фирма и совокупность объединенных вокруг нее филиалов
	в) временное уставное объединение промышленного и банковского капитала с целью достижения общей цели

*Задание №18*

**Установите соответствие**

Форма бизнеса	Характеризующие ее признаки
Публичное Акционерное общество	а) участники общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров
	б) акции общества распространяются только среди его учредителей
	в) общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые ими акции и их свободную продажу

*Задание №19*

**Установите соответствие**

Форма бизнеса	Характеризующие ее признаки
Непубличное акционерное общество	а) акции общества распространяются только среди его учредителей
	б) общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции
	в) участники общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам

*Задание №20*

**Установите соответствие**

Форма бизнеса	Характеризующие ее признаки
Общество с ограниченной ответственностью	а) общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции
	б) акции общества распространяются только среди его учредителей
	в) участники общества несут риски убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных вкладов

*Задание №21*

**Понятие фирма трактуется следующим образом:**

- имущественный комплекс, используемый собственником этого имущества для осуществления предпринимательской деятельности
- производственно-технический комплекс, используемый для производства товара или (и) услуг
- союз предприятий, где имеет место координация активности

*Задание №22*

**Фирма, как единица бизнеса, обладает следующими характеристиками:**

- юридическая самостоятельность
- производственная самостоятельность
- финансовая самостоятельность
- организационная самостоятельность
- независимость от существующих законов

### *Задание №23*

#### **Право на фирму является:**

- исключительно имущественным правом коммерсанта
- гибридом бюрократического и экономического рынка
- правом пользования государственной собственностью благодаря монополии властных структур

### *Задание №24*

#### **Фирма имеет определенные правовые принципы:**

- истинность
- исключительность
- публичность
- непередаваемость
- укрепления имущественного положения лиц, стоящих у власти

### *Задание №25*

#### **Фирма является основным организационно-экономическим звеном рыночной экономики по следующим обстоятельствам:**

- самое динамичное звено
- фокус, где сходятся все многообразие производственно-экономических отношений
- звено, где имеет место купля-продажа запрещенных законом товаров и услуг по обоюдному согласию

### *Задание №26*

#### **Право организации на фирменное наименование возникает:**

- в результате государственной регистрации
- в результате эффективного использования капитала
- при функционировании устойчивого сообщества

### *Задание №27*

#### **Различаются следующие разновидности фирм:**

- брокерская
- венчурная
- инвестиционная
- инновационная
- коррупционная

*Задание №28*

**В соответствии ст. 52 Гражданского кодекса РФ юридическое лицо (коммерческая организация) действует на основании:**

- устава
- учредительного договора
- устава и учредительного договора
- монопольного сговора

*Задание №29*

**Процедура регистрации организации завершается:**

- выдачей свидетельства о государственной регистрации
- разрешением на повторную подачу заявления после устранения замечаний
- опротестованием отказа в регистрации в судебном порядке

*Задание №30*

**Спецификой общества с ограниченной ответственностью является:**

- наличие двух учредительных документов – учредительного договора и устава
- наличие общего положения об организациях данного вида

*Задание №31*

**Главным критерием отнесения предприятия к категории малых является:**

- объем оборота
- численность занятого персонала
- уровень доходности

*Задание №32*

**Средняя численность работников малого предприятия за отчетный период включает:**

- число персонала работающего по договорам
- число персонала, работающего по совместительству с учетом реально отработанного времени
- работников представительств, филиалов

### *Задание №33*

**Наибольшее число зарегистрированных малых предприятий приходится на сферу:**

- торговли и общественного питания
- сельского хозяйства
- промышленности
- строительства

### *Задание №34*

**Достоинствами малого предприятия являются:**

- высокое использование возможностей человеческого потенциала
- стремление к постоянному совершенству
- единство в команде сотрудников
- совмещение функций управления и труда
- гибкость в профессиональной деятельности
- профессиональная подготовка сотрудников

### *Задание №35*

**Недостатками малого предприятия являются:**

- ограниченность финансовых средств
- руководитель должен быть специалистом во всех вопросах
- партнеры малых предприятий постоянно испытывают риск
- сложность оценки вклада партнеров в полученные результаты

### *Задание №36*

**Наибольшее количество малых предприятий сосредоточено:**

- в Центральном федеральном округе
- в Приволжском федеральном округе
- в Северо-Западном федеральном округе

### *Задание №37*

**Проблемами в развитии малого предпринимательства в Калужской области являются:**

- недостаток собственных финансовых средств
- сложность получения кредитов в банках
- неразвитость системы лизингового кредитования
- недостаточность средств, выделяемых в рамках государственной и муниципальной поддержки
- неразвитость инфраструктуры

### *Задание №38*

**В соответствии Главы 42 «Заем и кредит» Г.К.РФ объектом займа могут быть:**

- деньги
- вещи
- иностранная валюта в наличном порядке

### *Задание №39*

**Субъекты Российской Федерации и органы местного самоуправления:**

- могут применять дополнительные меры поддержки малого предпринимательства
- вправе ставить дополнительные условия для регистрации субъектов малого предпринимательства
- не вправе ставить дополнительные условия для регистрации субъектов малого предпринимательства

### *Задание №40*

**Согласно Федеральному закону «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»:**

- регистрация индивидуального предпринимателя осуществляется по месту жительства
- сведения, содержащиеся в Государственном реестре индивидуальных предпринимателей, являются открытыми и общедоступными
- любое физическое лицо может получить сведения о месте жительства индивидуального предпринимателя

### *Задание №41*

**Предреволюционная Россия занимала, безусловно, первое место во всем мире по следующим направлениям:**

- количеству кооперативов
- объему гражданской наукоемкой продукции
- бизнесу на основе бренд стратегии

### *Задание №42*

**Традиционные русские ценности:**

- сильное государство
- коллективизм
- соборность: против своеволия индивидуализма
- «каждый за себя» – индивидуализм

### *Задание №43*

**Международные организации (ООН, МОТ) в своих рекомендациях утверждают, что:**

- кооперативы должны признаваться в качестве юридических лиц
- кооперативы должны быть равны с другими структурами
- кооперативные принципы и ценности должны быть полностью признаны
- желательно принятие единых законов о кооперативах

### *Задание №44*

**Принципиальное различие между кооперативной и акционерной формами собственности заключается:**

- в кооперативе правило: один человек – один голос
- паевые взносы не обращаются на рынке
- в кооперативе действует принцип ограничения процента на капитал при распределении прибыли
- кооперативы способствуют образованию контрольных пакетов

### *Задание №45*

**Какие кооперативы являются коммерческими организациями:**

- производственные
- потребительские

### *Задание №46*

**Потребительские кооперативы в соответствии законом:**

- могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит целям их создания
- могут осуществлять предпринимательскую деятельность
- не могут осуществлять предпринимательскую деятельность

### *Задание №47*

**Сельскохозяйственный кредитный кооператив отличается от коммерческого банка:**

- по цели своей деятельности
- по способу управления
- получением займа только членами кооператива
- набором финансовых операций
- куплей-продажей иностранной валюты только в наличной форме

### *Задание №48*

#### **Преимущества сельского кредитного кооператива перед коммерческими банками:**

- заемщики берут займы по меньшим процентам
- близость к месту жительства заемщика
- заемщики одновременно являются владельцем кооператива
- заемщик может не возвращать займа
- количество членов ограничено

### *Задание №49*

#### **В рамках Приоритетного национального проекта «Развитие АПК» предусматривалось:**

- развитие кооперативной кредитно-финансовой системы
- прямое административно-экономическое подчинение кредитных кооперативов «Рос сельхозбанку»

### *Задание №50*

#### **Закон Калужской области «О государственной поддержке сельскохозяйственных потребительских кооперативов Калужской области» ставит главной целью:**

- государственную поддержку кредитных кооперативов и формирование эффективного кооперативного сектора экономики области
- структурное объединение организации кооперативного кредита и региональных министерств финансов и сельского хозяйства

### *Задание №51*

#### **Работа по развитию эффективных видов предпринимательства включает:**

- поиск идей развития различных видов бизнеса
- выбор перспективных и легко осуществимых идей
- открытие банковских счетов в центрах офшорного бизнеса
- разработка инвестиционных проектов
- организация работ по реализации проектов

### *Задание №52*

#### **Бизнес планирование необходимо:**

- самому предпринимателю
- банкирам, инвесторам
- сотрудникам, желающим понять свои задачи и перспективы
- маргинализированным слоям населения

### *Задание №53*

**Инвестиционный проект – документ, составляемый для:**

- оценки эффективности инвестиций в конкретный проект
- снижения жизненного уровня населения
- фиктивной деятельности в государственном секторе

### *Задание №54*

**Бизнес-план – документ, предназначенный для:**

- оценки перспектив развития и эффективной деятельности отдельной организации
- нелегального предпринимательства
- взяток государственной мафии

### *Задание №55*

**Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – это документ, который:**

- обосновывает потребность в ресурсах и оценивает эффективность их использования
- определяет процедуру ликвидации биржевой сделки
- осуществляет рекламу ценных бумаг

### *Задание №56*

**Основное требование, предъявляемое к бизнес-плану:**

- обеспечение полноты информированности
- возмещение износа основных средств
- действие в чужом интересе без поручения

### *Задание №57*

**В бизнес-плане кредиторов интересуют следующие показатели финансовой и экономической эффективности:**

- возможности и сроки возврата кредитов
- система обработки биржевых заказов
- расход топлива на единицу продукции

### *Задание №58*

**Принципы составления бизнес-плана с учетом требований со стороны всех возможных участников его реализации:**

- объективность информации
- достаточность параметров
- комплексность рассмотрения всех факторов
- возможная краткость
- максимальная латентность

*Задание №59*

**Бизнес-план составляется соответственно на:**

- 3–5 лет
- 10–15 лет
- более чем на 15 лет

*Задание №60*

**Личное участие предпринимателя в разработке бизнес-плана:**

- самостоятельно разрабатывает бизнес-план, проверяя свой замысел и привлекая консультантов
- зарубежные банки и инвестиционные фирмы не рассматривают заявки на выделение средств, если известно, что предприниматель только подписал бизнес-план, не участвуя в разработке
- вообще не участвует в разработке бизнес-плана

*Задание №61*

**В экономической литературе инвестиции трактуются как:**

- вложения в основной и оборотный капитал с целью получения дохода
- совокупность затрат, реализуемых в ходе долгосрочных вложений капитала
- долгосрочные вложения капитала в различные сферы экономики с целью его сохранения и увеличения

*Задание №62*

**К понятию инвестиционные товары относят:**

- строящиеся производственные объекты
- строящиеся непроизводственные объекты
- оборудование и машины, направляемые на замену или расширение технического парка
- ордер на выдачу товаров
- полис от всех рисков

*Задание №63*

**Инвестиции в человеческий капитал – это вид вложений в:**

- образование
- здравоохранение
- посредничество
- приобретение акций

*Задание №64*

**Финансовые инвестиции – это вложения в:**

- акции
- облигации
- векселя
- другие ценные бумаги и инструменты
- открытый таможенный склад

*Задание №65*

**Реальные инвестиции – это вложения в отрасли экономики и виды экономической деятельности обеспечивающие:**

- увеличение средств производства
- увеличение материально-вещественных ценностей
- увеличение уровня инфляции

*Задание №66*

**Финансовые инвестиции:**

- обеспечивают приращение реального вещественного капитала
- приносят прибыль за счет изменения курса ценных бумаг (во времени и месте)
- не дают приращения реального вещественного капитала

*Задание №67*

**Портфельные инвестиции связаны с приобретением:**

- контрольного пакета акций или его части
- специальных кредитных ресурсов
- иностранной валюты

*Задание №68*

**К собственным источникам инвестиций относятся:**

- собственные финансовые средства (амортизационные отчисления и др.)
- средства, привлеченные в результате продажи предприятием акций
- средства, выделяемые вышестоящими акционерными компаниями на безвозмездной основе
- иные виды активов (земельные участки, патенты, торговые марки и т.д.)

*Задание №69*

**К внешним источникам инвестиций относятся:**

- ассигнования из государственных и муниципальных бюджетов
- иностранные инвестиции
- различные формы заемных средств

*Задание №70*

**Роль государства в обеспечении благоприятного инвестиционного климата заключается в:**

- принятие законодательно-организационных мер
- предоставление налоговых льгот
- предоставление поручительства, рассрочки и т.д.
- создание страховых учреждений
- развитие системы информации

*Задание №71*

**Сегодня инвестиционный подъем отечественной промышленности финансируется за счет (разместите соответственно доле вложений по убывающей):**

- за счет собственных источников предприятий (прибыли, амортизационных отчислений)
- за счет банковского кредита
- за счет вложений средств населения в ценные бумаги отечественных предприятий
- за счет облигационных займов

*Задание №72*

**Инвестиционная привлекательность регионов представляет собой:**

- инвестиций в основной капитал региона
- бесхозное имущество
- неосновательное обогащение
- совокупность признаков, возможностей, средств и ограничений привлечения

*Задание №73*

**В условиях рыночной экономики отношения между территориальными образованиями складываются на основе:**

- конкуренции
- линейной подчиненности
- функциональной подчиненности

#### *Задание №74*

**Повышения уровня жизни населения и перспективы для социально-экономического развития региона можно добиться путем:**

- улучшения общих условий производственной деятельности, развития бизнеса
- создания условий привлекательности территории для проживания
- политического и экономического господства небольшой группы людей объединения респектабельной элиты с мафией

#### *Задание №75*

**Борьба за привлечение инвестиций в регион, создание новых рабочих мест, включает в себя:**

- высокую инвестиционную активность предприятий, организаций и всех органов власти и управления
- укрепление имущественного положения лиц, стоящих у власти (система власти-собственности)
- PR-компанию региональных чиновников

#### *Задание №76*

**Интегральный (суммарный) инвестиционный потенциал региона учитывает такие основные макроэкономические показатели как:**

- состояние и насыщенность территории производством товаров и услуг
- кадровый потенциал
- потребительский спрос населения
- развитие рыночной инфраструктуры
- протяженность транспортных связей
- развитие средств связи, телекоммуникаций

#### *Задание №77*

**Инвестиционный риск в регионе характеризуется:**

- вероятностью потери вложенных инвесторами средств и доходов от них
- вероятностью неполного использования инвестиционного потенциала
- вероятностью выпадения четного числа

#### *Задание №78*

**Интегральный (суммарный) инвестиционный потенциал региона складывается из следующих инвестиционных потенциалов:**

- частных инвестиционных потенциалов
- трудового
- производственного
- финансового

- инновационного
- офшорного
- потребительского
- институционального
- инфраструктурного
- природно-сырьевого

*Задание №79*

**Трудовой (интеллектуальный) потенциал региона определяется:**

- уровнем образования населения
- обеспечением квалифицированными кадрами сектора экономики, социальной сферы, управления
- наемным трудом

*Задание №80*

**Сложное положение с трудовым (интеллектуальным) потенциалом Калужской области проявляется:**

- в проблемах с квалифицированными кадрами
- в систематическом снижении численности населения
- в отъезде специалистов в Москву, С. Петербург и другие города
- в качестве подготовки специалистов

*Задание №81*

**Экономическая теория определяет следующие основные подходы к определению конкуренции:**

- как состязательность на рынке
- как элемент рыночного механизма
- как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка
- как стерильный, равновесный, стабильный рынок

*Задание №82*

**На конкурентоспособность влияют (по мнению М. Портера) следующие факторы:**

- параметры спроса
- наличие конкурентной среды
- параметры факторов, используемых в процессе производства (сырье, энергия и др.)
- наличие родственных и поддерживающих отраслей (повышающих качество продукции)
- план отчетности

### *Задание №83*

**Предельный потенциал прибыли в отрасли определяют (по М. Портеру) следующие силы:**

- рыночная власть покупателя
- рыночная власть продавца
- угроза вторжения новых участников
- угроза появления продуктов (услуг) – заменителей
- поставка ценных бумаг

### *Задание №84*

**Системный подход установил, что конкурентоспособность и экономическая эффективность:**

- представляют собой тождество
- понятия совершенно несходны между собой

### *Задание №85*

**Классификация, основанная на дифференциации производителей-конкурентов по их ролевой функции на рынке (по Ф. Котлеру), делит конкурентов на следующие типы:**

- лидеров
- претендентов на лидерство
- ведомых
- новичков
- дилеров

### *Задание №86*

**Конкуренция и монополия:**

- постоянно противостоят друг другу
- образуют диалектическую общность
- выступают неотъемлемой чертой рыночных отношений

### *Задание №87*

**Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»:**

- запрещает действия хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение, которые ограничивают конкуренцию
- поддерживает господство на рынке товаров и услуг одного производителя, продавца

*Задание №88*

**Общей формой ограничения конкуренции в российском антимонополистическом законодательстве считается:**

- монополистическое ценообразование
- чистая монополия

*Задание №89*

**По характеру поведения субъектов выделяют конкуренцию:**

- гарантирующую
- креативную
- дебетовую

*Задание №90*

**Неценовая конкуренция состоит:**

- в уменьшении затрат на производство товаров и соответствующем снижении цен
- в круге мероприятий, ведущих к успеху без изменения цен на продукцию (гарантийный ремонт, установка оборудования и т. д.)

*Задание №91*

**Существует многообразие в трактовке понятия «инвестиции». Отражена ли сущность понятия в приведенных определениях:**

- поток вложения средств, с определенной целью отвлеченных от непосредственного потребления;
- долгосрочные вложения капитала в различные сферы экономики с целью его сохранения и увеличения;
- денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли и достижения иного полезного эффекта

*Задание №92*

**В современной российской экономической литературе понятие «инвестиции» исследуется следующими авторами:**

- Л. Л. Игониной;
- Н. В. Игошиным;
- В. В. Ковалевым
- А. Д. Сахаровым;
- П.Л. Капица

### *Задание №93*

**К основным признакам инвестиций относятся:**

- потенциальная способность приносить доход;
- использование разнообразных инвестиционных ресурсов;
- увеличение уровня инфляции;
- наличие срока вложения

### *Задание №94*

**В зависимости от сферы, в которую направляются инвестиции, и характера достигаемого результата инвестиции делятся на следующие группы:**

- финансовые инвестиции;
- реальные инвестиции;
- конклюдентные инвестиции

### *Задание №95*

**Инвестиции классифицируются по форме:**

- денежные средства и их эквиваленты;
- земля;
- здания, сооружения и оборудование;
- имущественные права
- офшорные зоны;

### *Задание №96*

**Инвестиции классифицируются по участию инвестора в инвестиционном процессе:**

- прямые;
- портфельные
- косвенные (опосредованные);
- саморегулирующиеся;

### *Задание №97*

**Понятие «инвестиционный проект» можно рассматривать в следующих аспектах:**

- как деятельность, предполагающую осуществление комплекса мероприятий (инвестиционный процесс);
- как систему организационно-правовых и расчетно-финансовых документов (инвестиционный бизнес-план);
- как некоммерческое предприятие или общественное объединение

### Задание №98

#### **Инвестиции классифицируются по объектам вложения:**

- в реальные средства (земля, здания и иные основные средства);
- в финансовые средства (ценные бумаги, валюта, страховые полисы и иные финансовые инструменты);
- в нефинансовые средства (антиквариат, драгметаллы и пр.);
- в нематериальные активы (образование, здравоохранение и пр.)
- в форвардные сделки;

### Задание №99

#### **Характеристиками территории, как социально-экономической системы, в которой протекает инвестиционный процесс, являются:**

- открытость;
- сложность;
- двойственность;
- активность;
- замкнутость;
- неоднородность;
- целенаправленность

### Задание №100

#### **В экономической литературе определены основные подходы к раскрытию экономического содержания бизнес-плана инвестиционного проекта:**

- как документа, предоставляемого потенциальному инвестору с целью мобилизации ресурсов;
- как внутреннего документа, предназначенного для акционеров и менеджеров (а, для инвестора готовится инвестиционное предложение);
- оба подхода, так как структурно бизнес-план и инвестиционное предложение мало, чем отличаются

### Задание №101

#### **Установите соответствие между понятиями и определениями:**

Понятия	Определения
Новое строительство	А) Усовершенствование и приведение активной части основных фондов в соответствие современному уровню технологических процессов.
Реконструкция	Б) Строительство предприятий на новых стройплощадках по проекту.
Модернизация	В) Обновление основных фондов и объектов непроизводственного назначения.

*Задание №102*

**Задание на установление последовательности. Установите последовательность управления проектами с точки зрения менеджеров:**

- выдвижение идеи
- разработка концепции;
- детальная проработка;
- внедрение
- ликвидация.

*Задание №103*

**Установите соответствие между понятиями и определениями:**

Понятие	Определение
1. Выручка от основной деятельности	А. Результат от размещения среди инвесторов акций, облигаций.
2. Выручка от инвестиционной деятельности	Б. Финансовый результат от продажи внеоборотных активов.
3. Выручка от финансовой деятельности	В. Выступает в виде выручки от реализации продукции (выполненных работ)

*Задание №104*

**Задание на установление последовательности. Установите последовательность конъюнктурного цикла инвестиционного рынка:**

- спад конъюнктуры на инвестиционном рынке;
- ослабление конъюнктуры
- подъем конъюнктуры инвестиционного рынка;
- конъюнктурный бум;

*Задание №105*

**Установите соответствие между понятиями и определениями:**

Понятие	Определение
1. Коммерческая норма дисконта	А. Отражает альтернативную стоимость бюджетных средств
2. Социальная норма дисконта	Б. Характеризует минимальные требования к общественной эффективности
3. Бюджетная норма дисконта	В. Определяется с учетом альтернативной эффективности капитала

### Задание №106

**Задание на установление последовательности. Установите последовательность этапов осуществления политики привлечения банковского кредита:**

Включает следующие основные этапы (шаги):

- определение целей использования привлекаемого банковского кредита
- сопоставление условий возможного привлечения отдельных видов кредитов;
- оценка соотношения между краткосрочным и долгосрочным кредитом;
- изучение и оценка коммерческих банков – потенциальных кредиторов;

### Задание №107

**Установите соответствия между понятиями и определениями:**

1. Инвестиционная привлекательность	А. Совокупность многих объективных признаков, возможностей, средств, и ограничений, обуславливающих возможность привлечения инвестиций в основной капитал региона
2. Инвестиционный риск	Б. Вероятность потери вложенных инвесторами в экономику региона средств и дохода от них
3. Институциональный потенциал	В. Степень развитости инфраструктуры, уровень разработок, и внедрения инноваций
4. Инновационный потенциал	Г. Степень развития ведущих институтов рыночной экономики
5. Трудовой потенциал	Д. Совокупная покупательная способность населения
6. Потребительский потенциал	Е. Уровень образования населения и обеспечения секторов экономики квалифицированными кадрами

### Задание №108

**Выделяют следующие типы инноваций:**

- технологические;
- производственные;
- экономические;
- социальные;
- управленческие

### *Задание №109*

#### **Условия, необходимые для инновационного развития:**

- технологический и интеллектуальный потенциал, достаточный для запуска инновационного процесса;
- постоянный рост числа участников инновационной «цепочки»;
- институциональная система (включающая как формальные, так и неформальные элементы), ориентированная на инновационное развитие;
- востребованность инноваций большинством хозяйствующих субъектов и физических лиц.

### *Задание №110*

#### **Главной целью социально-экономического развития государства должно стать стимулирование высокопроизводительного труда, в связи с чем, необходимо:**

- сформировать производственно-технические системы современного технологического уклада.
- на основе распространения новых технологий повысить эффективность и конкурентоспособность экономики.
- создать механизм обеспечения перераспределения ресурсов из устаревших производств – в производства современного технологического уклада.
- обеспечить государственную поддержку фундаментальных и прикладных исследований.
- стимулировать формы интеграции, устойчивого развития в условиях международной конкуренции.
- гарантировать выгодность производственной деятельности, улучшить финансовое положение предприятий на основе системы рефинансирования производственной деятельности.
- благоприятствовать экономическому развитию каждого региона.
- способствовать выводу средств в иностранные офшорные зоны.

# ГЛОССАРИЙ

**«Автоматизированные котировки Национальной ассоциации дилеров по ценным бумагам» («НАСДАК»).** Автоматизированная информационная система, обеспечивающая брокеров и дилеров внебиржевыми котировками цен по приблизительно 5000 ценным бумагам, наиболее активно обращающимся на рынке.

**Агент изменений** – это человек, играющий роль проводника изменений в организации.

**Адаптивная структура** – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической структуры.

**Анализ поля сил** – это анализ факторов и сил, способствующих и препятствующих изменениями.

**Акционерный капитал.** Владение акциями, находящимися в активах корпорации.

**Амортизация** – процесс перенесения стоимости основных средств на производимую и реализуемую продукцию по мере их износа, источник финансирования простого воспроизводства основных средств предприятия.

**Активы предприятия** – собственность предприятия, отражаемая в активе баланса.

**Американская фондовая биржа.** Одна из ведущих фондовых бирж в Соединенных Штатах. В основном состоит из акций и облигаций небольших и средних компаний в отличие от Нью-Йоркской фондовой биржи, на которой котируются акции крупных корпораций.

**Антитрестовское законодательство.** Политика или действия, имеющие своей целью ограничение на рынке власти монополий.

**Банкротство** – процесс признания предприятия-должника неплатежеспособным хозяйствующим субъектом.

**Бекер.** Спонсор – человек, отдающий что-либо другому человеку, называемому реципиентом.

**Благотворительное финансирование** – это относится к проектам, с помощью которых собирают деньги для реализации социальных, экологических идей. Участники инвестируют свои средства без каких-либо финансовых обязательств к организатору сбора.

**Бюджетный избыток.** Сумма, на которую каждый год государственные доходы превышают государственные расходы.

**Валовая выручка** – совокупная сумма денежных поступлений за определенный период времени от реализации продукции (работ, услуг).

**Валовой внутренний продукт.** Общая стоимость продукции, дохода или расходов той или иной страны, произведенных в пределах ее физических границ.

**Валовой доход.** Платежи, полученные предприятиями от продажи товаров и услуг.

**Валютный курс.** Ставка или цена, по которой валюта одной страны обменивается на валюту другой страны.

**Венчурный (рисковый) капитал.** Инвестиции в новое, в целом, возможно, рискованное предприятие.

**Взаимный фонд (инвестиционный фонд открытого типа).** Инвестиционная компания, постоянно предлагающая новые акции и по требованию держателя выкупающая назад свои акции, а также использующая свой капитал для инвестирования в диверсифицированные ценные бумаги других компаний. Деньги собираются с граждан и от их имени вкладываются в различные портфели акций.

**Вложение в ценные бумаги.** Покупка ценной бумаги, такой как акция или облигация.

**Внебиржевой.** Фигуральный термин для средств торговли ценными бумагами, не зарегистрированными на организованной бирже, такой как Нью-Йоркская фондовая биржа. Внебиржевая торговля осуществляется фирмами, сочетающими в себе функции брокера и дилера, которые общаются по телефону и через компьютерные сети.

**Гарантирование цен.** Федеральная помощь, предоставляемая фермерам, чтобы помочь им справиться с такими неблагоприятными факторами, как непогода и перепроизводство.

**Демпинг.** Согласно законодательству США, продажа товаров, экспортируемых в Соединенные Штаты по ценам «ниже справедливой рыночной стоимости», когда подобная продажа наносит материальный ущерб или представляет собой угрозу нанесения материального ущерба производителям подобных товаров в Соединенных Штатах.

**Денежная масса.** Сумма денег (монеты, бумажная валюта и текущие счета в банках), находящихся в обращении в экономике.

**Денежно-кредитная политика.** Действия Федеральной резервной системы с целью оказания воздействия на наличие и стоимость денег и кредита

как средств оказания помощи в целях содействия высокому уровню занятости, экономическому росту, стабильности цен и наличию устойчивого характера международных сделок.

**Депрессия.** Резкое падение общей экономической активности, измеряемое по его масштабам и/или во времени.

**Дерегулирование.** Освобождение той или иной отрасли экономической деятельности от контроля со стороны государства.

**Дефицит бюджета.** Сумма, на которую каждый год государственные расходы превышают государственные доходы.

**Дефицит торгового баланса.** Сумма, на которую товарный импорт той или иной страны превышает ее товарный экспорт.

**Дивиденд.** Деньги, заработанные на владении акциями; обычно эти деньги представляют собой долю прибыли, выплачиваемую соответственно доле владения акциями.

**Дополнительные выплаты.** Косвенные, не денежные выплаты, производимые работодателями работникам по найму в дополнение к доходу, получаемому в виде регулярной заработной платы или оклада, такие как медицинская страховка, страхование жизни, участие в прибылях и т.д.

**Дотация.** Прямая и/или косвенная экономическая выгода, предоставляемая правительством отечественным производителям товаров или услуг, часто для того, чтобы повысить их конкурентоспособность по сравнению с иностранными компаниями.

**Золотой стандарт.** Денежная система, при которой валюты определяются в том или ином данном весовом количестве золота.

**Издержки производства и обращения** – совокупность денежных расходов на производство и реализацию товаров.

**Импорт.** Товары или услуги, производимые за рубежом и продаваемые на внутреннем рынке страны.

**Инвестиции** – долгосрочные финансовые вложения капитала для увеличения активов предприятия и получения прибыли.

**Индекс Доу-Джонса для акций промышленных компаний.** Индекс курса акций, основанный на акциях 30 известных корпораций, широко используемый в качестве показателя, для определения общих тенденций изменения курса акций и облигаций

**Индекс цен на потребительские товары.** Показатель стоимости жизни в США, сведенный в таблицу Бюро статистики труда США на основе фактических розничных цен целого ряда различных потребительских товаров

и услуг в то или иное данное время и сравненный с время от времени меняющимся базовым периодом.

**Интеллектуальная собственность.** Собственность, засвидетельствованная патентами, торговыми знаками и авторскими правами, предоставляющими право владеть, пользоваться или распоряжаться продуктами, созданными людской изобретательностью.

**Инфляция.** Темпы роста общего уровня цен на все товары и услуги. (Инфляцию не следует путать с ростом цен на конкретные товары по сравнению с ценами на другие товары).

**Капитал.** Физическое оснащение (здания, оборудование, трудовые навыки), используемое в производстве товаров и услуг. Этот термин также применяется, когда речь идет об акциях корпораций, ценных бумагах, представляющих собой долговые обязательства, и наличных деньгах.

**Капитализм.** Экономическая система, при которой средства производства находятся в частной собственности и в распоряжении частных собственников. Характерными чертами этой системы являются конкуренция и стремление к получению прибыли.

**Коммерческий банк.** Банк, предлагающий широкий диапазон депозитных счетов, включая выпуск чека, сбережения и срочные депозиты, и предоставляющий ссуды отдельным лицам и предприятиям – в отличие от инвестиционных банков, таких как брокерские фирмы, которые обычно занимаются подготовкой к продаже корпоративных или муниципальных ценных бумаг.

**Комиссия по ценным бумагам и биржам.** Независимое, стоящее вне партий, квазисудебное регулирующее агентство, отвечающее за применение федеральных законов о ценных бумагах. Цель этих законов состоит в том, чтобы защищать инвесторов и обеспечивать им доступ к раскрытию всей существенной информации, относящейся к официальной торговле ценными бумагами. Кроме того, эта комиссия регулирует деятельность фирм, занимающихся покупкой или продажей ценных бумаг, людей, дающих консультации в инвестиционной сфере, и инвестиционных компаний.

**Крауд-технологии** – пучок разных направлений, основанных на привлечении усилий открытого сетевого сообщества к решению тех, или иных задач.

**Краудкастинг** – это поиск людей и организаций, способных решить стоящие инновационные задачи.

**Краудинвестинг (передача доли в бизнесе)** – этот вид краудфандинга еще называется и предусматривает оформление части бизнеса на тех людей или организаций, которые инвестировали деньги в развитие проекта.

**Краудсторминг** – осуществление поиска, в среде потребителей продукта, предложений, которые могут улучшить его качество.

**Краудсорсинг** – передача задания неопределенной, как правило, большой группе людей в форме открытого предложения.

**Краудфандинг** (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») – это коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов).

**Краудфандинг акционерный** (вид краудинвестинга) – в качестве вознаграждения инвестор получает акции компании-организатора или часть собственности

**Laissez-faire.** Французская фраза, означающая «оставить в покое». В экономике и политике – доктрина, суть которой сводится к тому, что экономическая система функционирует наилучшим образом, когда в нее не вмешивается государство.

**Ликвидность** – способность активов к быстрой и безубыточной смене форм стоимости.

**Монополия.** Наличие единственного продавца товара или услуги на рынке.

**Налог на потребление.** Налог на расходы, а не на доходы.

**Налогово-бюджетная политика.** Решения федерального правительства относительно объема денежных средств, которые оно расходует и собирает в виде налогов с целью достижения полной занятости и свободной от инфляции экономики.

**Некоммерческая организация** – юридическое лицо, не имеющее извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющее полученную прибыль между участниками.

**Нематериальные активы** – активы, не имеющие физической, осязаемой формы

**Нормирование оборотных средств** – процесс установления минимальной расчетной суммы денежных средств, постоянно необходимых предприятию для осуществления предпринимательской деятельности.

**Нетарифные барьеры.** Правительственные меры, такие как системы осуществления контроля над импортом и переменные пошлины нетарифного характера, ограничивающие импорт или обладающие потенциальными возможностями ограничения международной торговли.

**Нетворкинг.** Процесс сбора хранения и распространения информации полезной для вас и людей; искусства продвижения достижений других лиц; сообщества, которое опирается на принцип щедро давать и объединяет профессионалов; образования взаимовыгодных отношений; установления контакта между людьми, соединение идеи с ресурсами.

**Новый курс.** Программы экономических реформ США тридцатых годов прошлого века, разработанные с целью выведения Соединенных Штатов из Великой депрессии.

**Нью-йоркская фондовая биржа.** Крупнейшая в мире биржа по торговле акциями и облигациями.

**Облигация.** Сертификат, отражающий обещание той или иной фирмы периодически выплачивать его владельцу процентный доход до наступления срока погашения этой ценной бумаги, а также выплатить ему фиксированную денежную сумму в установленную дату погашения.

**Общественное регулирование.** Налагаемые государством ограничения, имеющие своей целью противодействие или запрещение наносящего вред поведения корпораций, или поощрение поведения, считающегося желательным с общественной точки зрения.

**Общий рынок.** Группа стран, отменившая тарифы, а иногда и другие барьеры, мешающие их торговле друг с другом, но поддерживающая общий внешний тариф на товары, ввозимые из не входящих в этот союз стран

**Обыкновенная акция.** Акция, являющаяся собственностью той или иной корпорации.

**Оборачиваемость оборотных средств** – относительный показатель эффективности использования оборотных средств предприятия, основу которого составляет фактор времени.

**Оборотные средства** – денежные средства, авансируемые в производственные запасы, готовую продукцию, незавершенное производство, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы.

**Организационное изменение** – это изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как распределяет свои ресурсы.

**Организационное развитие** – это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях.

**Основные средства** – денежные средства, вложенные в совокупность материально-вещественных ценностей производственного и непроизводственного назначения, относящихся к средствам труда.

**Отрасль** – совокупность предприятий, характеризующихся единством экономического назначения производимой продукции, однородностью потребляемых материалов, общностью технологической базы, особым профессиональным составом кадров и специфическими условиями труда.

**Отложенные цели.** Цель, которая может быть реализована, если краудфандинговый проект соберет на определенную сумму больше, чем его начальная сумма сборов.

**Открытая система торговли.** Система торговли, при которой страны разрешают справедливый и свободный от дискриминации доступ на рынки друг друга.

**Оценка основных фондов** – стоимостное выражение фондов, используемое в бухгалтерском учете и статистической отчетности.

**Очередность платежей** – установленная последовательность списания средств со счета плательщика при отсутствии средств на его счете.

**Паника.** Целый ряд неожиданных изъятий денежных средств из банка, вызванных внезапным падением доверия вкладчиков или их страхом перед тем, что банк будет закрыт государственной организацией, выдавшей ему лицензию на ведение банковских операций. Иными словами, многие вкладчики изымают денежные средства из банка почти одновременно. Поскольку запас наличных денег, которые банк держит у себя, представляет собой лишь малую долю его вкладов, большое число изъятий в течение короткого периода времени может истощить имеющуюся у банка наличность и вынудить его закрыться, а возможно и вообще прекратить свое существование.

**Планирование** – процесс, обеспечивающий сбалансированное взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, устанавливающий пропорции и темпы роста.

**Платеж, покрывающий дефицит.** Платеж со стороны государства с целью возмещения фермерам всей или части разницы между ценами производителей, фактически заплаченными за тот или иной конкретный товар, и гарантированными более высокими плановыми (базовыми) ценами.

**Платежный баланс.** Отчет о состоянии счетов денежной стоимости международных сделок между одной страной и остальным миром за определенный период времени. В этом отчете показывается сумма сделок отдельных лиц, предприятий и государственных органов, расположенных в одной стране, по отношению к сумме сделок отдельных лиц, предприятий и государственных органов всех других стран.

**Пledge.** Платеж, который должен совершить бекер в обмен на определенную награду.

**Площадка.** Сайт, на котором размещена кампания по сбору средств.

**Подоходный налог.** Обложение налогом чистого дохода отдельных лиц и предприятий со стороны правительства.

**Положительное сальдо торгового баланса.** Сумма, на которую товарный экспорт той или иной страны превышает ее товарный импорт.

**Предложение.** Режим, показывающий насколько производители хотят и могут продавать по всевозможным ценам в течение того или иного периода времени.

**Предпринимательство** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей.

**Приватизация.** Акт передачи ранее представлявшихся государством услуг предприятиям частного сектора.

**Производительность труда.** Относительный показатель объема продукции (товары и услуги), выпускаемого на единицу вводимых (производственных) ресурсов за определенный период времени.

**Промышленная революция.** Появление фабричной системы производства, при которой рабочих собрали вместе на одном заводе и дали им инструменты, машины и материалы, с помощью которых эти люди работали в обмен на заработную плату. Начало промышленной революции положили быстрые изменения в производстве текстильных изделий, особенно в Англии где-то между 1770 и 1830 гг. В более широком смысле этот термин применяется к непрерывному процессу структурных изменений в мировой экономике.

**Протекционизм.** Сознательное применение или поощрение ограничений на импорт, с тем чтобы дать возможность относительно неэффективным производителям внутри страны успешно конкурировать с иностранными производителями.

**Процесс изменений** – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и процессов принятия решений об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

**Рабочая сила.** По меркам Соединенных Штатов, общая численность людей, работающих по найму или ищущих работу.

**Расчеты** – различные формы организации денежного оборота, обеспечивающие смену владельца денежных средств.

**Реальный денежный оборот** – экономический процесс, вызывающий движение стоимости и сопровождающийся потоком денежных платежей и расчетов.

**Регулирование.** Формулирование и издание имеющими соответствующие полномочия органами (в рамках регулирующего законодательства) конкретных правил и постановлений, касающихся ведения и структуры какой-либо конкретной отраслевой или иной деятельности.

**Режим регулируемого плавающего курса.** Система валютных курсов, при которой курсы большинства валют являются плавающими, но центральные банки не прекращают своего вмешательства с целью предотвращения резких изменений валютных курсов.

**Реворд.** Награда, которую получает бекер за определенный платеж.

**Роялти** (вид краудинвестинга) – возвращение инвестору некоторого процента от реализации проекта. Используется это в основном в кинофильмах, видеоиграх и музыкальных проектах.

**Рынок «быков».** Рынок, на котором постоянно наблюдается повышение курсов акций.

**Рынок «медведей».** Рынок, на котором в период падения цен акционеры могут броситься продавать свои доли в акционерном капитале, способствуя тем самым понижению фондовой конъюнктуры.

**Рынок долгосрочного ссудного капитала.** Рынок, на котором выпускаются и котируются акции корпораций и ценные бумаги последних, представляющие собой долгосрочные обязательства (срок погашения которых составляет более года).

**Рынок.** Условия, в которых покупатели и продавцы устанавливают цены на одинаковые или очень сходные продукты и обмениваются товарами или услугами.

**Рыночная экономика.** Национальная экономика той или иной страны, опирающейся на рыночные силы для определения уровней производства, потребления, инвестиций и сбережений без вмешательства со стороны государства.

**Свободная торговля.** Отсутствие тарифов и регулирующих правил, имеющих своей целью ограничение или предотвращение торговли между странами.

**Себестоимость** – денежное выражение текущих затрат предприятия на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

**Сеть** – это расширенная группа людей со схожими интересами, взаимодействующих друг с другом и поддерживающих неформальный контакт с целью взаимной поддержки и помощи.

**Сетевая организация.** Коалиция взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями (независимые фирмы или автономные организации), которые действуют без иерархического контроля, однако задействованы в системе с общими целями через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен.

**Сетевая форма управления (координации).** Используется, как в сетевых организациях, так и в сетевой экономике для согласования совместной деятельности. Главным отличием данной формы от рыночной и командной является прямое и равноправное участие всех членов в процессе согласования их деятельности.

**Сетевая экономика** (в докладе Европейской комиссии). Среда, в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут контактировать легко и с минимальными затратами с любой другой компанией или индивидом по поводу совместной работы, для торговли, для обмена идеями и ноу-хау или просто для удовольствия.

**Система плавающего валютного курса.** Гибкая система, при которой валютный курс определяется рыночными силами спроса и предложения без какого-либо вмешательства.

**Система свободного предпринимательства.** Экономическая система, для которой характерна частная собственность на имущество и производственные ресурсы, стремление к получению прибыли, стимулирующее производство, конкуренция, обеспечивающая эффективность, и действие сил спроса и предложения, направляющее развитие производства и распределение товаров и услуг.

**Система фиксированного валютного курса.** Система, при которой на заранее определенном уровне устанавливаются обменные курсы валют, которые не меняются в зависимости от изменений спроса и предложения.

**Смешанная экономика.** Экономическая система, при которой как правительство, так и частное предпринимательство играют важную роль в производстве, потреблении, инвестициях и сбережениях без вмешательства со стороны государства.

**Система** – целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**Системный анализ** – совокупность методов и средств исследования объектов, процессов как сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем, опирающихся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы.

**Системный подход** – комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиции системного анализа.

**Ситуационный подход** – акцент на то, что самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует ситуации.

**Стратегический континуум** – скорость проведения изменения.

**Социализм.** Экономическая система, при которой основные средства производства, как правило, в основном находятся в коллективной собственности государства и под его коллективным контролем в условиях наличия той или иной системы централизованного планирования.

**Социальное обеспечение.** Разработанная и реализуемая правительством США программа пенсионного обеспечения, которая выплачивает пенсии тем, кто ушел на покой, на основе их собственных пенсионных взносов в эту программу, сделанных ими, когда они работали, и взносов их работодателей.

**Спад.** Значительное снижение общей экономической активности в течение того или иного периода времени.

**Спрос.** Общее количество товаров и услуг, которое потребители хотят и могут купить по всевозможным ценам в течение того или иного периода времени.

**Срок сбора.** Время, на которое проект выставляется на краудфандинговой площадке и собирает средства при помощи краудфандинга.

**Стагфляция.** Экономическое положение, при котором продолжается инфляция и наблюдается застой в сфере деловой активности.

**Стафф пикс.** Выбор редакции. Подборка проектов, которые попадают на главную страницу.

**Страхование депозитов.** Поддержка банковских депозитов со стороны правительства Соединенных Штатов на ту или иную сумму – в настоящее время на сумму 100 000 долларов США.

**Тариф.** Пошлина, налагаемая на товары, перевозимые из одной таможенной зоны в другую с целью защиты или получения дохода.

**Торговый баланс.** Часть платежного баланса страны, относящаяся к импорту и экспорту – т. е. к торговле товарами и услугами – за тот или иной период. Если экспорт товаров превышает их импорт, торговый баланс

считается «положительным»; если импорт превышает экспорт, торговый баланс считается «отрицательным».

**Уровень жизни.** Минимум предметов первой необходимости, удобств или предметов роскоши, считающийся жизненно необходимым для поддержания отдельного человека или группы людей в привычных или надлежащих имущественных и финансовых условиях или обстоятельствах.

**Услуги.** Виды экономической деятельности (такие как перевозка, банковское дело, страхование, туризм, телекоммуникации, реклама, индустрия развлечений, обработка данных и консалтинг), обычно потребляемые в момент их производства в отличие от экономических товаров, которые носят более осязаемый характер.

**Управление изменениями** – это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

**Управление изменениями** – воздействие управляющей системы на управляемую систему в связи с изменениями во внутренней и внешней обстановке организации

**Установление цен.** Действия, обычно предпринимаемые несколькими крупными корпорациями, занимающими господствующее положение на каком-то одном рынке, с целью избежать соблюдения рыночной дисциплины путем установления цен на товары и услуги на оговоренном между собой уровне.

**Учетная ставка.** Процентная ставка, выплачиваемая коммерческими банками при заимствовании средств у федеральных резервных банков.

**Федеральная резервная система.** Основной валютный орган (центральный банк) Соединенных Штатов, выпускающий валюту и регулирующий предложение кредита в экономике. Включает в себя состоящий из семи членов Совет управляющих в Вашингтоне, Федеральный округ Колумбия, и 12 региональных федеральных резервных банков с их 25 отделениями.

**Федеральный резервный банк.** Один из расположенных на всей территории Соединенных Штатов 12 рабочих органов Федеральной резервной системы, которые с их 25 отделениями выполняют различные функции центральной банковской системы США.

**Финансирование за вознаграждение** – один из самых распространенных видов краудфандинга, где каждый участник, который инвестировал в проект определенную сумму, претендует на вознаграждение.

**Финансовые обязательства** – совокупность требований, предъявляемых конкретному предприятию в течение расчетного периода.

**Финансы предприятий** – совокупность денежных отношений, возникающих в реальном денежном обороте у конкретных хозяйствующих субъектов, по поводу формирования, распределения и использования финансовых ресурсов.

**Финансовая информация** – система финансовых показателей, предназначенная для принятия решений и рассчитанная на конкретных пользователей.

**Финансовый механизм предприятия** – система управления финансами с применением финансовых рычагов и методов для воздействия на финансовые результаты деятельности предприятия.

**Финансовая политика предприятия** – совокупность мероприятий, направленных на решение конкретных задач в определенный период времени с учетом методологических требований финансового менеджмента, а также внешних и внутренних условий функционирования предприятия.

**Финансовые ресурсы** – совокупность собственных и привлеченных источников финансирования расширенного воспроизводства, находящихся в распоряжении предприятия, и предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и экономического стимулирования.

**Финансовый рынок** – рынок финансовых активов, форма организации движения денежных средств в экономике.

**Фондовая биржа** Организованный рынок покупки и продажи акций и облигаций.

**Фрилансер** (freelancer – вольный копеечник, свободный копьеносец, наёмник; в переносном значении – вольный художник) – человек, выполняющий работу без заключения долговременного договора с работодателем, нанимаемый только для выполнения определённого перечня работ (внештатный работник).

**Фьючерсные сделки.** Контракты, требующие поставок товара определённого количества и качества по определённой цене на определённую дату в будущем.

**Ценные бумаги.** Бумажные сертификаты (окончательные сертификаты) или электронные записи (ценные бумаги, информация о которых заложена в память ЭВМ), удостоверяющие собственность на акционерный капитал (акции) или долговые обязательства (облигации).

**Ценовая дискриминация.** Действия, дающие одним покупателям преимуществ перед другими.

**Центральный банк.** Основной валютный орган той или иной страны, отвечающий за выполнение таких ключевых функций, как выпуск валюты и регулирование предложения кредита в экономике.

**Человеческий капитал.** Здоровье, сила, образование, профессиональная подготовка и навыки, которые люди приносят в свою работу.

**Экономический рост.** Нарастание потенциала страны по производству товаров и услуг.

**Экспорт.** Товары и услуги, производимые внутри страны и продаваемые покупателям за рубежом.

**Экспортная субсидия.** Единовременная сумма, выдаваемая правительством с целью содействия предпринимательской деятельности, считающейся полезной для общественного благополучия.

**Электронный бизнес** (англ. Electronic Business), Е-бизнес, И-бизнес, – бизнес-модель, в которой бизнес-процессы, обмен бизнес информацией и коммерческие транзакции автоматизируются с помощью информационных систем. Значительная часть решений использует Интернет-технологии для передачи данных и предоставления Web-сервисов.

**Электронная коммерция.** Деловая деятельность, проводимая через Всемирную компьютерную сеть.

**Электронная (сетевая, цифровая) экономика** – среда, существующая благодаря цифровым телекоммуникационным сетям, а также экономика, функционирующая на электронных товарах и сервисах, производимыми электронным бизнесом и электронной коммерцией. Расчеты за услуги и товары электронной экономики производятся электронными деньгами.

# СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

## Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс РФ.
3. Бюджетный кодекс РФ.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
6. Федеральный закон «О бюджетной классификации Российской Федерации» от 15 августа 1996 г. № 115-ФЗ (в ред. от 06.05.2003 г. № 53-ФЗ).
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.
8. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ (в ред. от 21.03.2002 г. № 31-ФЗ).
9. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ (в ред. от 28.12.2002 г. № 185-ФЗ).
10. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ (в ред. от 02.01.2000 г. № 22-ФЗ).
11. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ (в ред. от 25.07.2002 г. № 117-ФЗ).
12. Федеральный закон «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ
13. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»
14. Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».
15. Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».
16. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»
17. Федеральный закон РФ N 4015-I «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 10.12.2003 N 172-ФЗ).
18. Федеральный закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», Закон РФ от 21.07.97 г. №116-ФЗ (с изменениями).
19. Федеральный закон N 116-ФЗ от 22.07.2005 «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».

20. Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. N 473-ФЗ "О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
21. Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 "О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года.
22. Указ Президента РФ от 28.02.2022 N 79 (с изм. от 31.03.2022) "О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций"
23. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»
24. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 г. № 7) // <https://digital.gov.ru>
25. Проект постановления Правительства РФ о создании инновационного научно-технологического центра «Парк атомных и медицинских технологий» в Калужской области. [https://meditex.ru/news\\_all/OpublikovanproektpostanovleniyaPravitelstvaRFosozdaniinnovatsionnogonauchnotekhnologicheskogotsentr/](https://meditex.ru/news_all/OpublikovanproektpostanovleniyaPravitelstvaRFosozdaniinnovatsionnogonauchnotekhnologicheskogotsentr/)
26. ГОСТ Р 50779.10-2000 (ИСО 3534-1-93) Статистические методы. Вероятность и основы статистики. Термины и определения.
27. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения.
28. ГОСТ Р 51901.2-2005 (МЭК 60300-1:2003) Менеджмент риска. Системы менеджмента надежности.
29. ГОСТ Р 51901.4-2005 (МЭК 62198:2001) Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании
30. ГОСТ Р 51901.5-2005 (МЭК 60300-3-1:2003) Менеджмент риска. Руководство по применению методов анализа надежности.
31. ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995) Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки.
32. ИСО 9000 (Система международных стандартов).
33. ИСО 14000 (Система международных стандартов).
34. ИСО 18000 (Система международных стандартов).
35. ИСО 31000 (Система международных стандартов).
36. Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы (для целей налогообложения прибыли): [утверждена Постановлением Правительства РФ от 01.01.2002 г. № 1]. Екатеринбург: АМБ, 2002. 44 с

## Монографии, статьи и учебно-методические пособия

37. Альгин А.П. Рискология и синергетика в системе управления. – Петрозаводск, 2008. – 103 с.
38. Антикризисное управление: текст лекций / сост. М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 240 с.
39. Анцыферов А.Н. Центральные банки кооперативного кредита. – М.: Общество купцов и промышленников России. 2005.
40. Арыстанбекова А. Экономика, основанная на знаниях // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – N 6. – С.30-33.
41. Бегунов Л.А. Управленческое экономическое мышление как характеристика компетенций субъекта управления (менеджера)// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015.- №1.
42. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. – К.: Ника-Центр, 2002.
43. Богоявленский С. Б. Управление риском в социально-экономических системах. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 144 с.
44. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ.; Гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1999
45. Волков О. И. Экономика предприятия: учебное пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко. 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2013. 264 с.
46. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 2010. – 208 с.
47. Грибов В. Д. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2013. 448 с.
48. Грищенко Ю. И., Шевелева Э. С. Источники финансирования социального предпринимательства в России//Финансовый менеджмент №3. 2016. С 82-87
49. Доценко Д. В., Зайцев Ю. В., Крутиков В. К. Инновационное развитие региона: экономическая безопасность и иностранные инвестиции.: «Ноосфера». 2011. С.93.
50. Евстигнеев Р., Евстигнеева Л. Стратегия выхода России из кризиса // Вопросы экономики. 2009. – №5 – С.47-58.
51. Енгальчев О.В. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента // «Российское предпринимательство». № 6 (54) за 2004 год, стр. 44-47.
52. Енгальчев О.В. Совершенствование системы управления операционным риском на предприятии: Автореферат дисс. канд. экон. наук. – Москва, 2005. – 16 с.
53. Захаров И.В., Крутиков В.К., Рассказов А.Н. «Создание и организация деятельности сельскохозяйственных кредитных кооперативов. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2005.
54. Зубов В., Иноземцев В. Суррогатная инвестиционная система//Вопросы экономики №3. 2015. С. 144-156
55. Ивантер В., Порфирьев Б., Широков А. От модернизации экономической политики к качественному росту экономики//Российский экономический журнал. №1. 2016. С 3-15.
56. Игонина Л. Л. Инвестиции: учебное пособие / Л. Л. Игонина; под ред. В. А. Слепова. Москва: Юристъ, 2002. 480 с.

57. Кирюшкин В. Е., Ларионов И. В. Основы риск-менеджмента. – М.: «Ан-кил», 2009 г. – 132 с.
58. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
59. Косов В. В. 1300... Про оценку инвестиций// Экономическая наука современной России. – 2016. №2(73). С. 151.
60. Крутиков В. К., Дорожкина Т.В., Якунина М. В. Инвестиционный менеджмент. Издательство АКФ «Политоп». 2017
61. Крутиков В.К., Доценко Д.В., Зайцев Ю.В. Инновационное развитие региона: экономическая безопасность и иностранные инвестиции. М.: Изд-во «Ноосфера». – 2011.
62. Крутиков В.К., Аракелян С.А., Зайцев Ю.В. Малый бизнес в региональном инновационном процессе. Калуга: ЗАО «Типография Флагман». – 2012.
63. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: «ИНФРА-М», 2004.
64. Малис Н.И. Налоговые льготы, преференции и доходы бюджета// Финансы – 2016. – №8. С.35
65. Маринина О. А., Папахова Д.И. Стандарты управления рисками //Россия в ВТО: проблемы, задачи, перспективы. Сборник научных статей, вып. 13/ Под общей редакцией проф. В.В. Тумалева. – СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права», 2012. – 364 с.
66. Недосекин А. О., Абдулаева З.И. Управление корпоративными рисками и шансами: Учебный курс. С-Пб., 2010.
67. Озеров И.Х. Как расходуются в России народные деньги?- М.: Общество купцов и промышленников России. 2005.
68. Ольсевич Ю. Социология Питирима Сорокина и экономические трансформации // Вопросы экономики.- 1999№ 11.С.63.
69. Орлов А. И. Менеджмент: организационно-экономическое моделирование. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 475 с.
70. Палеева В.Ю. Качественная и количественная оценка рисков в нефинансовых компаниях // Проблемы современной экономики, № 1 (33), – 2010.
71. Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений // Теория и практика общественного развития. – 2010. – №4. – С. 30–34.
72. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона Пер. с англ./С.Н. Паркинсон.- М.: ООО «Издательство АСТ», 2004.
73. Пименов С. В., Крюков М. А., Хейфиц Б.И. Современная методология управления предпринимательскими рисками предприятия. // Вестник ОГУ №5/май`2009. – С. 67-71.
74. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие [для студентов, обуч. по программам магистратуры, и слушателей программ MBA]. – М.: Магистр, 2013. – 336 с.
75. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками: Пер. с англ. -М.: «ИНФРА-М», 2005.
76. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. – М., – 1992. С.268.
77. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: Теория и практика. – М.: Перспектива, 2007.

78. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. Учебное пособие. – М.: «Финансы и статистика». – 2005.
79. Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Под ред. В.А. Швандара. – М.: Юнити-дана, 2002. – 380 с.
80. Чуев И. Н. Экономика предприятия / И. Н. Чуев, Л. Н. Чечевицына. Москва: Дашков и Ко, 2016. 380 с.
81. Уткин Э. А. Риск-менеджмент: Учебник. – М.: Изд. ЭКМОС, 2005.
82. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент. Учебник. Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008, –376 с.
83. Хэмел Г. Эффективное антикризисное управление // Анонс книги «Будущее менеджмента». №3(84) – 2014.
84. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
85. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е издание./ Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.
86. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/под ред. Проф. Е. И. Шохина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2007.
87. Хакамада И. Дао жизни: Мастер-класс от убежденного индивидуалиста/ Ирина Хакамада.-М.: Альпина Паблишер. 2011.
88. Экономика предприятия (организации): учебник / под ред. В. Я. Позднякова, О. В. Девяткина. 4-е изд. Перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2010. 640 с. + CD-R.
89. Druker P. Innovation and Entrepreneurship (Practice Principles) – L.: Pan Books, 1986.
90. Янжул И.И. Миллионы и что с ними надо делать.- М.: Общество купцов и промышленников России, 2006

**Научно-практические материалы, периодические издания,  
Интернет-ресурсы  
Периодические издания**

91. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Справочно-правовая система «Консультант Плюс»)
92. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) (Справочно-правовая система «Гарант»)
93. [www.wto.org](http://www.wto.org). (Сайт Всемирной торговой организации)
94. Официальный сайт ФАТФ <http://www.fatf-gafi.org>
95. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» <http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/05/programmaCE.pdf>
96. Сайт Правительства РФ <http://government.ru/>
97. Сайт Счетной Палаты РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://audit.gov.ru/activities/bulleten/>.
98. Романов В. С. Классификация рисков: принципы и критерии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cashflow.by/load/1-1-0-180>
99. Греф указал на опасность серьезных реформ в России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/news/289867-gref-ukazal-na-opasnost-sereznykh-reform-v-rossii>

100. Клейнер Г.Б. Какая экономика нужна России и для чего? (опыт системного исследования)//Вопросы экономики № 10. 2013. URL: [http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n10\\_2013.html](http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n10_2013.html)
101. Ричард Талер. Новая поведенческая экономика. [https://bookz.ru/authors/ri4ard-taler/novaa-po\\_145/1-novaa-po\\_145.html](https://bookz.ru/authors/ri4ard-taler/novaa-po_145/1-novaa-po_145.html)
102. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия. URL: [http://www.opvodopad.ru/docs/security\\_school/busin/16\\_luzhba\\_bezopasnosti\\_predpriyatiya.pdf](http://www.opvodopad.ru/docs/security_school/busin/16_luzhba_bezopasnosti_predpriyatiya.pdf).
103. Сайт «Профессор Крутиков В.К.» [vkrutikov.ru](http://vkrutikov.ru)
104. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.
105. Сайт психология. Карпов А.В. Психология менеджмента. [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.psyarticles.ru/>
106. Сайт Института профессиональной переподготовки специалистов НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ipps.hse.ru/>
107. <http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)
108. <http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)
109. <http://www.businessdecision.ru>(портал «Business & Decision»)
110. <http://www.chumanresources.com> (сайтжурнала «Change Management and Organization Development»)
111. <http://www.cio.com> (сайтжурнала «Change Management»)
112. <http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)
113. [http://www.elitarium.ru/management/upravlenie\\_izmenenijami](http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami) (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)
114. <http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)
115. <http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайтжурнала «Harvard Business Review»)
116. <http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)
117. <http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)
118. <http://www.mckinseyquarterly.com> (сайтжурнала «The McKinsey Quarterly»)
119. <http://www.quality.eup.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)
120. <http://www.strategy-business.com> (сайтжурнала «Strategy & Business»)
121. «Экономист»,
122. «Российский экономический журнал»,
123. «Вопросы экономики»,
124. «Экономика и жизнь»,
125. «Мировая экономика и международные отношения»,
126. «Менеджмент в России и за рубежом»
127. «Финансовый менеджмент»



**В.К. Крутиков, С.А. Аракелян, М.В. Якунина**

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Учебно-методическое пособие*

Подписано в печать 09.06.2022.  
Формат 60х84/16. Бумага офсетная  
Печать цифровая.

**Усл. печ. л. ???.** Тираж ??? экз. Зак. № ???.



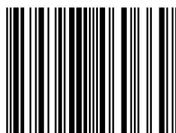
Отпечатано в типографии «Наша Полиграфия»,  
248009, Калуга, Грабцевское шоссе, 126.

☎ (4842) 77-00-75; +7 910 910 50 54

✉ [ilstrel@yandex.ru](mailto:ilstrel@yandex.ru)

🌐 [nasha-poligrafia.ru](http://nasha-poligrafia.ru)

ISBN 978-5-907460-66-9



9 785907 460669 >