

Ж.ХОШИМОВ, Б.ОЧИЛОВ, С.НАРИМОНОВ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

МОНОГРАФИЯ



ТАШКЕНТ-2024

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Хошимов Жахонгир Равшанбек угли,
Очилов Бобур Бахтиёр угли,
Наримонов Сайфуллахон Суннатилло угли**

**ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
(Монография)**

Издательства «ILM-MA'RIFAT»

Ташкент – 2024

УЎК 330.322

КБК 65.9-56

X 87

Инвестиционная политика: теория и практика: Монография Ж.Р. Хошимов, Б.Б. Очиллов, С.С.Наримонов / – Т.: «ILM-MA'RIFAT», 2024. – 166 стр.

В данной монографии разработаны научные рекомендации по управлению современными организациями, сущность системного подхода в управлении, системы и модели систем, проблемы и цели управления организациями, инновационное развитие организаций, проблемы стратегического развития организаций, место инвестиционной политики в структуре стратегии организаций, трансакции рационализации в системе инвестиционной политики, анализ трансакций сделки в инвестиционной политике региона, трансакции управления и модель минимизации трансакционных издержек.

Данная монография предназначена студентам, магистрантам, старшим научным сотрудникам и независимым исследователям, преподавателям-сотрудникам экономических направлений и практикам высших учебных заведений.

Рекомендовано к публикации Ученым советом Ташкентский государственный экономический университета.

Рецензенты:

А.Шомиров – PhD, доцент

Э.Алимардонов – к.э.н., доцент

ISBN 978-9910-9386-0-3

© Ж.Р. Хошимов, 2024

© Издательства «ILM-MA'RIFAT», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	7
1.1. Управление современными организациями.....	7
1.2. Сущность системного подхода в управлении.....	13
1.3. Системы и модели систем.....	24
1.4. Проблемы и цели управления организациями.....	39
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	46
2.1. Инновационное развитие организаций.....	46
2.2. Проблемы стратегического развития организаций.....	75
2.3. Место инвестиционной политики в структуре стратегии организации.....	91
РАЗДЕЛ 3. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОСНОВА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНА.....	105
3.1. Трансакции рационирования в системе инвестиционной политики.....	105
3.2. Анализ трансакций сделки в инвестиционной политике региона.....	115
3.3. Трансакции управления и модель минимизации трансакционных издержек.....	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	154
СПИСОК ИСПОЛЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР.....	157

ВВЕДЕНИЕ

Развитие любой системы в первую очередь представляет собой процесс изменений внутреннего содержания элементов системы и связей этих элементов между собой. Когда речь идет об эффективном развитии, то имеется в виду способность системы к достижению цели с минимальными издержками. Поэтому естественной является попытка исследователей выработать рекомендации для различных систем в части их развития за счет привлечения ресурсов из внешней среды и мобилизации имеющихся у системы ресурсов при одновременном стремлении обеспечить максимальную эффективность в целом.

Инновационность как способность организации вырабатывать новые решения проблем развития требует инвестиционного обеспечения реализации принимаемых важных, а иногда и стратегически значимых, решений.

Инвестиционная политика сама по себе не является стратегией организации, а представляет собой одну из функциональных стратегий наряду с кадровой политикой, финансовой, экономической, технической, производственной, социальной и другими видами политик. Инвестиционная политика имеет целевую ориентацию на корпоративную стратегию организации и «обслуживает» другие виды политик, ориентируется на реализацию стратегически значимых проектов и программ развития организации.

Инвестиционный процесс сопряжен с издержками, которые снижают эффективность реализации инвестиционной политики. К таким издержкам (с позиций неинституционализма) следует отнести расходы, связанные с осуществлением всех процедур по заключению инвестиционных сделок, вызванных общими процедурами управления людьми, и издержки, обусловленные нормированием инвестиционного процесса. Система указанных издержек должна обеспечивать устойчивость инвестиционного процесса, с

одной стороны, а с другой – должна позволять получать максимальную эффективность развития организации.

Инвестиционная политика организации определяется структурой последней, поэтому следует выделять подходы к разработке инвестиционной политики отдельных организаций и политику целых комплексов, а также отдельных регионов и страны в целом. Наиболее значимыми комплексами регионов являются организации, обеспечивающие все остальные системы ресурсами, необходимыми для их жизнедеятельности: финансовыми, людскими, информационными, материальными, энергетическими и временными ресурсами. Отмеченное свидетельствует о потребности первоочередного рассмотрения инвестиционных политик топливно-энергетического комплекса в целом и отдельных его подсистем: электроэнергетической, теплоэнергетической и газоэнергетической.

Особенности инвестирования отдельных организаций заключаются не только в масштабах самих организаций, но и в наличии инновационности в развитии организации, в использовании современных инструментов инвестирования (например, в форме лизинга), способности привлечь сторонних инвесторов (в том числе и иностранных), а также в рассмотрении возможности инвестировать имеющиеся (и временно свободные) финансовые ресурсы в иные организации.

Сложность и актуальность поднятых вопросов определяется потребностью системного и осмысленного развития как отдельных организаций, так и региона в целом. Настоящее учебное пособие построено таким образом, что в первом разделе рассматриваются вопросы системного управления организациями, во втором – подходы к стратегическому управлению только затем (в третьем разделе) определяются институциональные основы инвестиционной политики на примере региона.

Инвестиционная политика предприятий и комплексов региона рассмотрена с позиций топливно-энергетического комплекса в целом, а также в рамках его подсистем: электроэнергетической, теплоэнергетической и газовой. Отдельная тема посвящена специфике инвестиционной политике промышленных предприятий.

В завершающем разделе представлены темы, посвященные специфике инвестирования в регионе: инвестированию венчурных предприятий, инвестированию с помощью механизма лизинга, а также. Завершают раздел темы по привлечению иностранных инвестиций в развитие российских предприятий и по инвестированию зарубежных предприятий российскими физическими и юридическими лицами.

РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Тема 1.1. Управление современными организациями

Организация в дословном переводе с латыни означает – обща, стройный вид, устраиваю. Организацию чаще всего рассматривают как процесс и как явление. Как процесс организация – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление организация есть объединение людей, стремящихся к достижению общей цели и действующих на основе определенных принципов и правил.

Организации, как правило, построены по иерархическому принципу, который проявляется в том, что:

- низшие звенья организации подчинены высшим;
- иерархия обуславливает личную зависимость одного человека от другого;
- члены организации подчинены правилам, за нарушение которых следуют санкции.

Таким образом, предметом теории организации являются отношения между организационными объектами как по вертикали, так и по горизонтали. К организационным объектам относятся и люди, и образования, в которых они функционируют (страны, организации, структурные подразделения организаций, первичные образования, индивид). Организационные отношения включают воздействие, взаимодействие и противодействие при создании, развитии, функционировании, реорганизации и ликвидации организации. Организационные отношения подразделяют на структурные и процессорные. К структурным относятся воздействия, взаимодействия и противодействия.

Под взаимодействием здесь понимается однонаправленное действие по передаче приказа. Взаимодействие – это положительное действие обратной связи со стороны человека на воздействие со стороны субъекта управления. Противодействие – это отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие.

Общими чертами рассматриваемых организаций являются:

- наличие, по крайней мере, одного человека;
- наличие цели деятельности организации;
- трансформация какого-либо ресурса в процессе деятельности организации.

Современная теория организаций рассматривает несколько моделей, содержание которых приведено в таблице 1.1.1. Организация, представленная механической моделью, работает как единый механизм, но подобная модель не учитывает мотивацию людей, работающих в организации. Работник рассматривается как механизм по исполнению функций.

Общинная модель функционирования организации демонстрирует ее как общность людей. Самоуправляющаяся община построена на принципах взаимных симпатий человека и группы, групповых интересах, групповых нормах поведения.

Социотехническая модель организации основана на взаимозависимости внутригрупповых связей от технологии производства, равно как и на влиянии на производительность труда отношений в группе. Социотехническая модель как бы сочетает в себе общинную и техническую составляющие организации, что позволяет оперативно внедрять изменения в организации, поскольку, наряду с техническими изменениями, предусматриваются и учитываются изменения социальные.

Таблица 1.1.1

Основные модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
Общинная	Организация как община	Общий досуг, совместное решение общих проблем, руководитель как «отец»
Механическая	Глубокое разделение труда в области управления	Работает как часы, но не учитывает мотивацию работников
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Системная	Организация как целое	Не учитывает несистемные факторы – поведение людей
Бюрократическая	Рационализация поведения работника	Нормирование и стандартизация деятельности
Политическая	Управление путем согласования политик	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как «дело»	Имеет собственную логику управления	Все процессы подчинены «делу»

Системная модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек, в силу его несистемного поведения, вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях. Системная модель организации ориентирована на упорядоченность как на типичное состояние системы, позволяющее ей

под настраиваться.

В основе бюрократической организации лежит рационализация поведения человека в коллективе, стандартизация его деятельности. Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политик ее деятельности, достигаемых путем переговоров. Организация, как «дело», имеет свою логику функционирования, которая подчинена исключительно «делу» (например, мафия, партийные организации и т. п.) и его эффективности.

Под эффективностью организации в общем случае понимают ее способность к достижению поставленных целей с наименьшими затратами. Чем быстрее меняется внешняя среда, тем быстрее организация должна реагировать на такие изменения, изменяя стратегию своего поведения. От того, насколько быстро менеджеры могут адаптироваться к изменениям, зависит эффективность деятельности организации. Поэтому организации должны меняться самообучаться непрерывно, а для этого им необходимо:

- формировать у персонала систему общефирменных ценностей;
- создавать условия и стимулы для индивидуального и группового обучения;
- вовлекать персонал в анализ проблем и выработку путей их разрешения.

Наряду с отмеченными обстоятельствами, в текущем тысячелетии возрастают количественно и качественно усложняются задачи управления организациями в связи с тем, что в общественное производство вовлекаются огромные информационные, финансовые, материальные, энергетические и людские ресурсы. Поэтому незначительное снижение качества управления влечет за собой катастрофические потери как на уровне организации или

региона, так и хозяйства страны в целом.

Огромные информационные потоки, необходимые для подготовки и принятия управленческих решений в организационных системах управления, по своим объемам опережают возможности их переработки. Поэтому управление организационными системами осуществляется коллективами людей на основе разделения труда и делегирования полномочий (ответственности). В то же время, следует помнить о том, что рост числа управленческих кадров не адекватен качеству управления.

Главная черта экономической организации заключается в обеспечении координации и формирования иерархии в мотивациях участников для объединения их в рамках организационной системы, гарантирующей оперативность принятия решений и эффективность их реализации.

Организация, таким образом, играет на взаимозависимости мотиваций ее членов и благодаря этой особенности можно понять превосходство разделения объединенного труда над изолированностью отдельных работников организации.

Специалист в области системного управления В.Е. Машенко отмечает такие отличительные признаки сложных экономических «систем с активными элементами»:

- изменчивость отдельных элементов и стохастичность (случайность) поведения системы в целом;
- непредсказуемость и уникальность поведения в конкретной ситуации (наличие «свободной воли»), но одновременно существование предельных возможностей из-за ограниченности ресурсов и определенного типа структурных связей;
- способность изменять структуру и выбирать варианты поведения благодаря наличию активных элементов-людей; способность противостоять разрушающим (энтропийным) систему

факторам. За счет стимулирования обмена со средой (материалы, изделия, информация, финансы) в активных экономических средах нарушено второе начало термодинамики (принцип возрастания энтропии — числа степеней свободы в процессе установления равновесия);

- приспособляемость к изменяющимся внешним условиям, которая далеко не всегда является благом. Так, например, полезная устойчивость к внутренним и внешним помехам может применительно к управляющим воздействиям оказаться ограничивающей;

- стремление к цели и целеобразованию; в активных системах цели формируются внутри системы»¹.

Отмеченные обстоятельства затрудняют процесс управления социально-экономическими системами.

Стремление всесторонне рассмотреть такое социально-экономическое явление как организация приводит к потребности его описания с помощью различных категорий различных самостоятельных наук и специальностей. Но исследователями было замечено, что, начиная с некоторого уровня сложности, формирование изначально абсолютно эффективной организации невозможно в силу большого числа параметров ее функционирования и факторов, влияющих на деятельность организации. Необходимо ситуационное регулирование, основанное на активном взаимодействии организации с ее окружением. Решение подобных задач привело к созданию системного подхода в управлении.

¹ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. С.56-57.

1.2. Сущность системного подхода в управлении

Стремление выделить скрытые взаимосвязи между различными научными дисциплинами явилось причиной разработки общей теории систем.

Интерес к системному подходу объясняется тем, что с его помощью можно решать задачи, не решаемые традиционными методами.

Важна формулировка решаемой проблемы, поскольку она открывает возможность использования существующих или вновь создаваемых методов исследования. Системный подход является универсальным методом исследования, основанного на восприятии исследуемого объекта как нечто целого, состоящего из взаимосвязанных частей и являющегося одновременно частью системы более высокого порядка.

Системный подход позволяет строить многофакторные модели, характерные для социально-экономических систем, к которым относятся организации.

Предназначение системного подхода заключается в том, что он формирует системное мышление, необходимое руководителям организаций, что повышает эффективность принимаемых решений.

Под системным подходом обычно понимают часть диалектики (науки о развитии), исследующей объекты как системы, т.е. как нечто целое. Поэтому системный подход используют тогда, когда есть стремление исследовать объект комплексно - с разных сторон.

То есть системный подход представляет собой не набор неких руководств или принципов для управления организацией, а является собой способ мышления по отношению к организации и управлению. Этот способ проявляется в системных исследованиях,

основанных на системном анализе, под которым обычно понимают методологию решения сложных задач и проблем, методологию, основанную на концепциях, разработанных в рамках общей теории систем.

Системный анализ представляет собой универсальный инструмент, позволяющий получить информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Термин «системный анализ» впервые появился в 1948 г. в работах корпорации RAND в связи с задачами внешнего управления, а в отечественной литературе широкое распространение системный анализ получил после перевода книги С. Оптнера².

Системный анализ стремительно развивался в семидесятые годы прошлого столетия применительно к проблеме планирования и управления в период усиления внимания к программно-целевым принципам управления.

В последнее время системный анализ в форме SWOT-анализа нашел свое широкое применение в процессе выявления сильных и слабых сторон самой организации, а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, при решении задач стратегического развития организаций.

При рассмотрении системного подхода как метода исследования организаций следует учитывать то обстоятельство, что объект исследования всегда многогранен и требует всестороннего, комплексного подхода, поэтому к исследованию следует привлекать специалистов различного профиля. Всесторонность в комплексном подходе выражает частное требование, в системном же подходе — она представляет собой один из методологических принципов.

² Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.

Можно сказать так, что комплексный подход вырабатывает стратегию и тактику, а системный подход вырабатывает методологию и методы³. В этом случае происходит взаимное обогащение комплексного и системного подходов. Для системного подхода характерна формальная строгость, которой нет у комплексного подхода. Системный подход рассматривает исследуемые организации как системы, состоящие из структурированных и функционально организованных подсистем (или элементов). Комплексный подход используется не столько для рассмотрения объектов с позиций целостности, сколько для разностороннего рассмотрения исследуемого объекта. Признаки и свойства рассматриваемых подходов подробно рассмотрены Исаевым В.В. и Немчиным А.М. и приведены в таблице 1.2.1.

Разделение системы на части (на элементы) может быть выполнено в различных вариантах и неограниченное число раз. Важными факторами здесь являются стоящие перед исследователем цель и тот язык, на котором производится описание исследуемой системы.

³ Исаев В. В., Немчин А. М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. С.24

Таблица 1.2.1

Комплексный и системный подходы

Характеристика подхода	Комплексный подход	Системный подход
Формирование	На фоне междисциплинарного движения как своеобразия их проявления	
Целевая установка	На синтезирующее отображение реальной действительности	
Механизм реализации установки	Стремление к синтезу на базе различных дисциплин (с последующим суммированием результатов)	Стремление к синтезу в рамках одной научной дисциплины на уровне новых знаний, носящих системообразующий характер
Объект исследования	Любые явления, процессы, состояния, аддитивные (суммативные системы)	Только системные объекты, т. е. целостные системы, состоящие из закономерно структурированных элементов
Метод	Междисциплинарный - учитывает два или более показателей, влияющих на эффективность	Системный подход в пространстве и времени учитывает все показатели, влияющие на эффективность
Понятийный аппарат	Базовый вариант, нормативы, экспертиза, суммирование, отношения для выражения критерия	Тенденция развития, аналитически зависимые, отличные от отношений проверка критерия, выбор оптимальной формы
Принципы	Отсутствуют	Системности, иерархии, обратной связи, гомеостазиса
Теория и практика	Теория отсутствует, а практика неэффективна	Системология — теория систем, системотехника —

		практика, системный анализ — методология
Общая характеристика	Организационно-методический (внешний), приближенный, разносторонний, взаимосвязанный, взаимообусловленный, предтеча системного подхода	Методологический, ближе к природе объекта, упорядоченность, организованность, как развитие комплексного подхода пути к теории и методологии объекта исследования
Характерные особенности	Широта охвата проблемы при детерминированности требований	Широта охвата проблемы, но в условиях риска и неопределенности
Развитие	В рамках существующих знаний многих наук, выступающих обособленно	В рамках одной науки (системологии) на уровне новых знаний системообразующего характера
Результат	Экономический эффект	Системный (эмерджентный, синергетический эффект)
Подготовка персонала	Есть	Нет
Стандартность решения	Есть	Нет

Системность заключается в стремлении исследовать объект с разных сторон, а в основе системного подхода лежат следующие принципы:

- единства (рассмотрение систем и как нечто целого и как совокупности частей);
- развития (изменяемости системы по мере накопления информации, получаемой из внешней среды);
- целевой направленности (результатирующий целевой вектор

системы не всегда является совокупностью оптимальных целей его подсистем);

- функциональности (структура системы следует за ее функциями, соответствует им);

- децентрализации (как сочетание централизации и децентрализации);

- иерархии (соподчинение и ранжирование систем);

- неопределенности (вероятностного наступления событий);

- организованности (степени выполнения решений).

Рассматривая организацию как целое, как единую систему, выявляя все следствия и взаимосвязи каждого частного решения проблем развития организации и альтернативные пути достижения заданной цели, системный подход придерживается следующих правил:

- цели подсистем не вступают в конфликт с глобальной целью системы;

- движение от абстрактного к конкретному;

- единство анализа и синтеза, логического и исторического;

- выявление в системе всех межэлементных связей, их взаимодействия и особенностей⁴.

Главным инструментом системного подхода является системный анализ. Методологический аппарат системного анализа включает специально созданные в его рамках методы и приемы современных научных дисциплин. Системный анализ не представляет собой строгой и законченной теории, поскольку в нем тесно переплетены теория и практика. Принятие системных решений связано с выполнением алгоритмов и формализованных

⁴ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003. С.50.

процедур, основанных на личном опыте лиц, принимающих решения, и их интуиции. Главной задачей в этом процессе является создание обобщенной модели, учитывающей значимые факторы и взаимосвязи между элементами системы, которые могут проявиться в процессе ее развития.

Сформированная модель исследуется в части близости планируемого результата поставленной цели, приближения одного из альтернативных вариантов решений к желаемому, сравнительных затрат всех видов ресурсов по каждому из вариантов, степени чувствительности указанной модели к различным факторам внешней и внутренней среды системы.

Системный анализ опирается на достижения современной теории управления и прикладных математических, социологических и философских дисциплин. Инструментальная база системного анализа включает новейшие информационные технологии, информационные сети, основанные на компьютерной технике.

Набор инструментальных и методологических средств определяется поставленной целью исследования и учитывает процедуры принятия решений. При одной поставленной цели, с одним критерием оценки реализации используются методы математического программирования. В иных случаях применяют аппарат теории полезности Неймана-Моргенштерна или используются методы теории игр⁵.

Системный анализ как метод исследования чаще всего используется для решения прикладных, а не общетеоретических проблем управления организациями.

Сущность системного подхода в трактовке академика В.Г. Афанасьева выглядит следующим образом:

⁵ Исаев В.В., Немчин А.М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. — 176 с.

1. Морфологическое описание (из каких частей состоит система).

2. Функциональное описание (какие функции выполняет система).

3. Информационное описание системы (передача информации между частями системы, способ взаимодействия на основе связей между частями).

4. Коммуникационное описание (взаимосвязь системы с другимисистемами как по вертикали, так и по горизонтали);

5. Интеграционное описание (изменение системы во времени и пространстве).

6. Описание истории системы (возникновение, развитие и ликвидациясистемы).

В социальной системе можно выделить три типа связей: внутренние связи самого человека; связи между отдельными людьми; связь между людьми в обществе в целом. Нет эффективного управления без хорошо налаженных связей. Связь объединяет организацию в единое целое.

Схематично системный поход выглядит как последовательность определенных процедур:

Определение признаков системы (целостность и множество членений на элементы).

Исследование свойств, отношений и связей системы.

Установление структуры системы и ее иерархического строения.

Фиксация взаимоотношений между системой и внешней средой.

Описание поведения системы.

Описание целей системы.

Определение информации, необходимой для управления системой.

Системный подход к управлению был перенесен из медицины. Например: одни нервные клетки воспринимают сигналы опоявившихся потребностях организма; другие отыскивают в памяти, как эта потребность удовлетворялась в прошлом; третьи – ориентируют организм в окружающей обстановке; четвертые - формируют программу последующих действий и так далее. Так организм функционирует как нечто целое, и эта модель может быть использована при анализе организационных систем.

Потребность в использовании системного подхода в управлении обострилась в связи с необходимостью управления объектами, имеющими большие размеры в пространстве и во времени в условиях динамичных изменений внешней среды.

Статьи Людвиг фон Берталанфи о системном подходе к органическим системам в начале шестидесятых годов были замечены американцами, которые стали использовать системные идеи вначале в военном деле, а затем и в экономике - для разработки национальных экономических программ и управления отдельными организациями.

Системный подход сформировал своего рода культ всеобщности и универсальности, отчасти благодаря нашему соотечественнику Богданову А.А., утверждавшему столетие тому назад: не систем не бывает - все системно⁶. Но любая теоретико-методологическая конструкция (модель реальной действительности) организации - это не только система. Как и любая модель, теория систем отражает лишь интересующие нас свойства организаций.

⁶ Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Прогресс, 1989. Кн.1,2.

Несмотря на то, что системный подход существеннорационализирует и дисциплинирует мышление, «...мир не так системен, – обоснованно замечает известный специалист в области управленческого консультирования и организационного развития доктор философских наук Пригожин А.И. - Какой народ на Земле может утверждать, что язык есть только система? Есть ли правила ударения в русском языке? Сплошь - исключения. А какой человек рискнет сказать о себе: «Я – система»? Его что, не разрывают противоречивые ценности и он не поражается непоследовательности, хаотичности своих желаний и поступков?»⁷

Многолетний опыт и реальная практика свидетельствуют об ограниченности применения системного подхода в силу следующих ограничений системности, выявленных А.И. Пригожиным:

1. Системность означает определенность. Но мир неопределен. Неопределенность сущностно присутствует в реальности человеческих отношений, целей, информации, в ситуациях. Она не может быть преодолена до конца, а иногда принципиально доминирует над определенностью. Рыночная среда очень подвижна, неустойчива и лишь в какой-то мере моделируема, познаваема и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, работников.

2. Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ориентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные мотивации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленческих решений, и даже в управленческих группах, командах.

⁷ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С.393.

3. Системность означает целостность, но, скажем, клиентская база оптовых, розничных фирм, банков и т. п. никакой целостности не образует, поскольку она не всегда может быть интегрирована и каждый клиент имеет несколько поставщиков и может бесконечно их менять. Нет целостности и у информационных потоков в организации. А не так ли обстоит дело и с ресурсами организации?

Разумеется, та или иная мера систематизации вводится в мир организаций управлением или же складывается спонтанно. Речь о другом: за границами системности в организациях оказывается иная реальность, с которой исследователям и консультантам приходится иметь дело.

Любая система взаимодействует с внесистемными факторами, которые разрушают, преобразуют ее, формируют непредвиденные процессы в той же среде⁸. Несмотря на то, что семидесятые годы прошлого столетия были отмечены бумом использования системного подхода во всем мире (системный подход применялся во всех сферах человеческого бытия), практика показала, что в системах с высокой энтропией (неопределенностью), которая в большей степени обусловлена "несистемными факторами" – влиянием человека, системный подход может не дать ожидаемого эффекта. И все же, представление организации в виде нечто условно целого и восприятие всего остального мира в качестве внешней среды помогает справиться с многофакторной задачей принятия стратегических решений, началом которой служит моделирование факторов развития организации.

⁸ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С.393.

1.3. Системы и модели систем

Первоначально моделью называли некое вспомогательное средство, объект, который в определенной ситуации заменял другой объект.

Определений моделей много. Особенно в этом преуспели математики, создавшие теорию моделей. Чаще всего под моделью понимают некий объект-заменитель, который в определенных условиях может заменять объект-оригинал, воспроизводя интересные нас свойства и характеристики оригинала, причемимеет существенное преимущество удобства.

Модель всегда беднее оригинала.

Если рассматривать определение как языковую модель системы, то следует понимать, что различие целей и требований к модели приводят к различным определениям.

Дадим ряд определений.

Система есть средство достижения цели.

Цель - это субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Проблема есть неудовлетворительное состояние системы. То есть в том случае, когда возникает проблема - из окружающей среды необходимо выбрать отдельные объекты, свойства которых можно использовать для достижения цели (решения возникшей проблемы), и так их объединить между собой, чтобы они решили проблему.

Простейший пример: когда нас мучит жажда, то мы из внешней среды берем один объект (стакан) и определенным образом соединяем с другим объектом внешней среды (водой) - в результате получаем систему, обеспечивающую достижение

поставленной цели (способную решить нашу проблему - утолить жажду).

Первое определение системы, приведенное выше, довольно абстрактно и ничего не говорит о внутреннем устройстве системы, а также связях с внешней средой.

Тем не менее, в теории, да и в практике часто бывает достаточно иметь только часть информации об объекте. Например, когда мы не знаем текущего цифрового значения точного времени (проблема - незнание точного времени, цель - не опоздать куда-либо), то достаточно посмотреть на часы, не задумываясь при этом об их внутреннем устройстве и источнике поступления энергии для их работы.

Графически отмеченные взаимодействия системы с внешней средой представлены на рис. 1.3.1.

Содержимое системы в данном случае неизвестно (или не представляет интереса для внешней среды), но этого достаточно для решения возникшей проблемы. Например, при употреблении таблетки анальгина не обязательно знать состав самой таблетки и представлять механизм воздействия ее компонентов на организм - важно то, что при этом уменьшается головная боль.

Таким образом, «черный ящик» – это система, в которой входные и выходные величины известны, а внутреннее устройство и процессы, происходящие в ней, неизвестны. Можно только изучать систему по ее входам и выходам. Но подобное изучение не позволяет получить полное представление о внутреннем устройстве системы, поскольку одним и тем же поведением могут обладать различные системы.

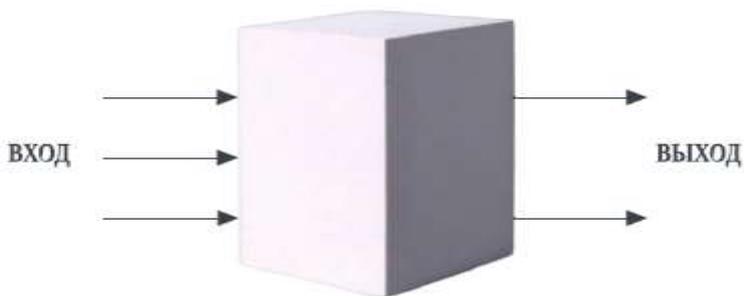


Рис. 1.3.1. Модель “черного ящика”

Целостность и обособленность как внутренние свойства системы, тем не менее, позволяют различать ее составные части, которые, в свою очередь (в зависимости от постановки проблемы), могут быть представленными составными частями и элементами. Элементами будем называть те части, которые будем рассматривать как неделимые. Части системы, состоящие более, чем из одного элемента, назовем подсистемами.

Таким образом, нетрудно представить себе модель состава системы. Например, наручные часы:

- браслет, состоящий из звеньев, защелки, элементов крепления к корпусу часов;
- часы, состоящие из часового механизма, корпуса, крышки, стекла.

Графическая модель модели состава системы представлена на рис 1.3.2.

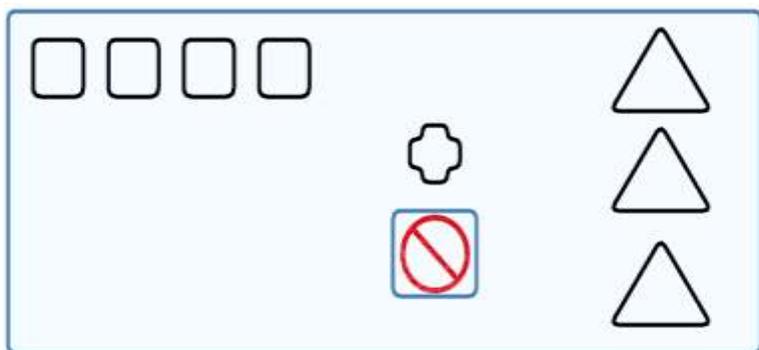


Рис. 1.3.2. Модель состава

Простейшими моделями состава являются всевозможные классификаторы и неупорядоченные перечни составных частей какой-либо системы. В том случае, если отношения между названными частями носят устойчивый характер и эти отношения представляют собой совокупность необходимых и достаточных для достижения цели отношений, то перед нами предстает одна из характеристик системы, которая называется структурой.

Понятию структуры в философии предшествовало понятие формы, отражающей закономерную картину связей элементов как нечто целого. Причем, связи, обеспечивающие взаимодействие частей целого, выстроены в специфическом порядке для осуществления определенных функций.

Таким образом, как отмечает Е.В. Машенко: «Структура отражает взаимосвязи составных частей системы, ее строения. Для простых детерминированных образований понятия структуры и системы идентичны. В сложных системах структура отражает наиболее существенные элементы и связи между ними, которые сохраняют свои особенности в процессе динамического развития и функционирования системы, и отражают фундаментальные

характеристики. Структура означает организованность системы, упорядоченность ее элементов и связей»⁹.

Структура является своеобразным каркасом системы, обеспечивая сохранение ее основных свойств при различных изменениях составных частей системы.

В социально-экономических системах структура проявляется в перераспределении полномочий в части принятия решений между руководителями всех уровней и исполнителями.

Графическая модель структуры системы представляет собой изображение в виде матрицы, либо изображение, выполненное с помощью топологических приемов, либо алгебраическое отображение системы.

Структура системы меняется на различных стадиях ее развития, в силу изменения целей самой системы и тех функций, которые она должна выполнять, для обеспечения эффективности своего функционирования.

В силу того, что существо любой системы может быть определено на уровне моделей с помощью различных языков описания (вербальном, математическом, графическом и т. д.) в рамках различных отраслей знаний и дисциплин (экономики, философии, истории, социологии, архитектуры и т. д.), одна и та же система может быть представлена различными структурами.

Модель, представляющая собой совокупность подобных моделей, в теории систем называют конфигуратором. Конфигуратор как совокупность по возможности простых моделей представляет собой компромисс между простотой описания, сохраняющей целостность системы, и детализацией, способствующей отражению разнообразных свойств системы.

Различают сетевые структуры как результат декомпозиции,

⁹ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003, с.64.

включающий вершины и дуги. Вершины могут располагаться параллельно и последовательно. Они чаще всего бывают однонаправленными. В данном случае используется аппарат теории графов и теории сетевого планирования как инструмент для анализа, например, электрической сети или составления сетевого графика изготовления сложной системы.

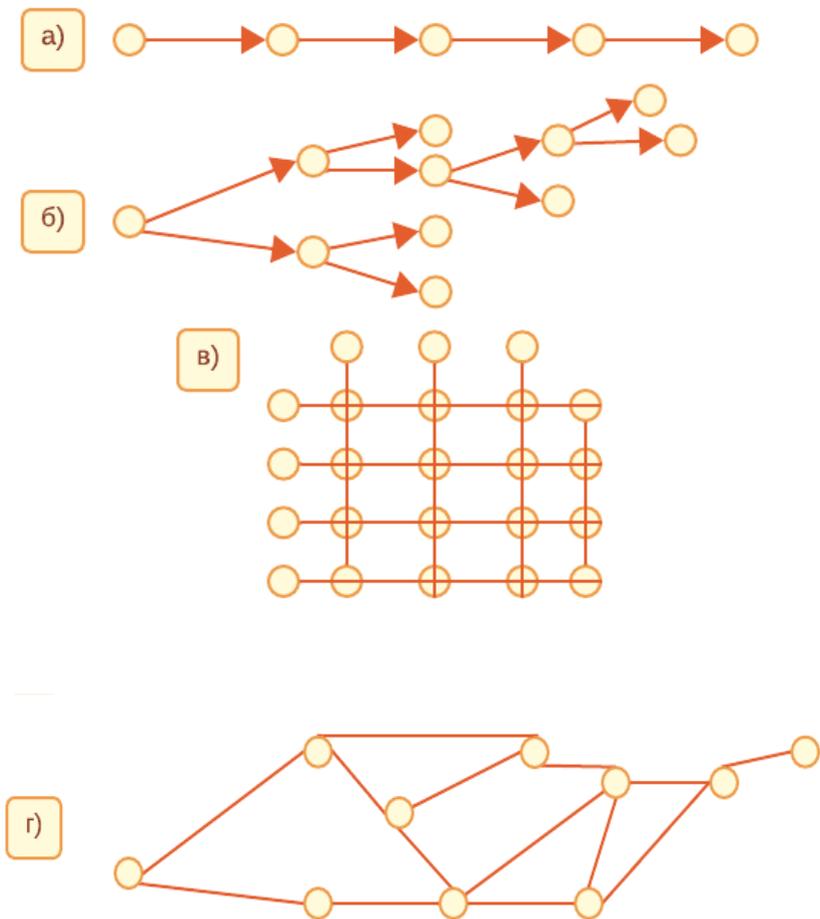


Рис. 1.3.3. Графы, соответствующие различным структурам

В теории систем управления используются графы, имеющие линейную структуру (а), древовидную (б), матричную (в) и сетевую (г) - см. рис. 1.3.3.

Иерархические структуры широко применяются для описания любых сложных систем. В организации иерархия определяет принципы эффективного функционирования. Иерархические структуры с сильными связями называют древовидными, а со слабыми, в которых элемент одного уровня подчинен двум или более вершинам другого уровня, называют смешанными.

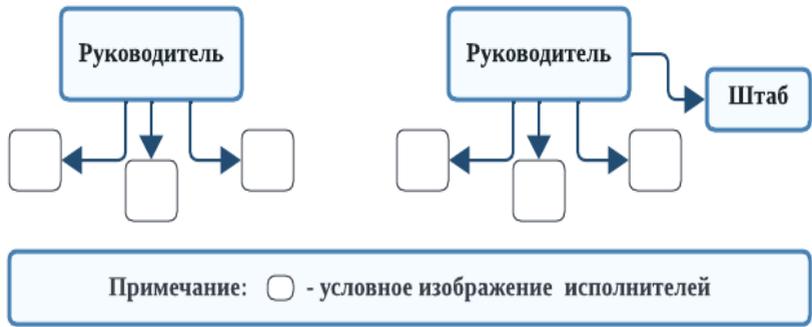


Рис. 1.3.4. Линейная и линейно-штабная структура

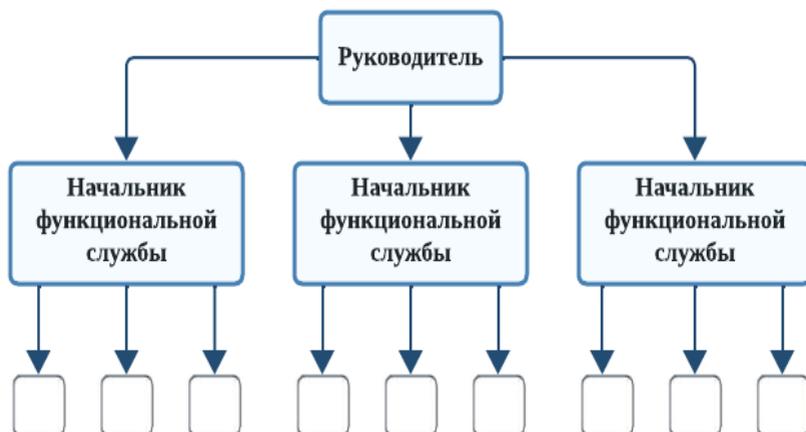


Рис. 1.3.5. Функциональная структура



Рис. 1.3.6. Территориальная дивизиональная структура

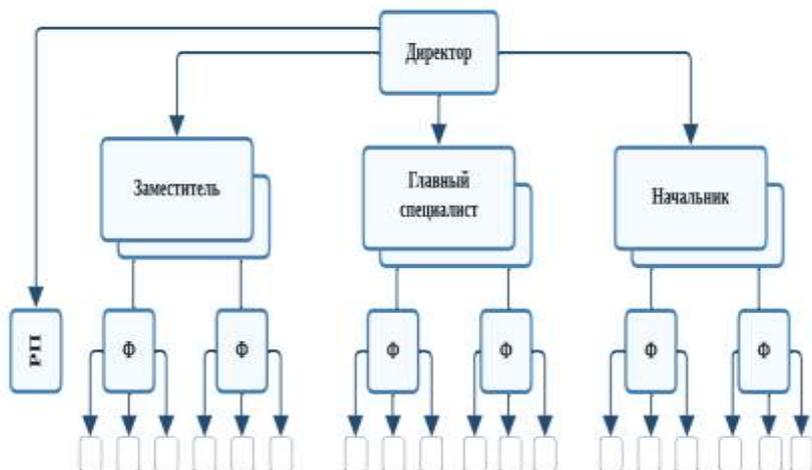


Рис. 1.3.7. Матричная структура (Примечание: РП – руководитель проекта (программы))

В управлении социально-экономическими системами выделяют такие иерархические системы, как линейная, штабная, функциональная, дивизиональная, матричная (см. рис. 1.3.4, 1.3.5, 1.3.6 и 1.3.7).

Как следует из определения структуры, в большей степени речь идет о связях между составными частями системы.

Очевидно, что о связях между элементами системы можно говорить только после того, как определена модель состава системы, то есть после того, как рассмотрены сами элементы.

Понятие о связях корнями уходит в диалектику Г. Гегеля и является основным понятием при описании единого целого. Оно фигурирует в законах единства и борьбы противоположностей, содержания и формы, сущности и явления. Связь – это явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств

системы. Связь определяет ограничение степени свободы элементов системы, которые взаимодействуют друг с другом, теряя часть свойств, присущих им в свободном состоянии вне системы.

Диалектика рассматривает связи порождения, развития, взаимодействия, функционирования.

Связи взаимодействия в части отношений индивидуумов и их групп. Эта категория связей задается целями взаимоотношений субъектов. Взаимоотношения могут быть кооперативными и конфликтными.

Связи порождения (генетические) возникают тогда, когда один объект выступает причиной порождения другого объекта взаимоотношений.

Связи функционирования обеспечивают жизнедеятельность и работу системы.

Связи развития существуют как вариант сочетания предыдущих связей, характеризующих определенную последовательность состояний действующего объекта с изменением структуры или возникновением новых форм существования.

Характеристика связей содержит определение ориентации (направленные и ненаправленные), характера (сильные и слабые), вида (подчинения и равноправия), связи управления. Кроме того, связи бывают внутренними и внешними, прямыми и обратными.

Обилие связей и их многообразие в естественных искусственных системах привело к необходимости учета таких связей, как: существенные, несущественные, межсистемные, взаимные, однонаправленные, полезные, значимые и многие другие.

Важную роль в теории систем играет понятие обратной связи. Выделяют положительную обратную связь, сохраняющую характер изменений свойств системы, и отрицательную – противодействующую тенденции изменения некоторого параметра.

Обратная связь позволяет моделировать процессы взаимодействия системы с внешней средой, включает параметры устойчивости и адаптации системы к воздействиям, исходящим из внешней среды. При этом должно выполняться условие преобладания внутренних связей над внешними, что обеспечивает целостность системы и препятствует ее разрушению.

Количественная оценка или количество связей (C) в системе из n -элементов определяется числом их сочетаний: $C = n(n-1)$. Для системы из 10 элементов (например, руководитель и девять его подчиненных) число связей равно 90. Учет многохарактерности связей (обозначенных выше) катастрофически увеличивает их число. Так для двух типов связей общее количество связей равно 2^{90} .

Графическая модель модели структуры приведена на рис.1.3.8.

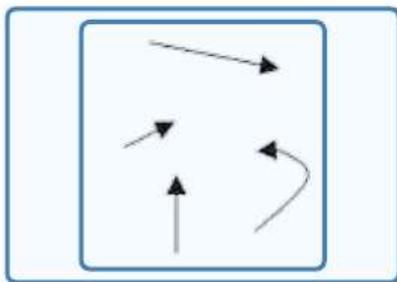


Рис. 1.3.8. Модель структурной схемы

Нетрудно заметить, что если систему представить тремя обозначенными выше моделями, то мы будем иметь представление о том:

- что поступает в систему из внешней среды и что система передает во внешнюю среду;

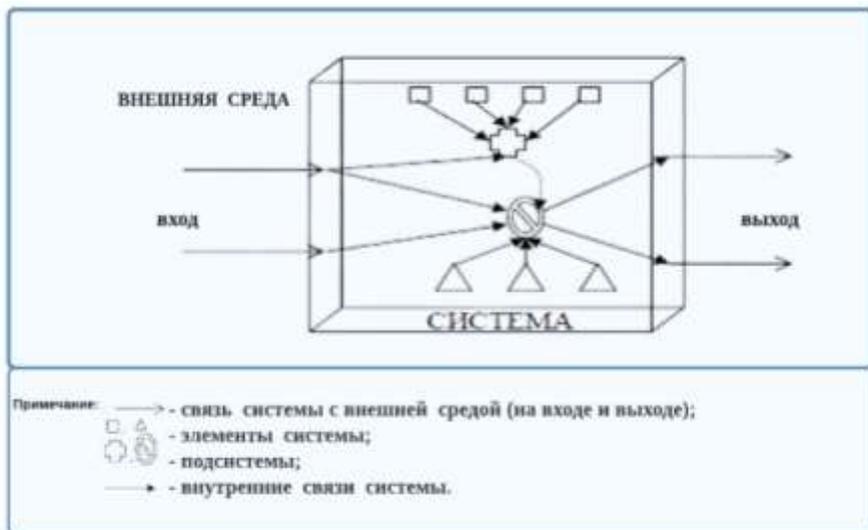
- из каких частей и элементов состоит система;
- как части системы между собой связаны.

Четвертая модель, которая объединяет три рассмотренных модели, носит название структурной схемы и изображена на рис. 1.3.9.

Из практики управления известны биологические, технологические, технические, экономические, организационные системы и многие другие. Если свойства элементов системы существуют только в воображении исследователя, то такие системы называют абстрактными. Физические системы состоят из реальных объектов (естественных и искусственных).

К искусственным относятся системы, созданные человеком, а естественные – созданы самой природой.

Различают и такие системы, как детерминированные и вероятностные (стохастические), динамические и статические, с централизованным управлением и самоорганизующиеся.



1.3.9. Модель структурной схемы

К детерминированным относятся системы, действие которых однозначно определяется приложенным к ним воздействием (предсказуемо). В противоположность указанным системам, в аналогичных условиях действие вероятностных систем случайно. Графическая модель указанной классификации приведена на рис. 1.3.10.



Рис. 1.3.10. Классификация систем по сложности детерминированности

Иная классификация (деление систем на открытые и закрытые), предложенная еще Людвигом фон Берталанфи, предусматривает, что открытые системы способны обмениваться со средой энергией и информацией через проницаемые границы системы. В таких системах проявляется эффект скачкообразного перехода в качественно новое состояние за счет реализации одного из законов – закона синергии.

Другими словами, открытые системы нацелены на активное взаимодействие с внешней средой. Взаимодействие системы с внешней средой проявляется через обратную связь. Обмен ресурсами поддерживает равновесное положение системы во внешней среде.

Что касается закрытых систем, то они изолированы от внешней среды и лишены обмена с ней. Контакт в такой системе со средой осуществляется при пополнении ее энергией и корректировке характеристик ее элементов.

Закрытые системы имеют фиксированные границы и относительно независимы от внешней среды (часы, например). Открытые системы взаимодействуют с внешней средой и приспосабливаются к ее изменениям, обмениваясь с ней ресурсами (живой организм, например).

Закрытая система характеризуется тем, что она не только игнорирует внешнее воздействие (не принимает энергию из внешней среды), но и сама не передает энергию во внешнюю среду.

Динамические системы – это системы развивающиеся, изменяющиеся во времени. Статические же системы представляют собой неподвижную модель реальной действительности, отражающую моментальное состояние какого-либо объекта.

Системы, в которых некоторый элемент (центральная подсистема) играет главную роль в ее функционировании, называются централизованными. В таких системах незначительные изменения центральной подсистемы приводят к значительным изменениям всей системы. В децентрализованных системах центральной подсистемы нет; подсистемы имеют примерно равную ценность для системы.

В зависимости от выбора критерия, по которому ведется оценка систем, может быть создано бесконечное множество классов систем. Например, если в основу классификации положить происхождение естественно существующих объектов и объектов, созданных человеком, то можно составить три класса систем: естественные, искусственные и смешанные.



Рис. 1.3.11. Классификация систем

Естественные системы, в свою очередь, могут включать в себя такие подсистемы:

- живые (например, любое животное);
- неживые (например, земная кора);
- экологические (например, любой водоем);
- социальные (например, семья) и другие подсистемы.

К искусственным системам обычно относят орудия труда, машины и механизмы, автоматы и роботы.

Смешанные системы объединяют искусственные и естественные системы:

- эргономические (например, токарный станок и токарь);
- биотехнологические (например, микроорганизмы и технологическое оборудование);

- организационные (например, коллектив работников предприятия и средства производства);

- автоматизированные (например, автомат, приводимый в действие оператором).

Конечно же, каждая из перечисленных подсистем может быть представлена более детализированными подсистемами. Графическая модель приведенной классификации показана на рис. 1.3.11.

Существуют и иные классификации, основанные на способах управления системами. В основе управления системами лежит определение проблем развития и формулирование соответствующих целей.

1.4. Проблемы и цели управления организациями

Разнообразие, привнесенное в систему, увеличивает ее потенциал. Но, вместе с тем, внесение разнообразия в систему понижает ее стабильность, приводит к отклонениям от нормы. Когда отклонения приобретают уродливую форму, то речь ведут о патологии. Патологические изменения возникают не сразу, а в результате системных отклонений от нормы.

Начинаются патологические изменения с нарушений взаимодействия внутри системы. Некоторыми работниками они активно поддерживаются и сами, затем могут вызывать другие уродливые отклонения от нормы.

Источники отклонений от нормы могут находиться как на границе между внешней средой и системой (на входе и выходе), так и в составе самой системы, а также на линиях связей между элементами системы.

На входе в систему патология возникает как реакция на воздействие внешней среды и регулирующие воздействия управляющей системы. На выходе из системы патология проявляется в

несоответствии ожиданиям внешней среды и реальных потоков ресурсов из системы.

Модель состава системы претерпевает патологические изменения в силу неспособности работников адекватно воспринимать происходящие в системе изменения. Неадекватность восприятия обусловлена как давлением на работников прошлого опыта и прочих социокультурных факторов, так физиологическими способностями каждого работника.

Описания проблемных ситуаций могут быть вербальными, графическими, матричными или иными. В любом случае, необходимо выявить полный объем знаний о потребности и возможных средствах ее удовлетворения. Когда выясняется, что знания, необходимые для удовлетворения потребности, имеются, тогда необходимо только начать совершать поступки и проблема будет решена. То есть проблема трансформируется в задачу, которая решается по известному алгоритму: определяются процедуры перехода от текущего состояния проблемной ситуации к желаемому конечному результату.

Сбор информации не может продолжаться до бесконечности и должен быть подчинен конечной цели - решению проблемы, поэтому в течение всего процесса сбора информации целесообразно корректировать понимание проблемной ситуации, что позволяет отсеять избыточную информацию и сократить поиск.

Процесс описания проблемной ситуации состоит из таких этапов:

- фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации);
- предварительное описание проблемной ситуации (упорядочение имеющейся информации и осознание ее недостаточности);

■ информационный поиск (получение дополнительной информации приводит к ее разупорядочению);

■ полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации).

Если представить себе проблему как иерархически упорядоченную совокупность вопросов, то ядром проблемной ситуации являются противоречия, установить иерархию которых и выявить центральное противоречие удастся, как правило, только на уровне теоретической схемы проблемы.

Эмпирическое описание проблемной ситуации всегда включает цели и устремления познающего субъекта. Необходимо выявлять те целевые установки, которые имели место при эмпирическом описании проблемной ситуации.

Методы выявления проблем разнообразны и выбираются, исходя из целей исследования проблем и характера источников информации. Основные методы исследования проблем приведены в таблице 1.4.1.

Формулирование проблем производится на основе результатов анализа распорядительной, отчетной и статистической информации, экспертного опроса (работников организации, потребителей продукции организации, конкурентов, собственников и т. д.), наблюдений за фактической деятельностью организации и ее окружения.

В организационных системах существенное значение имеют отношения причинно-следственного характера, поэтому связь между проблемами чаще всего подчиняется диалектике взаимоотношения "причина-следствие". Схема формирования совокупности проблем организации (проблемного поля) приведена на таблице 1.4.1, которая демонстрирует, как, по мере роста количества и качества информации о проблемной ситуации в организации, система из простого множества проблем (первичного

каталога) трансформируется в структурированную проблемную область.

Структуризация проблемного поля позволяет выделить среди всего перечня проблем проблемы значимые (узловые - которые являются причиной возникновения других проблем из каталога) и проблемы, которые решаются автоматически при решении других проблем каталога (результатирующие проблемы). Особую ценность структуризации проблемного поля представляет определение главной (корневой, ключевой) проблемы, от решения которой зависят другие проблемы каталога, а она сама ни от одной из них не зависит.

Таблица 1.3.1

Методы выявления проблем организации

Наименование класса метода	Наименование метода
Исследование операций ¹⁰	Регрессионный анализ
	Кластер-анализ
	Контент-анализ
	Факторный анализ
Системный анализ ¹¹	Функциональный анализ
	Морфологический анализ
	Информационный анализ
Социологические исследования ¹²	Интервью
	Экспертные оценки

В результате получаем граф проблем организации, из которого следует, чем заниматься организации в первую, вторую и третью очередь. Главная проблема организации требует стратегических решений.

К достоинствам рассмотренного подхода анализа проблем

¹⁰ Голубков Е.П. Какое решение принять? – М.: Экономика, 1990.

¹¹ Дружинин В.В., Конторов Д.С. Проблемы системологии. - М.: Советское радио, 1976.

¹² Пригожин А.И. Социология организаций. - М.: Наука, 1980.

организации следует отнести относительную простоту и быстроту его реализации, но экспертные оценки, лежащие в основе подхода, несут в себе погрешности субъективных суждений экспертов.

Универсальных правил постановки целей не существует. Основные требования формулирования целей сводятся к тому, что цели должны быть конкретными, точными, полными и непротиворечивыми.

Конкретность целей обеспечивается предметной направленностью, адресностью и временной определенностью (задается начало, конец и порядок достижения целей).

Состав и полнота целей зависят от специфики объекта и условий внешней среды, которая служит источником формирования целей.

Цели должны рассматриваться во взаимосвязи с сопряженными задачами для того, чтобы обеспечить их непротиворечивость и согласованность в стремлении рационально распределить имеющиеся ресурсы.

Достижимость целей проверяется путем оценки имеющихся экономических, юридических, социальных, психологических и иных препятствий.

Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить измеримость поставленной цели, которая может быть как количественной, так и качественной.

Гибкость целей проявляется в возможности ее корректировки в силу изменений, происходящих во внутренней и внешней среде системы.

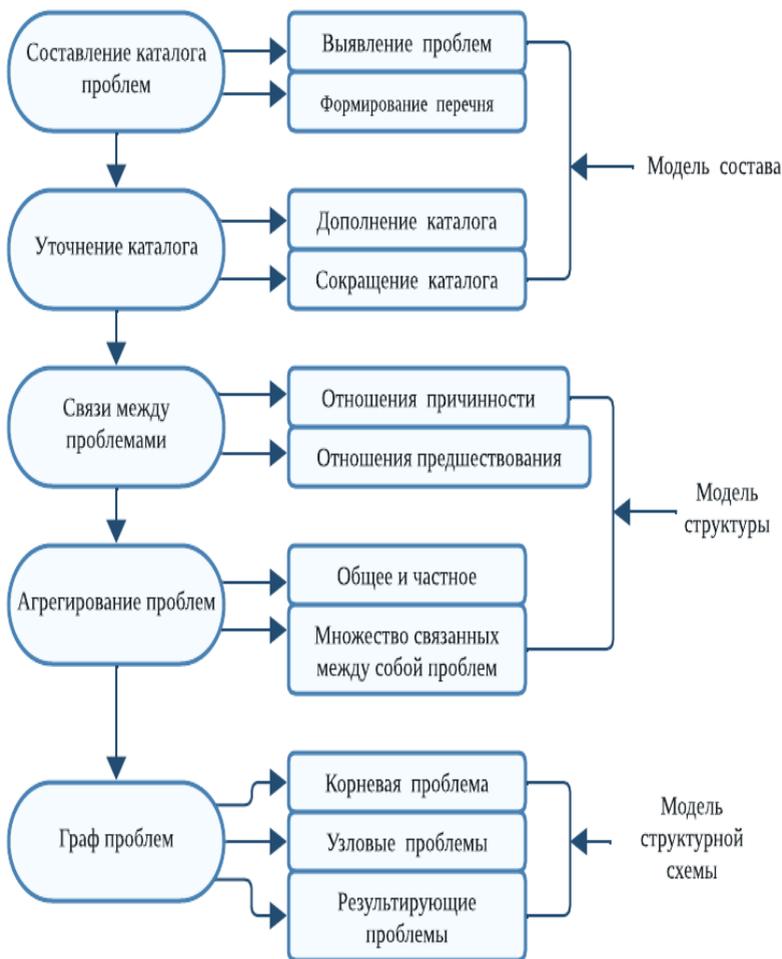


Рис. 1.4.1. Схема формирования проблемного поля

Рассматривая цель как целостный объект, важно установить ее структуру, графическая модель которой представляет собой древовидный граф (дерево целей). В этом случае цель декомпозируется на подцели, а число иерархических уровней определяется субъектом целеполагания, исходя из стоящей передним задачи.

Процедура структуризации цели состоит в вычленении в решаемой проблеме базовых элементов и установлении связей между ними, что позволяет формализовать проблемную ситуацию.

Процедура разработки дерева целей представляет собой длительный процесс с различными уточнениями и согласованиями, выбор самой процедуры зависит от специалиста, решающего проблему.

- Начинается построение дерева целей с формулирования главной цели, которая отражает в целом проблемную ситуацию.

- Соблюдая принцип - от общего к частному, производится редукция (разделение) цели на части (на подцели).

- Иерархичность целей обеспечивается тем, что цели нижнего уровня вытекают из вышестоящих целей и подчиняются им. То есть средства к достижению цели являются ее подцелями и, в свою очередь, становятся целями для следующего нижестоящего уровня иерархии.

- Полнота декомпозиции должна быть обеспечена тем, что на каждом уровне иерархии должен быть сформулирован полный перечень подцелей. Понятно, что каждая цель декомпозируется не менее, чем на две подцели.

- Необходимо стремиться к тому, чтобы имелась возможность получить общую шкалу измерений для каждого уровня иерархии.

- Цели, представленные на уровнях иерархии, должны быть гибкими, должны предусматривать возможность корректировок и изменений (и в процессе построения дерева целей, и в процессе изменений внешней и внутренней среды, и в процессе реализации).

- Завершается процедура построения дерева целей на том уровне декомпозиции, на котором удастся разработать альтернативные способы достижения цели.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Инновационное развитие организаций

Организация (предприятие) является сложной социально-экономической системой. С самого зарождения организации строятся как многомерные искусственные системы, состоящие из элементов разной природы, что создает противоречия, составляющие сущность ее устройства и динамики развития. Перечислим эти противоречия:

- между формальными и неформальными отношениями;
- между индивидуальными целями персонала и общими целями организации, как системы созданной для реализации задач производства и получения прибыли;
- между стремлением к стабильности и необходимостью развития;
- между целями подразделений и предприятия в целом.

Все перечисленные противоречия являются причинами взаимодействия факторов, сдерживающих развитие предприятия, и факторов, способствующих его развитию. В одном случае необходимо сводить, по возможности, на нет существующее противоречие (например, привести индивидуальные цели персонала в соответствие с целями предприятия), в другом противоречие должно быть наоборот обострено, в целях ускорения качественных изменений (к примеру, планомерное функционирование предприятия должно быть нарушено в целях внесения необходимых изменений).

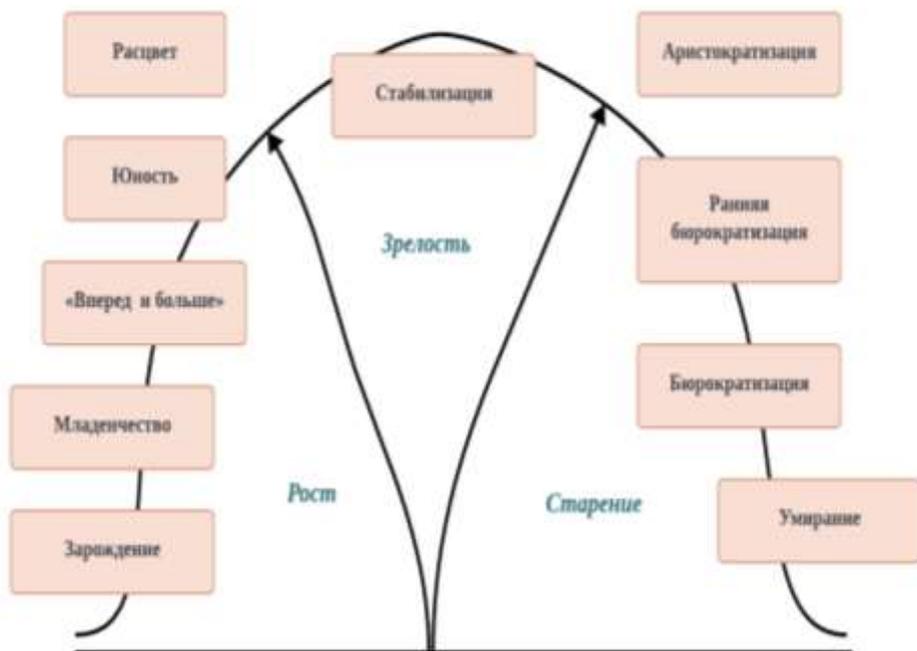


Рис 2.1.1. Жизненный цикл организации

Более подробно остановимся на последнем утверждении. Для того чтобы наглядно представить, когда именно необходимо вносить изменения в предприятие обратимся к схеме этапов жизненного цикла предприятия (рис 2.1.1.)

Зарождение. Характеризуется высокой предпринимательской активностью, большим количеством идей, надежд, равноправием мнения участников.

Младенчество. Эта стадия наступает, когда сбываются надежды. Рост обязательств перед клиентами и партнерами, расширение деятельности, накопление опыта (в основном, на пробах ошибках).

«Вперед и больше». Стадия характеризуется экстенсивным

ростом (больше персонала, оборотов, клиентов, площадей, оборудования).

Юность. Приобретение опыта, сплоченная вокруг лидера команда единомышленников, пока еще не ставших заместителями. Поиск новых идей, продвижение инициативных сотрудников.

Расцвет. Признание организации конкурентами. Освоенная рыночная ниша. Направление на повышение качества, усиление позиции на рынке.

Стабилизация. Вершина развития, прочное положение на рынке, осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Меньше энтузиазма и прочих эмоций, больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Предприятие стремится к стабильности, устойчивости.

Аристократизация. Предприятие ориентируется на поддержание имиджа, стремится к престижу и комфорту. Накоплены большие денежные ресурсы. Растет количество филиалов, дилеров. Не поддерживается предпринимательская инициатива.

Ранняя бюрократизация. Предприниматели покидают организацию со своими капиталами, клиентской базой, наработанной репутацией, личными связями. Предприятие набирает инертность и теряет тонус. В работе уважается следование отработанным правилам. Снижается чувствительность к рынку.

Бюрократизация. Главные ценности – безопасность и неизменность. Рассогласованность целей и действий между подразделениями по горизонтали, по диагонали, а также между целями фирмы и сотрудников. Борьба за влияние, конфликты и отчужденность.

Умирание. Прекращение деятельности предприятия в результате банкротства, реструктуризации и т. п.

По мнению специалистов, наибольший интерес в части нововведений представляет этап стабилизации¹³. Чем он длиннее, тем дольше функционирует предприятие. Поддержать предприятие на данном этапе, не дать ему «скатиться» в этап аристократизации, означает продлить его жизненный цикл. Именно в этот период, когда предприятие стабильно работает, выполняет свою миссию, ослабевают способность к восприятию слабых сигналов изменения окружающей среды. Появляются новые технологии, способы ведения бизнеса, которые, будучи подхваченными более «предприимчивыми» предприятиями, представляют угрозу для предприятия. Причем угрозу представляют не сами изменения внешней среды, а неспособность и нежелание обращать на них внимание. А между тем пристальное внимание за состоянием внешней среды и реакция на ее изменения позволяют предприятию продлить свой жизненный цикл, не допуская перехода к фазе старения. Именно способность предприятия к нововведениям, инновационный стиль управления являются теми особенностями, которые отличают предприятия-долгожители от быстро сгорающих «звезд».

Существуют и другие модели жизненного цикла предприятия, например, модель, изображенная на рис. 2.1.2. На этой модели переход системы в новое состояние или ее крах наступает после стадии кризиса, т. е. показана ситуация, когда новшества вводятся только на этапе, когда на предприятии существует некая патология, являющаяся причиной его кризиса и скорого банкротства.

Когда необходимо проводить анализ состояния предприятия, на наш взгляд - дело ее руководства, но анализ опыта, накопленного консультантами по управлению, позволяет утверждать, что чем стабильнее работает предприятие, чем менее динамично оно развивается, тем скорее наступает кризис. На наш взгляд, это

¹³ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 87

происходит потому, что в любой организации (на предприятиях в том числе) работают живые люди, которым свойственно стремление к стабильности, и когда, наконец, она наступает, теряется способность изменяться организации в целом. Предприятие как бы замыкается на сохранении стабильного состояния, теряя способность реагировать на изменения внешней среды. По-иному обстоит дело, когда присутствует другая крайность, когда ранее внедренная новация еще не отработала весь свой жизненный цикл, а руководство предприятия вводит что-то еще более новое, снимая с вооружения работающее старое, что, конечно, может быть оправдано в том случае, если это создает ощутимые конкурентные преимущества с неким стратегическим запасом. Но в любом случае внедрение инноваций должно выступать не как самоцель (внедрить любой ценой), а как инструмент, призванный обеспечивать развитие предприятия, основываясь на анализе внешней среды и оценке внутреннего состояния предприятия и его научно-технического потенциала.

Понятие «инновация» впервые появилось научных исследованиях культурологов только в XIX в. И означало тогда введение элементов одной культуры в другую. Но в полной мере исследования нововведений развернулись в XX в., сформировав целую науку о нововведениях – инноватику¹⁴.

Принято считать, что инновации проявляются в новых товарах и услугах, отражающих последние достижения науки и техники. Однако не все научно-технические решения следует относить к инновациям, поскольку только часть из них может принести пользу быть востребованной на рынке.

Инновации в большей степени связаны с новым качеством решения накопившихся проблем жизнедеятельности человека, а

¹⁴ Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 769

использование всех видов ресурсов организации: финансов, времени, людей, материалов, информации, энергии и т. д. Ориентация менеджмента на поиск новых более эффективных способов организации процесса трансформации исходных ресурсов в конкретный продукт требует определения места инноваций в процессе удовлетворения потребностей рынка.

Содержание названного процесса может быть представлено схемой, изображенной на рис. 2.1.3 и свидетельствующей о том, что проблемы, возникающие в результате потребления, обостряют существующие потребности или создают новые потребности общества.

На следующем этапе происходит определение целей, обеспечивающих решение возникших проблем, что побуждает чиновников, научных работников и производителей товаров и услуг вырабатывать критерии достижения целей в форме новых правил (законов, инструкций и т. д.), новых знаний (концепций, изобретений, полезных моделей и т. д.) и нормирования всех видов рисков достижения целей.

На указанной основе технические работники (разработчики), менеджеры и инвесторы вырабатывают альтернативные варианты качественно новых решений рассматриваемых проблем и с учетом критериев определяют оптимальный вариант, который затем реализуется в материальном производстве в виде конкретных инноваций и с привлечением инвестиций. Продвижение инновационных решений через систему маркетинга, дилерскую и торговую сеть обеспечивает удовлетворение потребностей общества, но вновь обозначившиеся проблемы побуждают общество к последующим инновациям и цикл принятия и реализации инновационных решений повторяется.

Поэтому место менеджмента в структуре инновационного

процесса определяется не столько непосредственным устремлением эффективного использования имеющихся ресурсов в процессе материального производства, но и является ключевым в выработке инновационных решений и их реализации.

Дадим несколько определений инноваций, приводимых авторами.

Инновация – вложение средств в новую технику, технологию, новые формы организации труда и управления, охватывающие не только отдельные предприятия, но и отрасль (буквально «инвестиции в новации») ¹⁶.

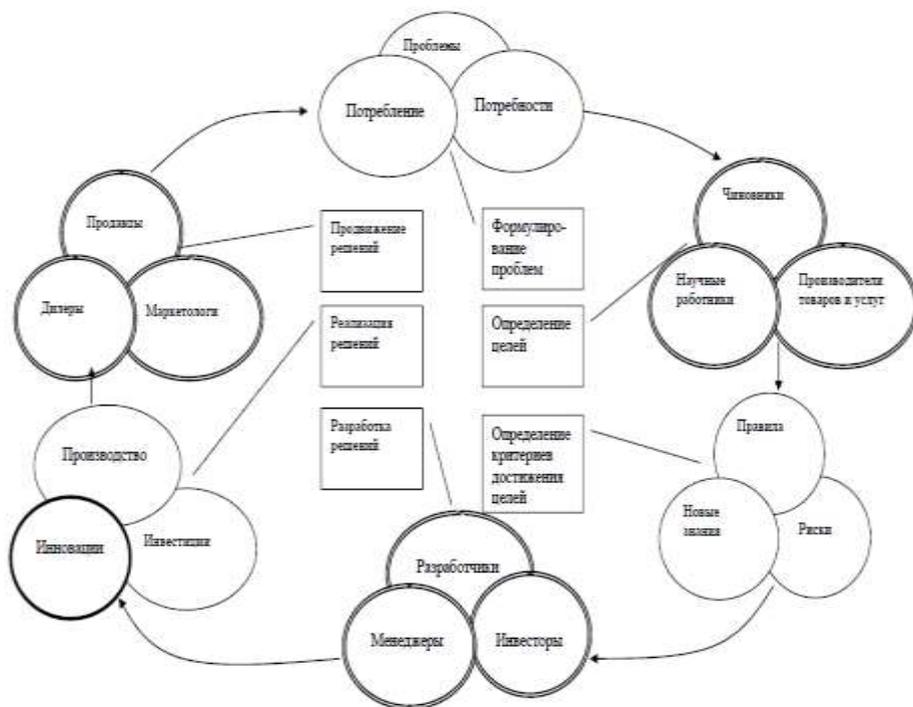
Инновация – процесс разработки, освоения, эксплуатации и исчерпания производственно-экономического и социально организационного потенциала, лежащего в новации. В узком смысле под инновацией понимается фаза введения новации, а момент первого производственного освоения этой новации считается моментом ее введения. Под новацией понимается нечто новое, и оно близко к понятию изобретение, инновация – прибыльное использование новаций в виде технологий, видов продукции, услуг, организационно-технических и социально-экономических управленческих решений производственного, административного и другого характера ¹⁷.

Инновации – нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использования этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности ¹⁸.

¹⁶ Золотогоров В.Г., Рыжиков В.С., Рыжиков С.В. Экономический справочник руководителя предприятия. Ростов-на-дону: из-во «Феникс», 2000. С.115.

¹⁷ Морозов Ю.П., Гаврилов А.И. Городнов А.Г. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 471 с.

¹⁸ Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный



2.1.3. Схема инновационного процесса

Необходимо отметить, что не каждое изменение на предприятии является инновацией. Инновацией можно считать лишь существенные изменения, обладающие свойством особенной полезности (повышение уровня труда, социального обеспечения, создание дополнительных конкурентных преимуществ, и т. п.).

Таким образом, можно дать следующее определение инновации. Инновация – это комплексный системный процесс введения **существенных** новшеств или, как еще говорят, – процесс нововведений, состоящий из следующих стадий:

- Зарождение (появление причин, побуждающих к введению новшеств, их поиск);
- Освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений);
- Диффузия (тиражирование, многократное повторение нововведения на других объектах);
- Рутинизация (когда нововведение реализуется в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов).

Если нововведение остановилось на какой-либо из стадий - оно считается незавершенным.

Следует различать этапы нововведения и жизненный цикл новшества. Жизненный цикл новшества включает в себя следующие этапы:

- разработка новшества (в начале некая основополагающая идея, фундаментальное или прикладное исследование, теоретические расчеты);
- проектирование (оформление документации, создание конструкций, чертежи, реализация их в опытном образце);
- изготовление (если новшество материально по своей природе);
- использование (внедрение);
- устаревание.

Различия между нововведением и новшеством заключается в следующем (в сравнении жизненных циклов). Новшество есть некая идея, документально оформленная и адаптированная к применению к конкретным условиям, а нововведение – процесс реализации этого новшества в конкретных условиях среды, в данном случае на предприятии.

Классифицировать нововведения можно по предметному содержанию, инновационному потенциалу, способу осуществления, объему, результативности, источнику инициативы, а также по тиражируемости. Основные, на наш взгляд, классификации представлены далее.

По предметному содержанию:

1) Техничко–технологические (приборы, новое оборудование, технологии, технологические схемы).

2) Продуктовые (совершенствование продукта, переход на выпуск нового).

3) Социальные:

а. экономические (новые материальные стимулы, новые системы оплаты труда);

б. организационно - управленческие (изменение организационной структуры, формы организации труда, разработки, принятия и реализации решений);

с. собственно социальные (направленные на изменение внутриколлективных отношений).

По инновационному потенциалу:

1) Модифицирующие (доработка существующих базовых новшеств);

2) Базовые:

а. замещающие (полное вытеснение устаревшего средства);

б. отменяющие (прекращение выполнения какой-либо операции, выпуска изделия, его элементов, без замены новыми);

с. открывающие (внедрение средств, не имеющих сопоставимых функциональных предшественников).

По субъекту планирования (по заказчику):

- централизованные (государство);
- локальные (дирекции организаций);
- спонтанные (массовое рационализаторство, изобретательство). По способу осуществления: экспериментальные (проходящие стадию апробации, проверки); прямые (реализуемые без экспериментов).

По объему:

- «точечные» (отдельные приспособления, незначительные совершенствования);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По результативности:

- внедренные и полностью используемые;
- внедренные и слабо используемые;
- невнедренные.

По источнику инициативы: заказные; авторские. По тиражируемости: единичные; диффузные.

Общая схема внедрения новаций представлена на рис. 2.1.4.

Рассмотрим более подробно этапы инновационного процесса.

Под **анализом состояния** организации подразумевается, в первую очередь, определение в какой фазе жизненного цикла находится предприятие, анализ действующей стратегии, анализ проблем организации, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды. Без этой информации невозможно судить, нужно ли вообще вводить новшества и если нужно, то какие (типология нововведений представлена выше). Основные инструменты анализа следующие:

1. SWOT- анализ, PEST – анализ, ПРиМ – анализ.

2. Опросы, анкетирование, шпионаж.
3. Анализ внутренней и внешней документации.
4. Методы анализа и структурирования проблемного поля (опросы, анкетирование, семинары, метод парных сравнений).
5. Методы организационной диагностики (интервью, семинары, методы анализа организационной структуры).

К методам выявления стратегических проблем относят чаще всего методы диагностики с последующей структуризацией сформированного перечня проблем.

Цель организационной диагностики заключается в выявлении и систематизации проблем организации. При этом решаются задачи по диагностике существующего положения дел в организации, выявляются причинно-следственные связи между проблемами, определяются основные проблемы, для которых затем разрабатываются мероприятия.

Организационная диагностика проводится по трем направлениям: анализ принятых решений (анализ приказов, протоколов, распоряжений), проведение диагностических интервью, проведение наблюдений за деятельностью управленческой команды.

Анализ решений. Как правило, организационный порядок в российских организациях развит недостаточно, поэтому письменных решений руководителя в организации больше, чем того требуют обстоятельства. Из письменных решений интерес представляют протоколы заседаний совета директоров и правлений, приказы, распоряжения. Их анализ позволяет получить перечень проблем, которые организация пыталась решать в последнее время. Таким образом, в течение короткого времени можно подготовиться к дальнейшему сбору информации в форме диагностического интервью.

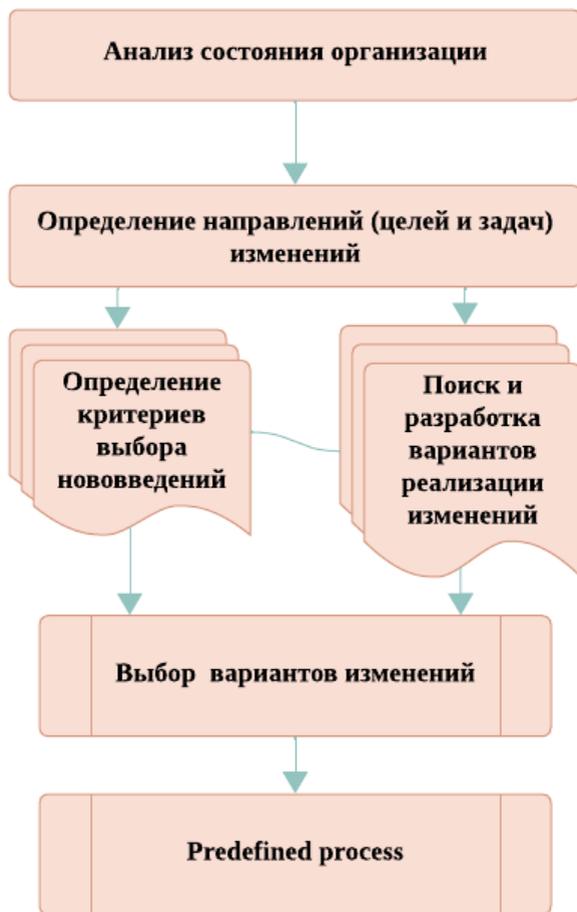


Рис.2.1.4. Схема этапов внедрения новаций (инновационного процесса)

Перечни рассматриваемых в этих документах вопросов можно разделить на детерминированные и инициативные. Так, к первым относятся решения, содержание которых задано внешними изменениями. Например, в случае пожара в организации существует

регламент, в соответствии с которым следует бороться с огнем, формировать комиссию по рассмотрению указанного случая и наказывать виновных. Сами детерминированные решения подразделяются на рутинные (например, прием и увольнение работников) и производные, принимаемые во исполнение действующих в стране нормативов (законов, постановлений, инструкций).

Инициативные решения зависят от воли руководителя и подразделяются на ситуативные и реорганизационные. К ситуативным можно отнести поощрения, наказания, назначения и тому подобные, а к реорганизационным - все, что связано с изменениями организации как целого.

Анализ указанных решений позволяет консультанту показать клиенту своеобразное «зеркало», которое отражает деятельность организации, ее истинное лицо.

Однако нужно отдавать себе отчет в том, что формулировки некоторых проблем, приводимые в обозначенных документах, не позволяют увидеть причину и следствие, да и само существо проблемы.

Под проблемами обычно понимают противоречия, требующие разрешения; это своего рода трудности по преодолению трудностей.

По типологии А.И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки - на назывные, причинно-следственные и антитезные.

Встроенные в организацию проблемы представляют собой противоречия, присущие организациям: между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т. д. Это сущностные проблемы, их никогда не удастся решить полностью. Задача консультанта – снять остроту этих проблем.

Социокультурные проблемы организации представляют собой

проблемы, вызванные средой, в которой находится организация. Это – привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт и т. д. Эти проблемы преодолимы, но решение некоторых из них продолжительно по времени (сменяется не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезает полностью).

Ситуативные проблемы зависят от ситуации в организации и ее окружении, поэтому они всякий раз разные.

Назывные проблемы на слух напоминают жалобы и по своей остроте и актуальности не очень значимы. В причинно-следственных типах формулировок присутствует и причина, и следствие проблемной ситуации. Антитезный тип формулировки фиксирует противоречие и является самой развитой из числа формулировок проблем, поскольку позволяет формулировать задачи.

Диагностическое интервью. Различают осваивающее и развивающее диагностическое интервью. Осваивающее (ознакомительное) интервью заключается в получении исходной информации об организации (профиль организации, клиентура, численность работающих, история, заработная плата, оборудование и т. д.). Развивающее интервью предусматривает развитие процесса получения информации от респондента, ориентируясь на его ответы, отталкиваясь от них. При этом необходимо стараться свести к минимуму возможное воздействие консультанта на ответы респондента. Реально происходит взаимодействие консультанта и респондента и их взаимное развитие через получение новой информации друг от друга.

Что касается *наблюдений* как третьего направления организационной диагностики, то они производятся как во время непосредственного присутствия консультанта на собраниях, совещаниях, советах, правлениях, планерках, так и в период групповой работы консультанта с командой руководителей организации.

Под самодиагностикой обычно понимают установление признаков, характеризующих состояние организации, проводимое ее работниками. Самодиагностика приводит к самоанализу работников организации и нейтральна по отношению к консультанту. Внешне она эффективна и способствует саморазвитию работников. Рассмотрим три приема: образ организации, коллекция ошибок и ориентация организации.

Образ организации. У каждого работника есть свой образ организации, в которой он работает. Сочетание этих образов дает разностороннее представление об организации не только консультанту, проводящему эту работу, но и всем участникам самодиагностики.

Обстановка анонимного художественного творчества и активного высказывания интерпретаций сплачивает и расслабляет участников групповой работы. Важно, чтобы работники организации путем размышлений и самоанализа смогли из обсуждаемых изобразительных метафор составить для себя совокупный образ организации.

Коллекция ошибок. Анализируя обширную практику по управлению, А.И. Пригожин составил целую коллекцию типовых управленческих ошибок, примеряя которые к рассматриваемой организации, можно составить перечень проблем, характерных для конкретной организации.

Ориентация организации. Анализ признаков ориентации организации заключается в оценке таких важных характеристик организации, как инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на рынок, на клиента. Оценка производится относительно нормальной величины характеристики: больше или меньше нормы.

В результате диагностики ЛПР или консультант получают

перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем. Возникает вопрос: как их ранжировать? Ответ кроется в экспертной оценке перечня проблем силами работников организации пометодике, разработанной профессором Пригожиным А.И., суть которой заключается в использовании метода парных сравнений и понижении размерности списка проблем по определенной процедуре.

Обработка полученного материала позволяет построить графы, отражающие представление каждого из экспертов о важнейших проблемах организации и связях между ними.

При построении графов выявляются четыре типа проблем:

- результирующие - являющиеся следствием других проблем;
- корневые - вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- узловые - зависящие от некоторых проблем, но вызывающие или обостряющие некоторые другие проблемы;
- независимые - достаточно значимые проблемы, не связанные, по мнению экспертов, с другими проблемами.

Для того, чтобы из скорректированного списка проблем выделить главную (корневую) проблему или несколько главных проблем, ставится задача: сгруппировать проблемы по блокам, характеризующим основное содержание проблем; внутри каждого блока определить корневую проблему и в заключение - среди полученных корневых проблем определить главную.

Система целей – это не существующее, но желаемое состояние предприятия, антипод проблемы. **Определение целей и задач изменений** предполагает получение ответа на два вопроса: что мы собственно хотим и какие задачи для этого необходимо выполнить.

Систему целей принято разделять на цели-задания (цели владельцев, направленные на обеспечение функциональности предприятия и получение прибыли); цели-ориентации (те же цели-задания, как бы пропущенные через призму целей субъектов предприятия: управленческого персонала, работников предприятия и т. п.); цели-системы (цели предприятия вообще как системы, стремящейся к стабильному росту). Задачи являются как бы этапами реализации целей, мероприятиями, направленными на их достижение.

Цели организации (как и любой системы) формируются под воздействием многих факторов, из которого, в частности, следует, что цели могут быть различными по времени достижения и ориентации; по субъектам целеполагания и направленности в пространстве; объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения.

Определение целей и задач служит основой для **определения критериев выбора нововведений** (количественных оценок целей) и **поиска и разработки вариантов нововведений**.

Для выбора альтернатив в процессе принятия решений используются критерии эффективности. Критерий эффективности есть решающее правило, которое позволяет осуществить целенаправленный выбор из множества альтернатив. Существуют два основных вида критериев эффективности, которые носят названия «критерий оптимальности» и «критерий пригодности». Критерии оптимальности используются для принятия оптимальных решений, которые обеспечивают максимальную эффективность операции. Критерии пригодности используются для принятия удовлетворительных решений, которые обеспечивают требуемую эффективность операции.

Для получения оценок показателей эффективности используются определенные шкалы, которые задают совокупность возможных значений показателей и их допустимых преобразований. Существуют три основных типа шкал — номинальная, порядковая, метрическая. В свою очередь, к метрическим шкалам относятся шкала интервалов, шкала отношений и абсолютная шкала. Показатели, значения которых измеряются в номинальной или порядковой шкалах, называются качественными. Количественными называют такие показатели, значения которых измеряются в любой метрической шкале.

Для принятия управленческих решений недостаточно знать, по каким показателям будет оцениваться эффективность операции. Чтобы принять решение, необходимо использовать определенные *правила, позволяющие выбрать наилучший или приемлемый вариант действий из множества допустимых*. Такими правилами являются критерии эффективности.

Критерий эффективности. Критерий эффективности формулируется на основе выбранных показателей и отражает субъективную цель принятия решения. В отличие от показателя, который лишь оценивает количественно или качественно степень достижения цели, критерий эффективности позволяет вынести суждение о приемлемости того или иного решения. По этой причине критерии эффективности играют роль *критериев выбора* альтернатив в процессе принятия решений.

Критерий эффективности вводится на основе определенной концепции принятия решений человеком. Как известно, существуют две такие концепции — максимизации полезности и ограниченной рациональности. Каждой из них соответствует определенный вид критериев эффективности, который называется критерий оптимальности и критерий пригодности.

Критерий оптимальности. Критерии оптимальности

используются для принятия оптимальных решений в соответствии с концепцией максимизации полезности. *Управленческое решение считается оптимальным, если оно обеспечивает максимальную эффективность операции.*

Если для принятия решения используется скалярный показатель эффективности, то он обычно играет роль функции полезности, которую необходимо максимизировать. Например, оптимальным может быть признано решение, которое обеспечивает максимальный ожидаемый доход или максимальную вероятность получения требуемого дохода при заданных ограничениях. Если значения показателя по смыслу желательно уменьшать, например риск или издержки, то максимальная эффективность операции будет достигаться при минимальных значениях выбранного показателя.

Если для принятия решения используется векторный показатель эффективности, то роль функции полезности обычно играет некоторое математическое выражение в виде комбинации частных показателей. Такое выражение иначе называют *функцией эффективности*, или *обобщенным показателем эффективности*. Например, если решение принимается с учетом двух показателей — дохода и издержек, то функция эффективности может выглядеть как отношение дохода к издержкам, т.е. иметь «физический» смысл дохода на единицу затрат. Тогда оптимальным следует считать такое решение, которому соответствует максимальное значение этой функции.

Если выражение функции полезности неизвестно, то применяют специальные методы ее построения либо решение принимается путем непосредственного сравнения между собой значений векторного показателя для различных альтернатив. Если число частных показателей и число альтернатив велико, то при

этом могут использоваться вспомогательные методы, облегчающие процесс поиска и выбор наилучшей альтернативы. В этом случае оптимальным считается наилучшее компромиссное решение, принятое человеком субъективно с учетом значений всех частных показателей эффективности.

Таким образом, критерий оптимальности — это правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают максимальную эффективность операции.

Критерий пригодности. Критерии пригодности используются для принятия удовлетворительных решений в соответствии с концепцией ограниченной рациональности. *Управленческое решение считается удовлетворительным, если оно обеспечивает требуемую эффективность операции.*

Если для принятия решения используется скалярный показатель эффективности, то удовлетворительными будут любые решения, которым соответствует оценка данного показателя не хуже, чем некоторое «пороговое» значение. Например, ожидаемый доход должен быть не меньше требуемого или уровень риска не должен быть выше допустимого.

Если используется векторный показатель, то удовлетворительными следует признать такие решения, которые удовлетворяют всем требованиям по частным показателям одновременно либо обеспечивают требуемое значение обобщенного показателя эффективности или функции полезности, если она известна.

Таким образом, критерий пригодности — это правило, согласно которому следует принимать только такие решения, которые обеспечивают требуемую эффективность операции. Если таких решений несколько, то считается, что все они одинаковы по предпочтительности и человеку безразлично, какое из них выбрать. Обычно в этом случае принимается первое удовлетворительно решение, и дальнейший поиск на этом прекращается.

При наличии целей и критериев их достижения возникает вопрос: что оценивать этими критериями, из чего выбирать? Многие проблемы, требующие решения, не поддаются количественной оценке, поэтому используются экспертные технологии. Словом, нужны эксперты и варианты нововведений. Для разработки вариантов нововведений (альтернатив) используются экспертные методы. Структурная схема экспертных методов выработки решений приведена на рис. 2.1.5. Остановимся подробнее на методах активизации творческого мышления.

Метод мозговой атаки. Суть метода: каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности.

Чем больше разных предложений, тем лучше. Руководит атакой ведущий. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки (за этим следит ведущий), а их анализ производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Метод Дельфи. Этот метод часто используют в тех случаях, когда сбор группы невозможен. В соответствии с процедурой членам группы не разрешается *встречаться и обмениваться* мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Процедура заключается в следующем:

1. Членам группы предлагается ответить на целый перечень вопросов, детально сформулированных по рассматриваемой проблеме.

2. Каждый участник отвечает на вопросы анонимно.
3. Результаты ответов собираются в центре, и по результатам обработки ответов составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.
4. Каждый член группы получает копию интегрального документа.
5. Ознакомление с указанным документом (анализ предложений других участников группы) может изменить мнение некоторых участников группы в отношении возможных вариантов решений.
6. Этапы с 3 по 5 повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

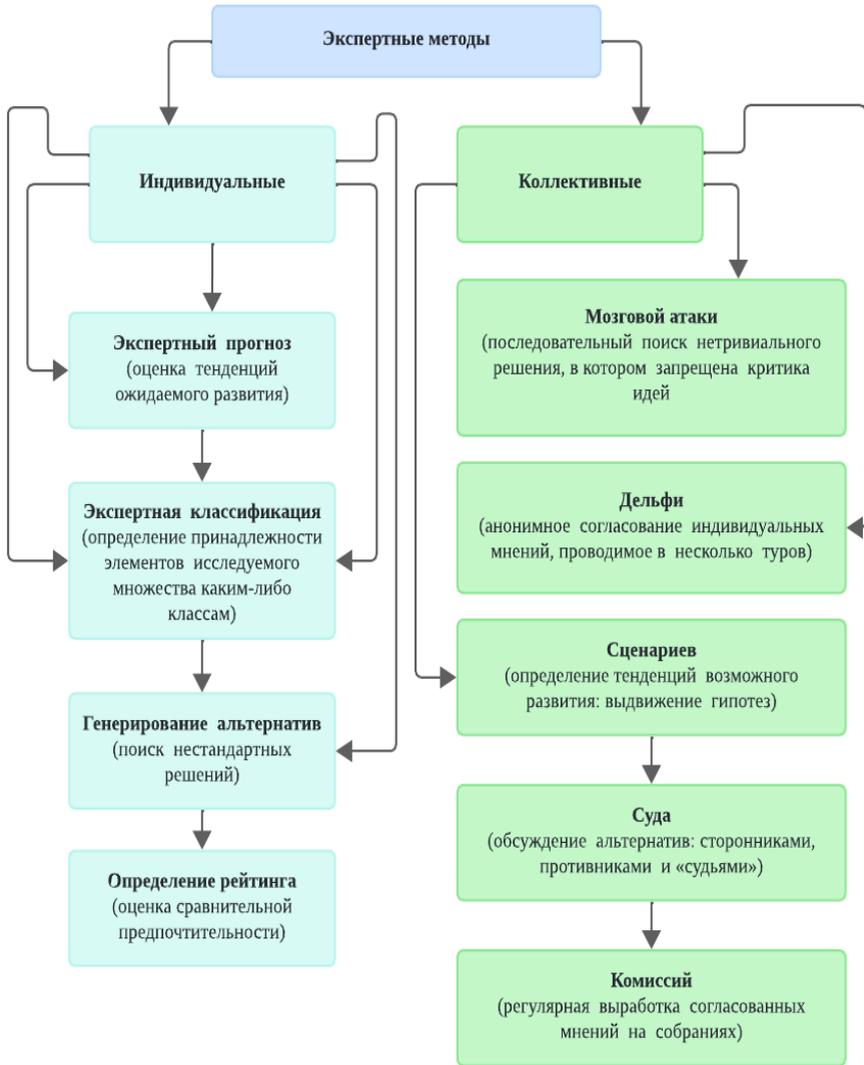


Рис 2.1.5. Структура экспертных методов выработки решений

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения, и решения принимаются экспертами. При

выработке решений для конкретной организации с целью последующего внедрения, целесообразно использовать иные методы групповой работы, позволяющие находить консенсус, а в процессе поиска решений из членов группы (руководства организации) может формироваться команда единомышленников.

Метод экспертных оценок. Основа этих методов заключается в использовании различных форм экспертного опроса с последующей оценкой и выбором предпочтительного варианта. Объективность экспертных оценок базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка эксперта о достоверности и значимости того или иного события. Истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, полученных от экспертов.

Метод дерева целей разработан на основе системного анализа проблемных ситуаций и предполагает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели. Дерево целей создается для анализа проблемной ситуации и наглядного представления результатов такого анализа. Идея разработки дерева целей принадлежит американскому исследователю Черчмену, применившему такой подход к исследованию проблем развития промышленности. В данном случае дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, поэтому можно дать следующее определение. Дерево целей – это граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов, которыми являются цели и ресурсы.

При построении дерева целей тенденции ожидаемого развития событий определяются экспертными прогнозами. Определение основных факторов, влияющих на развитие ситуации, производится методом разработки сценариев.

Сценариями называют гипотетические альтернативные описания того, что может произойти в будущем. Сценарии – не просто плод фантазии, а логически обоснованные модели будущего, своеобразный рассказ о том, "что случится, если...". Обычно разрабатывают несколько сценариев: оптимистический, пессимистический и промежуточный. Перед разработкой сценария составляют перечни факторов, влияющих на ход событий и наличных ресурсов.

Поиск нестандартных решений вновь возникшей проблемы осуществляется методами генерирования альтернатив. Сравнительная предпочтительность различных альтернатив оценивается методом определения рейтингов или методами формирования оценочных систем, в состав которых входят критерии оценки, шкалы измерения критериев, правила выбора наиболее предпочтительной альтернативы. Этот метод применяется в том случае, когда цель неясна, а есть только исходное состояние системы.

События нижнего уровня декомпозиции ранжируются по предпочтительности и вероятности наступления.

Наиболее предпочтительный вариант и есть цель системы.

Методы морфологического анализа основаны на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем. В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений.

Метод отрицания и конструирования: осуществляется формулировка некоторых предположений и замена их на противоположные с последующим анализом возникающих несоответствий.

Метод систематического покрытия поля: заключается в выделении опорных пунктов знаний в исследуемой области,

которые используются для заполнения поля некоторых сформулированных принципов мышления.

Метод синектики предназначен для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления, поиска аналогий поставленной задаче и заключается в следующем:

1. Формируется группа из 5-7 человек, имеющих гибкое мышление, опыт, психологическую совместимость, общительность, подвижность.

2. Вырабатываются навыки совместной групповой работы.

3. Перебираются не только известные подобные решения, но все возможные и невозможные (фантастические) решения.

4. Запрещается обсуждать достоинства и недостатки членов группы.

5. Разрешается каждому прекратить работу в любой момент безобъяснений причин.

6. Роль ведущего периодически переходит к другим членам группы.

В отличие от мозгового штурма здесь требуется специальная и длительная подготовка группы.

Деловые игры представляют собой имитационное моделирование реальных ситуаций. Правда, реальная ситуация заменяется некой моделью, но "игроки" при этом ведут себя так, как если бы это происходило в реальной жизни. Данная ситуация снимает барьеры, имеющие место в реальной действительности: робость перед начальством и коллегами, запрет должностных инструкций, отсутствие необходимой информации, запрет на фантазии. Например, деловая игра «маркетинг».

Далее следует **выбор вариантов нововведений** из имеющихся альтернатив. Окончательное решение и выбор варианта из

предлагаемых альтернатив производится, как правило, экспертным путем. Однако и здесь возникают вопросы. Даже обработанные соответствующими методами результаты экспертных оценок не гарантируют того, что будет принят лучший вариант решения. Кроме того, решение, принятое без участия лиц, которым предстоит внедрять его в жизнь, как правило, реализуется с трудом. Задача состоит в том, чтобы эксперты и лица, внедряющие решение, стали единомышленниками.

После процесса генерирования альтернатив, все альтернативы оцениваются по разработанным критериям; если проблемы были правильно определены, четко сформулированы цели вводимых изменений, получены оценки всех вариантов, то осуществить выбор несложно. Для этого ЛПР (лицо, принимающее решение) просто выбирает альтернативы, которые, с его точки зрения, имеют наиболее благоприятные последствия. Однако легкость и очевидность выбора, как правило, обманчивы. В сложных ситуациях каждая альтернатива обладает множеством атрибутов, характеризующих ее качество или эффективность. Поэтому последствия возможных решений обычно оцениваются по многим показателям, и нахождение разумного компромисса между их значениями – непростая задача для человека. Кроме того, значительные трудности в принятии решений создают неопределенные факторы, влияющие на результат выбора.

В этих условиях шансы на успех существенно повышаются за счет применения специальных методов анализа решений. Эти методы создаются для того, чтобы помочь ЛПР разобраться не только в проблемной ситуации, но и в себе самом, уяснить свои предпочтения найти компромисс между желаемым и возможным. Методы принятия решений являются важным вспомогательным средством ЛПР и аналитиков. Говоря об их практическом применении, нужно учитывать объективную потребность ЛПР в

поиске наилучших вариантов решений. Эта потребность, как правило, появляется в новых или уникальных ситуациях, когда у ЛПР имеется неполная информация и отсутствует опыт решения возникающих проблем. В таких ситуациях, когда выбор не очевиден и не "запрограммирован", методы принятия решений помогают найти альтернативу, которая удовлетворяет заданным критериям выбора, отражающим цель принятия решения. При этом в большинстве случаев люди отказываются от поиска оптимальных решений из-за нехватки времени и отсутствия необходимой информации. В силу этих ограничений руководители организаций и подразделений чаще всего склоняются к "удовлетворяющему" поведению и выбирают направление действий, которое является приемлемым, но необязательно наилучшим из числа возможных.

В заключение необходимо отметить, что локальные инновации обеспечивают текущую (оперативную) эффективность предприятий; инновации, связанные с изменениями принципов производства и управления на предприятиях, представляют собой стратегическое развитие, направленное на обеспечение системной эффективности.

2.2. Проблемы стратегического развития организаций

Что означает слово «стратегия»? **Стратегия – это:**¹⁹

■ План или нечто в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее.

¹⁹ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Конспект лекций. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 116 с.; Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией: Учебное пособие. - М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. – 180 с.

▪ Принцип поведения или следования некой модели поведения.

▪ Позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценовой позиции посредством разнообразных действий).

▪ Перспектива, то есть основной способ действия организации (это теория бизнеса данной организации).

▪ Ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Таблица 2.2.1

Преимущества и недостатки стратегии

Наименование характеристики	Достоинства	Недостатки
Стратегия задает направление	Указывает курс развития	<ul style="list-style-type: none">▪ Может заслонить опасности▪ В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями▪ Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»
Стратегия координирует усилия	Ликвидируется хаос	<ul style="list-style-type: none">▪ Принятая стратегия довлеет над организацией▪ Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей
Стратегия характеризует организацию	Демонстрирует отличительные особенности организации	<ul style="list-style-type: none">▪ Упрощенное определение организации через ее стратегию может

		привести к недо-оценке организации
Стратегия обеспечивает логику	Устраняет неопределенность, больше внимания делу, а не дискуссиям	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Творчество не терпит последовательности ▪ Стратегия упрощает, а потомуискажает реальность

Стратегия затрагивает организацию²⁰ и ее окружение²¹. Она не бывает простой. Это содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Они существуют на разных уровнях. Она предполагает разнообразные мыслительные процессы. От нее зависит благополучие организации.

Достоинства и недостатки стратегии как явления приведены в таблице 2.2.1.

Стратегическое управление представляет собой *циклический процесс*, состоящий из процедур формулирования, внедрения и контроля.

Стратегические неудачи современных российских организаций во многом обусловлены *поверхностными знаниями* их руководителей в области стратегического менеджмента и отсутствием опыта проведения стратегических изменений в организациях.

Однако, как замечает Генри Минцберг²², самые последние сведения об успешности функционирования организаций в

²⁰ Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126с.; Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова - М.: ИНФРА-М, 2000. - 182 с.

²¹ Лапыгин Ю.Н. Маркетинг (конспект лекций)-Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2001. - 120 с.; Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.; Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – 2-е изд. – СПб.: Издательство «ОЛБИС», 1998. - 192 с.

²² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

современных условиях *не укладываются в рамки* какой-либо одной школы стратегического управления. Более того, в некоторой степени отсутствие стратегии может рассматриваться *как некое благо* в силу целого ряда причин:

- повышению стратегической гибкости организации способствуют (и без разработки стратегии) продуманные действия руководителя;

- жесткое следование стратегическому курсу ведет к утрате способности к инновациям (стратегия «как догма» убивает способность к обучению и адаптации);

- отсутствие формальных элементов стратегии обеспечивает свободу от бюрократии.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития организаций, в то время как для *практиков* важны процедуры стратегических изменений, а также макроподход школы власти (изучение союзов, коллективной стратегии) и изыскания когнитивной школы. Необходимо отметить, что в последние годы возрастает популярность подходов школы обучения в части так называемых самообучающихся организаций и ключевых факторов успеха (стержневых компетенций). Основные вопросы заключаются в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. В этом отношении необходимо рассмотреть восемь основных проблем.

Первые три затрагивают проблемы содержания стратегии, остальные связаны с процессом ее формирования.

1. *Проблема сложности* кроется в ответе на вопрос: насколько сложной должна быть хорошая стратегия? С одной стороны, она должна отражать многообразие окружающей нас действительности, а с другой, как и все идеальное, должна быть

простой. Истина где-то там, где обеспечивается оптимальная степень обобщения.

2. *Проблема интеграции* стратегии заключается в том, что школа позиционирования и планирования в своей основе содержит набор слабо связанных между собой компонентов. Сторонники иных школ считают стратегию единой, полностью интегрированной перспективой. Интегрирование стратегий осуществляется либо формально (интегрированные планы), либо мысленно (воображаемое видение), либо нормативно (нормы культуры), либо через взаимное приспособление (сплоченность коллектива) и т.д.

3. *Проблема стандартизации стратегии* затрагивает аспекты новизны и уникальности стратегии: школы предпринимательства и культуры – стратегии уникальны и выражают специфическую позицию человека; школа обучения – все стратегии являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов; дизайна – стратегии уникальны, так как создаются в ходе личностного процесса их разработки и т. д.

По оценкам специалистов, новые стратегии сложнее типовых, более интегрированы и потому менее пластичны. Получение новых стратегий требует концентрации внимания менеджеров на уникальных свойствах организации.

Типовые же стратегии содержательно проще (их легче формулировать, центром становится содержание), и они отличаются большей гибкостью, универсальностью).

4. *Проблема контроля* процесса создания эффективной стратегии (с точки зрения степени ее продуманности или формирования по ходу деятельности организации). Важно представить: насколько этот процесс преднамерен, продуман, интеллектуален, централизован и поддается контролю. Например, все

предписывающие школы и школа предпринимательства продвигают идею о предначертанности, продуманности стратегий. В то время как школа обучения отдает предпочтение формированию стратегии «по ходу».

5. *Проблема коллективного взаимодействия* отражает взаимодействие лидера (стратега), коллектива и внешней среды организации.

По мнению представителей школы дизайна и предпринимательства, стратег – это один человек, а представители школы обучения, политических сил и культуры рассматривают создание стратегии как коллективный процесс. Представители иных школ считают, что стратегию формируют силы внешнего окружения (школа внешней среды), методика (школа планирования), анализ (школа позиционирования) или разум как явление биологическое (школа познания).

То есть важно определить: является ли формирование стратегии индивидуальным, техническим, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще?

6. *Проблема изменений* распадается на три: проблему источника изменений, наличия этих изменений в организации и проблему определения характера изменений (при каких условиях они происходят).

Указанные проблемы вызваны тем обстоятельством, что организации одновременно должны и развиваться, и оставаться стабильными. Поэтому важно определить, как организации обеспечивают сочетание порядка и адаптации к изменениям внешней среды, эффективности организационной структуры и внутренних новаций работников. Побудительным мотивом разработки стратегии (модели изменения организации) выступает стремление работников обеспечить стабильность и устойчивость организации,

что также является противоречивым явлением.

Очевидно, что в силу разнообразия организаций стратегические изменения, проводимые в них, всегда разнообразны, как и условия внедрения таких изменений, что обуславливает сложностииопределения содержания самих изменений.

В процессе выработки стратегических решений и проведения изменений меняется не только форма, но и содержание организации как самообучаемой системы в процессе: деятельности (как утверждаетшкола обучения), мышления (школа дизайна), нормирования деятельности (школа планирования), анализа внешней и внутренней среды (школа позиционирования) или обсуждения проблем (школавласти). Однако способность систем к самообучению - свойство специфичное и не присущее всем организациям одновременно.

7. *Проблема выбора*, которая заключается не только в наличии выбора как такового, но и в количестве альтернативных вариантов стратегического развития организации. В основе проблемы выборанаходится человеческий фактор: сила проактивного руководства, индивидуальной интуиции, коллективного обучения.

8. *Проблема мышления* обусловлена тем, что, увлекаясь процессом формирования стратегии, организации теряют над нимиконтроль (забывая о насущной потребности в стратегическом мышлении в первую очередь, а во вторую - в конкретных действиях, обеспечивающих развитие организаций не столько в планах, сколько вреальной действительности).

Рассматривая стратегию как систему, необходимо отметить, что многообразие подходов и школ свидетельствует о периоде становления стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и вида деятельности практических работников. Чтобы двигаться вперед, нужны новые обобщающие

гипотезы и разработки проблем стратегического управления организациями.

Структурная *схема направленности школ* стратегического управления представляет собой сочетание трех подсистем: группы стратегий предписывающего характера, группы исследования процесса формирования стратегий и группы сочетаний указанных подходов.

Каждая из названных подсистем может быть представлена *более детальными подсистемами* (например, предписывающие стратегии состоят из стратегий, в основу которых положены либо принципы планирования, либо принципы нормирования, стандартизации, а планирование, в свою очередь, может быть представлено компонентами планирования на основе заранее заданного алгоритма либо на основе результатов анализа внешней и внутренней ситуации для конкретной организации).

Основные особенности школ стратегического управления свидетельствуют о том, что школы возникли в разное время (интервале, ограниченном всего сорока годами) и *отличаются подходами* к определению главных лиц, принимающих стратегические решения; к определению основного содержания, особенностей и стратегического образа самой организации.

Сам термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в начале 70-х годов для обозначения различий между управлением текущими производственными процессами и управлением на высшем уровне, в центре внимания которого должно быть внешнее окружение объекта управления. В этом отношении, как отмечает профессор МГУ Виханский О.С., зарубежные специалисты рассматривали стратегическое управление как процесс взаимосвязи организации и окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством умелого распределения ресурсов.

Таблица 2.2.2

Сопоставление стратегического и оперативного управления

Наименование показателя	Оперативное управление	Стратегическое управление
1. Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
2. Концентрация внимания	Взгляд обращен во внутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации для поиска новых возможностей
3. Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
4. Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
5. Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
6. Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Новизна подхода заключалась в том, что если при оперативном управлении организация рассматривалась как структура, извлекающая прибыль от своей деятельности, то стратегическое

управление обеспечивало развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой.

Для сопоставления существенных отличий показателей организации при различных подходах к управлению нами составлена таблица 2.2.2, из которой, помимо прочего, следует, что стратегическое управление кардинально отличается от оперативного управления.

Безусловно, одного универсального подхода к принятию значительных решений в организации не существует, но, как правило, стратегические решения принимаются, когда собрано значительное количество информации, сделан стратегический анализ и выполнен прогноз. На основе прогноза разрабатывается план работы на несколько лет. Указанный план детализируется в программы действий, реализация которых осуществляется в структурных подразделениях организации.

Последовательность стадий и этапов стратегического управления приведена в таблице 2.2.3, содержание которой составлено на основании анализа устоявшихся подходов к стратегическому управлению.

Стратегическое планирование отечественные специалисты определяют как особый вид практической деятельности людей, состоящей в разработке решений, целью которых является эффективное функционирование объекта управления в долгосрочной перспективе и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. Они выделяют также основные процедуры стратегического планирования: прогнозирование, программирование и проектирование.

Таблица 2.2.3**Последовательность корпоративного планирования**

Наименование стадии планирования	Наименование этапа
1.Определение целей	Формулирование видения и миссии Формулирование целей
2.Системный анализ ситуации	Анализ существующей стратегии Анализ окружающей среды Анализ внутренней ситуации
3.Разработка стратегии	Разработка концепции стратегии Выбор варианта стратегии Конкретизация выбранной стратегии
4.Проведение стратегических изменений	Разработка функциональных стратегий Разработка стратегических мероприятий Проведение изменений

Однако, разработка проектов, программ и прогнозов занимает значительное время, в течение которого происходят изменения во внешней и внутренней среде, что, по нашему мнению, в значительной степени снижает эффект от реализации разработанной стратегии. Кроме того, имеет место и ряд других проблем, связанных со стратегическим планированием, которые американский специалист в области стратегического менеджмента Клифф Боумен формулирует следующим образом: «События опережают запланированный график. Процесс планирования мешает проявлению изобретательности и инициативы. В ходе реализации плана возникают непредвиденные проблемы. Менеджеры, не

участвующие в разработке плана, не придерживаются его. Текущие проблемы отвлекают внимание менеджеров от реализации плана»²³.

Вышесказанное, возможно, является главной причиной срывов в реализации проектов и программ.

Шведские ученые Бенгт Карлоф и Свен Седерберг идут дальше, когда обосновывают большую эффективность развития по сравнению со стабильностью, которая эффективна в основном лишь с точки зрения затрат. Более того – «с изменением условий в окружающем мире эффективная организация становится жерновом. Масса капитала, организованные процессы или имеющиеся знания становятся тогда препятствием для процесса перемен»²⁴.

Кроме того, текущая работа поглощает наиболее важные ресурсы: время, талант и энергию работников, их стремление к инновациям. Иногда в процессе планирования не учитывают формальные и неформальные служебные отношения и соподчиненность работников, их отношение к изменениям и моральному облику персонала, да и изменениям корпоративной культуры организации в целом.

Нельзя сбрасывать со счетов и то, что процесс стратегического управления осуществляется наряду с выполнением текущих задач организации. Кроме того, изменение ситуации влечет за собой изменение стратегии, следовать которому менеджеры не успевают в силу нехватки квалификации и времени на реакцию. Поэтому общее правило (в том случае, если у организации ранее была разработана стратегия) заключается в том, что лучше совершенствовать существующую, чем разрабатывать и внедрять

²³ Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С.13.

²⁴ Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. – М.: Дело, 1996. С.263.

новую стратегию.

В отличие от стратегического планирования стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию; в способности выявлять необходимость изменений; в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь. Исходя из сказанного, можно предложить несколько определений стратегического управления.

Например, О.С. Виханский так определяет стратегическое управление: «Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе»²⁵.

Патриарх стратегического управления Игорь Ансофф определяет такое управление как совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.

Несколько отличное определение дает голландец Ханс Виссема. В его понимании - это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает

²⁵ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. С.12.

стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании»²⁶.

Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Причем, важны обе составные части стратегического управления: и разработка, и внедрение. Об этом с некоторой долей иронии американские специалисты в области стратегического менеджмента замечают, что некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие – создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования.

Вместе с тем существуют и другие два подхода. В первом случае специалисты по управлению допускают, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы. Поэтому разработка стратегии сводится только к определению цели и разработке стратегического плана действий организации в достижении намеченных целей.

Но подобная ситуация возможна только в короткие интервалы времени. Тем более, что скорость изменения внешней среды на практике постоянно возрастает. Поэтому эффективность управления в значительной степени определяется способностью получить преимущества от использования изменений и возникающих

²⁶ Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. С.176.

при этом возможностей.

Второй подход заключается в определении только направления развития организации, которое приводит ее к достижению выбранной цели. В этом случае у организации имеется свобода выбора с учетом изменений во внешней среде.

То есть стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и реакции на непредвиденное развитие событий.

Если рассматривать стратегическое управление как науку, то ее предметом будет разработка методологии решения проблем стратегического развития организаций, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности организаций. Деятельность организации (текущая и перспективная) является объектом стратегического управления и рассматривается обычно в трех плоскостях: социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов; организационной, в которой реализуется процесс непосредственной разработки стратегии организации; методологической, где формируется инструмент выработки нового знания о происходящих процессах.

В качестве методологии стратегического планирования российские ученые склонны считать системный подход во всех аспектах его проявления, однако, на наш взгляд, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, как пишут специалисты в этой области, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме.

Основным способом, с помощью которого решаются, как правило, неструктурированные или слабо структурированные проблемы организации, является экспертный (эвристический)

метод, реализуемый как непосредственно экспертами, так и консультантами по управлению и организационному развитию.

Однако необходимо заметить, что стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира:

- не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации;
- не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации;
- требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации;
- велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии;
- разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительного результата, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Следует заметить, что, в связи с широким распространением стратегического управления, наблюдается тенденция проникновения его на уровень функциональных подразделений, которые еще недавно были во власти правил и инструкций. Указанное обстоятельство способствует формированию функциональных политик или функциональных стратегий, что вносит новизну в стратегическое управление²⁷.

²⁷ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Конспект лекций. Часть 2. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. -116 с.

2.3. Место инвестиционной политики в структурной стратегии организаций

Как было уже отмечено, корпоративная стратегия является системой проектов и программ, позволяющих обеспечить достижение целей организации. В настоящем параграфе рассмотрим функциональные стратегии (или политики), а также межфункциональные проекты и программы. В свою очередь проекты и программы состоят из отдельных мероприятий. Таким образом, структура корпоративной стратегии – это система функциональных стратегий, межфункциональных программ и проектов, состоящих из отдельных мероприятий²⁸.

В явном виде политики не имеют целевого начала, а могут быть рассмотрены как детализация стратегии по функциям ею выполняемым. Поэтому функциональные стратегии носят предписывающий характер. Тем не менее, совокупность функциональных стратегий образует систему, поскольку они, как элементы, связаны между собой, обособлены от внешней среды и взаимодействуют с ней как нечто целое.

«Функциональные стратегии, – пишет Бенгт Карлофф, – необходимы для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб компании»²⁹. И далее: «Важно подразделять портфельную стратегию на ряд деловых стратегий и затем – на функциональные стратегии, поскольку фактически приток ресурсов происходит обычно на функциональном уровне. Основными

²⁸ Лапыгин Ю.Н. Место конкуренции в структуре стратегии организации.

²⁹ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): пер. с англ. / Б. Карльфф. – Уфа: Академия менеджмента; М.: Экономика, 1993. – с. 297.

функциями управления являются развитие, производство, маркетинг и администрирование. Выполнение каждой из функций поручается ряду специалистов отделов, таких как отдел информации, отдел кадров или отдел электронной обработки данных».

Как правило, разрабатываются следующие функциональные стратегии³⁰:

- финансовые стратегии, которые заключаются в прогнозировании финансовых результатов деятельности и расходовании финансовых ресурсов;
- стратегии управления персоналом, направленные на эффективное использование такого фактора производства, как труд во всех его проявлениях (в том числе в виде идей и деятельности);
- инновационные и имитационные стратегии, проявляющиеся в активизации деятельности;
- производственные стратегии как стратегии эффективного использования факторов производства – труда, собственности и капитала;
- маркетинговые стратегии, которые определяют что производить, где это будет продано и на каких условиях;
- иногда разрабатываются и другие функциональные стратегии: информатизации, реинжиниринга, безопасности и т. д.

Следовательно, можно говорить, что модель состава стратегии может быть представлена классифицированным перечнем, состоящим из функциональных стратегий.

Нельзя сказать, что функциональные стратегии не связаны

³⁰ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Конспект лекций. Часть 2. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 116 с.; Д. Анкер Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. - 544 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление. Издание второе перераб. и дополнен. – М.: Гардарики, 2002. - 296 с.

между собой и реализуются независимо. Напротив, важно получить синергический эффект от их совместной реализации или, как говорят специалисты в области теории систем, реализовать эмерджентность системы. Выстраивая совокупность необходимых и достаточных для достижения стратегической цели отношений между функциональными стратегиями, мы можем построить модель, которая будет носить название модели структуры системы.

Наряду с политиками или, точнее, вместо функциональных стратегий чаще всего разрабатываются программы и проекты, направленные на достижение стратегических целей.

Программы и стратегии соотносятся как часть и целое, то есть стратегию можно представить системой программ.

В том случае, если программа комплексная (состоящая из нескольких подпрограмм, охватывающих все основные аспекты деятельности организации), а генеральная цель программы совпадает со стратегической целью, можно говорить о модели структуры стратегии (рис. 2.3.1). Указанное становится возможным в силу того, что в такой программе имеет место не только состав программ и подпрограмм, отражающий существо стратегии, но и обозначены связи между программами, подпрограммами и стратегической целью.

Таким образом, мы получаем модель структуры системы стратегического управления, состоящей из взаимосвязанных программ³¹.

Конкретизация политик, программ и проектов заключается, как правило, в разработке планов организованных действий, то есть в разработке планов мероприятий и определении ресурсов, необходимых для их выполнения.

³¹ Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления: Конспект лекций. Часть 2. – Владимир:ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 116 с.

Функциональные стратегии представляют собой модели поведения организации в части выполнения определенных функций или достижения функциональных целей организации. Подсистемами корпоративной стратегии являются функциональные политики (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, закупки, информационные системы и т. д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты в первую очередь. Главная роль функциональной стратегии - поддержка общей стратегии бизнеса. Другая роль - достижение функциональных целей. Причем, отдельные функциональные цели работнику, не участвовавшему в разработке стратегии, могут казаться несвязанными с достижением основной стратегии организации в определенный промежуток времени.

Так, основной целью инновационной политики (политики НИОКР) является развитие технологий производства конечного продукта. Однако к инновациям можно отнести использование, например, современных методов обмена информацией (объединение удаленных подразделений предприятия с помощью Интернет-технологий с головной организацией), которое позволит значительно сэкономить время взаимодействия подразделений предприятия, а значит, в конечном итоге послужит достижению стратегической цели эффективности использования рабочего времени.

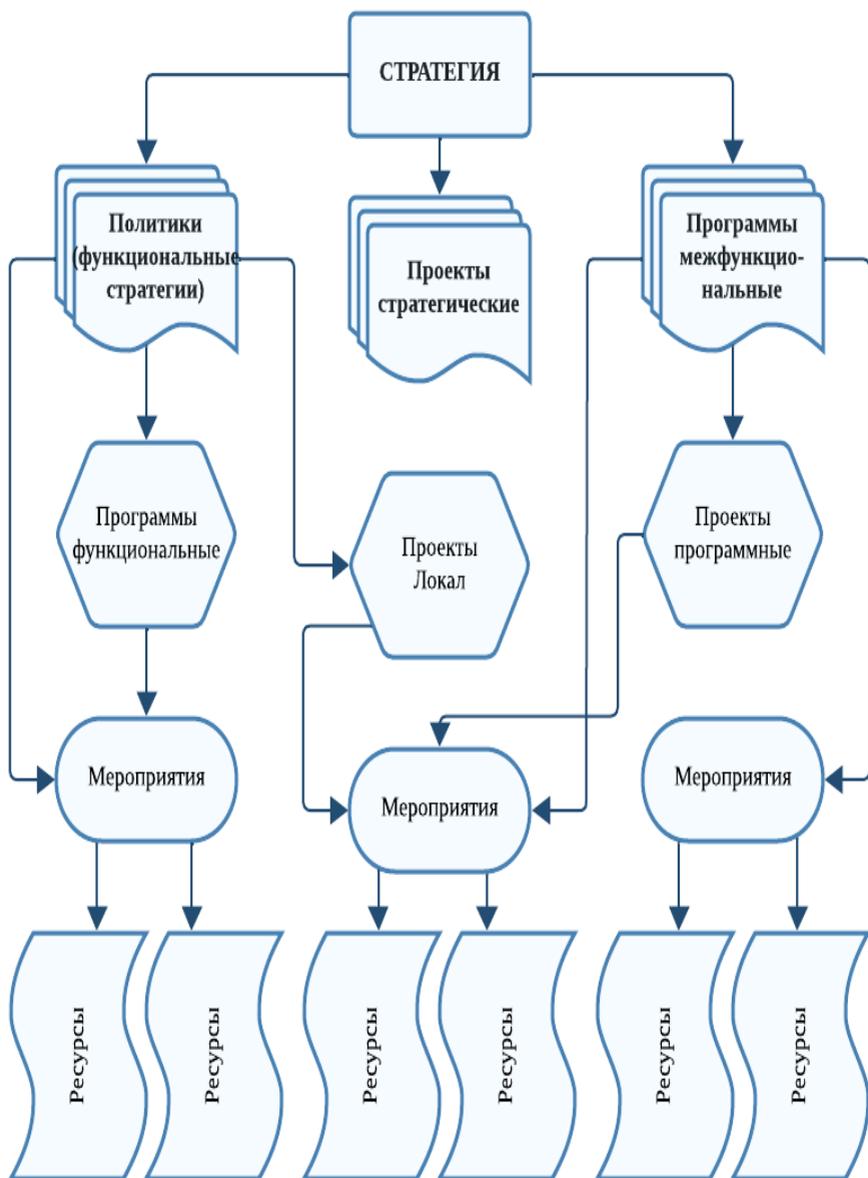


Рис. 2.3.1. Модель структуры стратегии

Производственная политика является одной из основных функциональных стратегий. Она предусматривает совокупность действий, направленных на превращение сырья и труда в продукты и услуги. При этом должны быть решены важные вопросы: степень оснащённости производственного процесса (автоматизация), производственные отношения (на пути изготовления конечного продукта), планирование и организация производства, эффективность различных процессов.

Политика маркетинга и продаж имеет неоспоримое значение для достижения общей стратегии бизнеса. Она подразумевает совокупность действий, связанных с выбором «нужной» продукции, установлением цены товара, определением выгодных рынков его сбыта, использованием средств рекламы для продвижения продукции на рынке, организацией системы продаж продукции через оптовую, розничную и дилерскую сеть.

Кадровая политика как самостоятельная функциональная стратегия разрабатывается для управления людскими ресурсами. Она должна быть достаточно эффективной и доступной, чтобы все уровни управленцев предприятия придерживались единого подхода в мотивациях процесса труда и уровень подготовки персонала организации соответствовал ее стратегической цели. Кадровая политика предусматривает подготовку и переподготовку кадров, создание новых рабочих мест и т. д.

Политика материального снабжения – это совокупность действий, связанных с закупками и поставками, хранением на складе и внутренним распределением продукции. Поиск дешевых поставщиков или закупка только высококачественных материалов, организация системы внутреннего хранения и распределения сырья «без потерь» или увеличение скорости поступления материалов в производство – одна из этих функциональных стратегий может быть принята в зависимости от общей цели организации.

Среди функциональных стратегий предприятия присутствует инвестиционная политика. Инвестиционная политика определяет выбор и способы реализации наиболее рациональных путей обновления и расширения производственного, научно-технического, финансового потенциала предприятия. Данная политика направлена на достижение финансовой устойчивости и создание условий для будущего развития³².

При разработке инвестиционной политики определяется общий объем инвестиций, способы рационального использования собственных средств и возможности привлечения дополнительных денежных ресурсов. Инвестиционные проекты согласуются между собой по объемам выделяемых ресурсов и срокам реализации исходя из достижения максимального общего экономического эффекта.

Для реализации целей и задач инвестиционной политики могут быть разработаны исключительно инвестиционные проекты или программы. Например, программа «Выход на рынок ценных бумаг» (проект дополнительного выпуска акций предприятия и проект подготовки акций предприятия к котировке на бирже). В результате ее реализации будет решена проблема привлечения дополнительных финансовых ресурсов за счет очередной эмиссии акций, и будет заложен потенциал новых эмиссий в результате котировки акций на бирже. Программа потребует вложений для ее реализации, а по окончании срока даст приток инвестиционного ресурса.

Из общего объема инвестиций часть направляется на исполнение таких элементов корпоративной стратегии, как межфункциональные программы и проекты. Они предусматривают решение отдельных задач, входящих в общую корпоративную стратегию,

³² Бочаров В.В. Инвестиции. - СПб.: Питер, 2003.

но сформулированных обычно как достижение отдельных этапов на пути к вершине миссии организации (такие, как «программа качества», «программа сертификации продукции», «проект реконструкции производственного корпуса»). Каждая программа или отдельный целевой план требует вложения ресурсов (трудовых, производственных, организационных и др.), на первом месте из которых целесообразно назвать инвестиции (финансовые ресурсы).

Практически все планы и программы разрабатываются с учетом инвестирования. Каждый этап целевой программы требует финансирования. Кроме того, эффективная реализация отдельных проектов и программ, а также функциональных стратегий может привести к достижению финансовых результатов (прибыли), которые могут, в свою очередь, являться источниками инвестирования на последующих этапах реализации стратегии предприятия. То есть, инвестиции – сами по себе являются ресурсами для отдельных проектов, а результатами реализации проектов может быть возникновение новых источников инвестиций. При разработке схемы финансирования проекта учитываются, таким образом, не только привлеченные инвестиции, но и высвобождаемые со временем инвестиционные ресурсы (прирост собственных оборотных средств, средства из амортизации основных производственных фондов).

Инвестиционная политика использует стандартные подходы для принятия решений при выборе и реализации инвестиционных проектов³³. Сначала анализируются внешняя и внутренняя среды инвестирования, формируются цели, приоритеты и критерии

³³ Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

инвестиционного проекта. Затем создаются варианты (альтернативы) инвестирования, из которых по критерию максимизации положительного эффекта при минимизации отрицательных последствий выбирается лучший. Создается система управления, мониторинга и оценки результатов внедряемого проекта, связанная обратными связями со всеми предшествующими этапами.

Одно из обязательных условий реализации инвестиционного проекта – эффективность использованных инвестиционных ресурсов. При этом используются следующие критерии: рост доходности проекта, прибыль от проекта, ликвидность, рост объемов продаж, конкурентоспособность³⁴. Инвестиционный проект становится реальным, выполнимым, если соблюдаются следующие условия:

- проект конкурентоспособен, расчетным путем доказано превосходство данного проекта над другими;
- при реализации проекта будут достигнуты определенные цели;
- возможные конфликты разрешены;
- имеется подготовленная команда менеджеров, готовых реализовать проект;
- проект обеспечен необходимыми ресурсами;
- разработаны детальные планы с учетом возможных отклонений.

Управление инвестиционными ресурсами предприятия происходит внутри всех целевых проектов и программ и одновременно внутри отдельных инвестиционных проектов. Таким образом, инвестиционная политика – сложная система, управляющая инвестиционными ресурсами организации. Основная задача

³⁴ Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента.- СПб.:Изд.дом «Бизнес-пресса»,2002.-208 с.

инвестиционной политики – четко распределить инвестиционные ресурсы (финансовые и нематериальные) между отдельными проектами и программами фирмы, сформировать «портфель инвестиций» - реальные инвестиционные проекты, достигнуть при их реализации определенных результатов и добиться эффективности каждого инвестиционного проекта.

С другой стороны, инвестиционная политика - это совокупность различных подходов и решений, используемых для эффективных вложений средств в какое-либо предприятие (дело)³⁵. Элементы инвестиционной политики приведены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1

Элементы инвестиционной политики

<p>Процесс инвестирования: Каким образом осуществлять?</p>		<p>Эффективность инвестиций: Как оценить?</p>
<p>Источники инвестиций: Кто дает?</p>	<p>Направление инвестиций: Куда вкладывать?</p>	

Во времени инвестиционная политика ориентирована на достижение среднесрочных и долгосрочных целей инвестиционной деятельности и определяет основные пути их достижения. Это особенно важно в условиях длительности инвестиционного цикла, многофакторности и изменчивости рыночной конъюнктуры³⁶.

³⁵ Стерлигова А.Н. Инвестиционная политика в организации. Учебное пособие. - М.: 2002. С8.

³⁶ Инвестиционный бизнес: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Яковца. - М.: Издательство РАГС, 2002. - 341 с.; Морозова Т.Г., Пикулькина А.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.:

Инвестиционная политика должна разрабатываться как на микроуровне, так и высшем уровне управления государством. На микроуровне - для предприятий, финансово-промышленных групп, холдингов, банков, фондов и даже семей, осуществляющих инвестиционные проекты³⁷.

Не менее важна инвестиционная политика региональных и муниципальных уровней управления, которая должна учитывать перспективы развития территориальных единиц с учетом их особенностей, служить основой для выработки целевых программ, селективной поддержки наиболее перспективных проектов. На территориальном уровне разработкой и реализацией инвестиционной политики занимаются администрации субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. В координации региональной инвестиционной политики принимают участие федеральные органы исполнительной власти, а также полномочные представители Президента РФ по федеральным округам.

На макроуровне выработка и реализация федеральной государственной инвестиционной стратегии помогает концентрировать ограниченные бюджетные средства и меры поддержки в наиболее перспективных отраслях и регионах, поддерживать динамическую сбалансированность в развитии экономики в целом,

ЮНИТИ, 2000; Егоров В.В., Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001; Бочаров В.В. Инвестиции. Инвестиционный портфель. Источники финансирования. Выбор стратегии: Учебник для вузов: Питер, 2002. - 286 с.; Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента.: Учебник для вузов. - М.: «Ника-центр», «Эльга – Н», 2001. - 531 с.; Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Инвестиционный процесс на предприятии: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2001. - 171 с.

³⁷ Гуртов В.К. Инвестиционные ресурсы./ В.К. Гуртов. – М.: Экзамен, 2002. - 384 с.; Игонина Л.Л. Инвестиции. – Учебное пособие / Под. ред. д-ра. экон. Наук, проф. В.А. Слепова. – М.: Юрист, 2002. - 478 с.

переход ее в новое качественное состояние с наименьшими затратами. Выработка и осуществление перспективной инвестиционной и инновационной политики - функция Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти. Следует сказать и о *международной* инвестиционной политике - всего мирового сообщества (концепция устойчивого развития), межгосударственных региональных объединений (СНГ, ЕС), отдельных международных финансовых институтов (международного и европейского Банков реконструкции и развития, МВФ, Глобального экологического фонда и др.).

Инвестиционная политика должна быть, с одной стороны, рассчитана на достаточно длительный период времени (с учетом сроков разработки, осуществления и окупаемости проектов), а с другой стороны - вариантной, гибкой, допускающей своевременные коррективы с учетом конъюнктуры. Задачи и методы реализации этой политики меняются в разных фазах экономического цикла.

В фазах кризиса и депрессии, когда преобладает стратегия выживания, цель инвестиционной политики - сохранение, поддержка и укрепление части основного капитала, наиболее жизнеспособной и перспективной, пригодной для производства конкурентоспособной продукции.

В фазах оживления и подъема преобладает стратегия прорыва, приходит время инвестиционного бума, и задача состоит в своевременном и комплексном осуществлении инвестиций и инноваций, способствующих расширению освоенных рыночных ниш и завоеванию новых.



Рис. 2.3.2. Схема элементов инвестиционной политики

В фазе зрелости (стабильного развития) государственная поддержка минимальна, инновации и инвестиции реализуются обычным рыночным путем, в соответствии с выработанной на микроуровне политикой.

Следовательно, инвестиционная политика должна своевременно учитывать перемены курса на различных фазах экономического цикла³⁸.

Системный подход позволяет построить графическую модель, демонстрирующую основные факторы, влияющие на содержание

³⁸ Инвестиционный бизнес. Учебное пособие под ред. Яковца Ю.В. Издательство РАГС. М.: 2002. с.24.

инвестиционной политики, а также отражающие параметры проектов и программ. В которых могут содержаться межфункциональные аспекты инвестирования (см. рис.2.3.2).

При рассмотрении политик можно сказать, что данный элемент характерен взаимосвязкой с другими политиками, а так же проектами и программами. Это вытекает из того, что сами инвестиции основываются на стратегиях, результатах SWOT – анализа и других показателях, определяющих первопричину инвестиций.

Инвестиционная политика формируется под воздействием различных факторов и имеет рамки, определяемые институциональной системой региона.

РАЗДЕЛ 3. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОСНОВА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ РЕГИОНА

3.1. Трансакции рациионирования в системе инвестиционной политики

Прежде чем рассмотреть специфику инвестиционной политики, определяемой формальными правилами, обратимся к рассмотрению основного содержания институциональной теории, разработанной классиками на рубеже XIX века и их последователей³⁹.

В конце XIX века зародилось альтернативное неоклассике течение, ставшее продолжением традиций исторической школы, — американский институционализм. Его появление связано, прежде всего, с работами Т. Веблена (1857—1929), в которых он подверг критике концепцию рациональности и соответствующий ей принцип максимизации как основополагающий в объяснении поведения экономических агентов⁴⁰. В отличие от неоклассического направления работы институционалистов противостоят принципам неоклассического направления.

Традиционный институционализм пока не может предложить отлаженной самостоятельной исследовательской программы, хотя активная деятельность современных традиционных институционалистов свидетельствует об интенсивном ее поиске в позитивном ключе.

С распространением неоклассической теории во все большей степени стала проявляться ее ограниченность как в объяснении

³⁹ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. Второе издание. - М.: ТЕИС, 1999. - 465 с.; Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2000, 416 с.

⁴⁰ Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1994.

поведения человека так и взаимодействия между людьми на разных уровнях. Это выразилось в большей степени неудовлетворенности полученными результатами и скептицизма относительно возможностей данной теории.

Появление неинституционализма обычно связывают с именем лауреата премии имени Нобеля в области экономики Р. Коуза (р. 1910). Ключевые идеи нового направления изложены Р. Коузом в книге «Фирма, рынок и право», где обобщены в одном издании три его статьи «Природа фирмы» (1937), «Проблема социальных издержек» (1960) и «Спор о предельных издержках» (1946)⁴¹. Вот что по этому поводу писал другой лауреат премии имени Нобеля по экономике Дуглас Норт.

В свое время Коуз показал, «что неоклассическая модель, которая служит фундаментом большинства экономических теорий западных ученых, справедлива лишь при чрезвычайно жесткой предпосылке о том, что трансакционные издержки равны нулю; если же трансакционные издержки положительны, то необходимо учитывать влияние институтов»⁴².

Для того чтобы понять, в чем заключается нововведение неоклассической исследовательской программы, необходимо выяснить общие черты и различия в видении основных теоретических проблем, модели поведения человека и взаимодействия между людьми. Первая часть задачи наиболее важна, так как неоклассическая экономическая теория в своем начальном качестве является теорией индивидуального выбора. В соответствии с неоклассической теорией рациональность экономических агентов является инструментальной, полной и независимой,

⁴¹ Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. Б. Пинскер; науч. ред. Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. - 192 с.

⁴² Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. 2-е изд. - М.: ТЕИС 1999. С. 21

что равнозначно рассмотрению экономического агента как упорядоченного набора стабильных предпочтений. Следовательно, смысл экономического действия в указанной модели состоит в согласовании предпочтений с ограничениями (цены на товары и услуги). На уровне, когда происходят взаимодействия между экономическими агентами концепция рационального (оптимального) выбора оказывается элементом теории равновесия, которое также может рассматриваться в качестве отправной точки анализа экономической системы, определенной на уровне отдельного рынка (товаров, услуг или ресурсов) или совокупности рынков.

Характеризуя неоклассический вариант теории выбора, Э. Фьюроботн и Р. Рихтер обратили внимание на то, что она "обычно рассматривает оптимальные планы потребления и производства в контексте данной институциональной структуры. В этом случае институциональная структура является одним из условий проблемы оптимизации". Вне зависимости от того, какова данная структура, оптимизация будет осуществлена.

Если в качестве точки отсчета выбрать неоклассическую теорию, которая одновременно определяется как ортодоксальная, то неоинституционализм можно считать модификацией неоклассической исследовательской программы, а традиционный институционализм, в таком случае, будет являться новой исследовательской программой.

Следует определить несколько основополагающих принципов исследования неоинституционального подхода: (1) методологический индивидуализм; (2) максимизация полезности; (3) огра-

ниченность рациональность экономических агентов; (4) их оппортунистическое поведение. Как отмечал О. Уильямсон⁴³ несостоятельность институциональной экономической теории при анализе, проводимом на уровне индивидуального поведения, подвергает риску несостоятельности все направление в целом.

В связи с вопросом о названии нового течения экономической мысли была отмечена сложность строгой структуризации неинституционального направления. В том же ключе приведен подход к классификации различных течений в современном институционализме, выдвинутый исландским экономистом Т. Эггертссоном⁴⁴. Он предлагает проводить различие между неинституциональной и новой институциональной экономической теорией, которое определяется глубиной модификации неоклассического подхода. Сам термин "новая институциональная экономическая теория" был введен О. Уильямсоном в работе "Рынки и иерархии" (1975)⁴⁵. Однако новая институциональная экономическая теория оказалась существенно шире, чем предложенный им подход, поскольку включает в себя концепции, принципиально не приемлющие элементы жесткого ядра и, соответственно, философские основания неоклассической экономической теории.

Неоинституциональная теория, как уже было отмечено выше, является продолжением неоклассики, традиционной микроэкономической теории и не затрагивает ее жесткого ядра в той мере, в какой можно было бы говорить о появлении принципиально новой

⁴³ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996.

⁴⁴ Шаститко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. 2-е изд. - М.: ТЕИС, 1999. – 465 с.

⁴⁵ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. С. 23.

программы исследований, поскольку в различных формах используется предпосылка о максимизации полезности, трансформировавшаяся в идею минимизации трансакционных издержек или суммы трансакционных и трансформационных издержек. В то же время, по мнению Т. Эггертссона⁴⁶, новая институциональная экономическая теория построена на существенном изменении элементов жесткого ядра. В отличие от неоклассического направления и неоинституционализма, новый традиционный институционализм в большей степени ориентирован на использование идей из смежных научных дисциплин, особенно из философии и социологии, опирается на анализ экономических явлений не в терминах статического равновесия, а рассматривает их как процесс. В этой связи следует заметить тесную связь данного направления с подходом Т. Веблена⁴⁷ к объяснению форм доблестной деятельности, демонстративного потребления, праздности и т. д. Наряду с эволюционизмом для институционального направления характерно использование таких подходов и принципов, как релятивизм, иррационализм, органицизм.

То, что для других направлений в экономической теории было предметом идеологических разногласий и споров, в рамках неоинституционализма стало объектом анализа.

Можно отметить черты неоинституциональной теории, которые позволяют говорить о ней как об относительно самостоятельном направлении⁴⁸:

1. В отличие от неоклассической теории, для неоинститу-

⁴⁶ Шаститко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. 2-е изд. - М.: ТЕИС, 1999. - 465 с.

⁴⁷ Веблен Т. Теория праздного класса. - М.: Прогресс, 1994.

⁴⁸ Шаститко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. 2-е изд. М.: ТЕИС, - 1999. -465 с.

циональной теории, институты имеют значение в части объяснения поведения экономических агентов и размещения ресурсов. В то же время неинституциональная теория в исследовании институтов делает акцент на аспекты, связанные с эффективностью, объясняя их формирование на основе модели рационального выбора.

2. В отличие от традиционного институционального подхода, в рамках неинституционализма, институты рассматриваются не сами по себе, а через их влияние на решения, которые принимают экономические агенты. С этой точки зрения неинституционализм можно рассматривать как взаимосвязь институционализма и неоклассики, которая позволяет снять ограничения, которыми были связаны социологические исследования, поскольку в них отсутствовала рабочая модель выбора, принятия решений.

3. В неинституциональной теории, в отличие от неоклассики, институты рассматриваются не просто как технологические образования (как в случае с фирмой или домашним хозяйством), но также как упорядочивающие взаимодействие между людьми, что требует специального исследования процессов обработки информации, структуры стимулов и контроля в различных формах экономической организации.

4. Институциональные альтернативы сравниваются друг с другом, а не только с идеальным положением вещей, как в неоклассике (где точка отсчета для анализа рыночных структур совершенная конкуренция), на предмет возможностей экономии на транзакционных и трансформационных издержках. Отсюда следует, что одна из ключевых характеристик неинституционализма — анализ дискретных институциональных альтернатив.

5. В рамках неинституционального направления (по сравнению с неоклассическим) ситуация позволяет ослабить жесткие ограничения на метод сравнительной статики, так как имеется более широкий подход к определению ситуации выбора. Если в неоклассических моделях сравнительная статика как метод изучения экономической системы через набор равновесных состояний (при абстракции от процесса перехода от одного состояния к другому) предполагала определение значения таких показателей, как цена и количество, то в неинституциональных моделях таких значимых параметров оказывается существенно больше. Использование данного метода дает возможность в простейшей форме поставить вопрос о непредвиденных последствиях институциональных нововведений.

6. Неинституциональная теория ориентирована на ослабление жестких положений неоклассической теории относительно поведения и в то же время на унификацию экономического подхода, последовательно реализуя принцип методологического индивидуализма, что позволяет рассматривать неинституционализм как обобщенный неоклассический подход.

Для того, чтобы начать рассмотрение любого из видов транзакционных издержек, нужно понять что же такое транзакция. Транзакция – это деятельность человека в форме отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе, которые осуществляются в процессе планирования, адаптации и контроля за выполнением взятых обязательств (или выданных обещаний)⁴⁹.

Основываясь на этом определении, в дальнейшем, можно анализировать различные формы хозяйственной деятельности,

⁴⁹ Шаститко А.Е. «Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 137.

являющиеся элементами общей экономической теории с точки зрения возможностей анализа альтернативных и взаимодополняющих экономических систем. Основываясь на предложенных Дж. Коммонсом, а в дальнейшем рассмотренных Шаститко А.Е. трех видах трансакций (сделки, рационирования и управления), попытаемся провести сравнительный анализ институциональных альтернатив, опосредующих обмена между экономическими агентами. Как не дели трансакционные издержки, так или иначе, по мере их роста у экономических агентов усиливается желание создать такие правила, которые позволили бы им сэкономить на этих издержках⁵⁰ или сократить их влияние и взаимозависимость.

Типология трансакций тесно связана с понятием работающих правил. Именно работающие правила определяют тип трансакций. В этом плане соотношение между двумя понятиями является подтверждением тезиса о том, что посредством правил трансакция «достраивается», включая в качестве дополняющего элемента (наряду с конфликтом и взаимозависимостью) отношения упорядоченности⁵¹.

Трансакции основаны на трех типах отношений: конфликте, взаимной зависимости и упорядоченности. Если конфликт является производным от ограниченности ресурсов, а взаимная зависимость является средством существования возможности улучшить свое положение посредством взаимодействия, то порядок как достаточное условие существования актуализации

⁵⁰ Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. – 407 с., Смирнов С.А. Стратегическое планирование. – М.: Изд-во МГУЭСИ, 1998. – 94 с., Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 480 с., Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. – 589 с.

⁵¹ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 145

транзакций основан на определенных правилах, формирующих институциональную составляющую транзакций. Правила же ограничивают не только реализацию взаимных выгод обмена, но и их распределение между участниками. Эта связка оказывается принципиально важной для определения и исследования форм институциональных соглашений, а так же институциональной среды. Взаимосвязь этих трех типов соглашений можно проследить, например, на двух основных законах. Структурная схема транзакций рационализации приведена на рисунке 3.1.1.

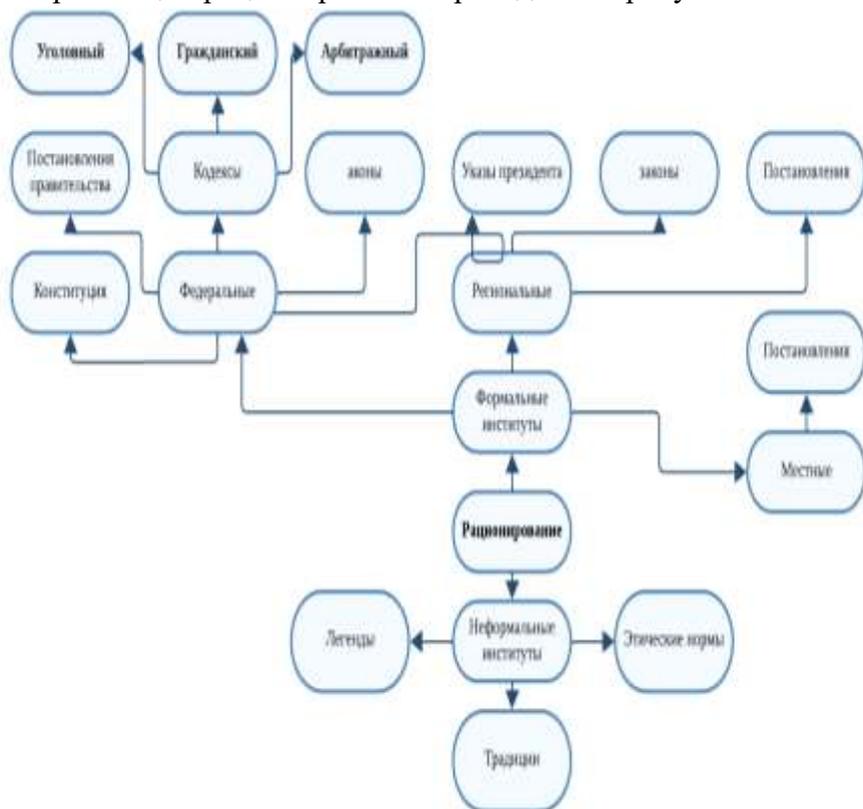


Рис. 3.1.1. Структурная схема транзакций рационализации

В долгосрочной перспективе институциональную привлекательность страны и ее отдельных регионов определяют институты, им присущие.

Существуют две группы институциональных факторов: формальные и неформальные. К формальным можно отнести все официальные законы и писанные правила, существующие в системе. Неформальные, это все неписанные правила, которые определяют жизнь общества: отношение к труду, к взаимным обязательствам – все то, что описывается термином «менталитет»⁵².

В части формальных институтов возможности региона в проведении таких реформ ограничены федеральными институциональными рамками. Регионы должны максимально использовать ресурсы, которые им доступны, прежде всего, институциональные ресурсы, сосредоточившись на неформальных институтах, формирование которых более доступно местным администрациям. Регионы должны сосредоточить свои административные и финансовые ресурсы в направлении совершенствования, прежде всего своих неформальных институтов, что в долгосрочной перспективе обеспечит высокий уровень инвестиционной привлекательности тем регионам, которые преуспеют в этом вопросе.

Так как существуют разграничения полномочий между регионами и центром в рамках федерации, регионы обладают определенной самостоятельностью в формировании своих формальных институтов. Это разграничение создает для региона внешние институциональные условия формирования инвестиционного климата региона.

В целях увеличения инвестиционного потенциала, регион

⁵² Романец Е.А. Институциональные особенности региона и ее влияние на инвестиционный процесс // Проблемы новой политической экономики. – 2002. – 4 квартал. С. 16-17.

должен проводить продуманную политику в области формальных и неформальных институтов регионального сообщества.

3.2. Анализ трансакций сделки в инвестиционной политике региона

Любая, в том числе и инвестиционная деятельность, не может протекать эффективно без заключения деловых соглашений. Они определяются договорами между экономическими агентами. Нет сомнения, что качественная инвестиционная политика, проводимая региональными органами, только положительно сказывается на финансовом состоянии бюджета региона. При заключении соглашения о ведении инвестиционной деятельности стороны сталкиваются с определенными трудностями, представленными трансакциями сделки. В данном параграфе постараемся рассмотреть их более подробно.

Трансакция сделки - единственная форма, в которой возможно соблюдение условий симметричности между контрагентами⁵³.

Суть трансакции сделки состоит в обмене правами собственности на основе добровольного соглашения между обменивающимися сторонами, что является следствием симметричности правовых отношений, в которых оказываются данные экономические агенты. Условием присвоения блага одним является признание контрагентом наличия ценности в вещи не меньшей, чем та, которой обладает для него вещь, находящаяся в его распоряжении. Отличительной особенностью данного вида трансакций является непроизводство, а передача богатства из рук в руки. Объектом трансакции сделки являются права на обмениваемые блага.

⁵³ Шаститко А.Е. «Неоинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 140.

Сделка – это коммерческий обмен ценностями (для получения прибыли) между партнерами или объединение их усилий для достижения коммерческой выгоды, это действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических и физических лиц в области хозяйственной (предпринимательской) деятельности⁵⁴.

Раскладывая определение сделки применительно к инвестиционной политике, можно заметить, что обмен ценностями между экономическими агентами происходит в результате соглашения на право ведения инвестиционной деятельности. Это соглашение заключается между инвестором, имеющим средства для вложения, и каким-либо экономическим субъектом, имеющим привлекательный для инвестора объект или сферу деятельности. Заключение сделки подтверждает передачу ценностей инвестором, а агент, имеющий объект, предназначенный для инвестирования, обязуется передать право на участие в деловой жизни (управлении) этим объектом инвестору.

Существуют односторонние сделки (завещание, дарение, доверенность) и взаимные сделки, когда в процессе принимают участие два и более заинтересованных лица. Следует отличать сделку и простую передачу. Если при передаче товара взамен получают деньги, то это сделка, если не получают ничего, то это передача. Коммерческая результативность сделки зависит от того, какие условия закладываются в процессе ее подготовки, то есть в какую экономико-правовую форму облекается цель деятельности.

При подготовке к совершению сделки, то есть к подписанию договора, разработчик договора сосредоточивает свое внимание, в основном, на следующих моментах⁵⁵:

⁵⁴ Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. – М.: Дело, 1999. С. 293.

⁵⁵ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 140.

определении психологического сопровождения процессаведения переговоров с партнером;

выявлении (на основе анализа ситуации и цели сделки) конкретных формулировок каждого из условий договора.

Под «психологическим сопровождением» подразумевается возможность идти на компромиссы или же, наоборот, твердо стоять на своем.

В период подготовки к переговорам каждый субъект сделки определяет для себя ценовой показатель, качество продукции, формы платежа и т.д.

В положениях контракта определены конкретные рамки взаимодействия, описываются условия совершения сделок, при этом институты задают общие рамки взаимодействия индивидов. При заключении контракта индивиды используют в качестве данных формальные и неформальные нормы, тем самым, отображая свой осознанный и свободный выбор целей и условий обмена.

Под контрактом экономическая наука понимает соглашение между покупателем и поставщиком, в котором условия обмена определяются тремя факторами: а) ценой; б) специфичностью активов; в) гарантиями⁵⁶.

Олейник А.Н. дает такое определение контракта на основе кодекса: «Контракт (договор) – соглашение об обмене правомочиями и их защите, являющееся результатом осознанного и свободного выбора индивидов в заданных институциональных рамках»⁵⁷. Он же разделяет контракты на 2 вида: контракт о продаже и

⁵⁶ Гибало Н.П. Институциональные сети и институционализация контрактно-трудовых отношений // Проблемы новой политической экономии – 2002. - №4. – С. 8-16.

⁵⁷ Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000 С.22.

контракт о найме. Контракт о найме - основа в части подчинения наемного работника решениям работодателя. При этом в контракте уточняется, за выполнение каких действий наемный работник получает фиксированное вознаграждение.

Контракт о найме – соглашение между индивидом, нейтральным к риску, и противником риска, определяющее круг задач, которые могут быть реализованы в будущем по ходу выполнения контракта. При этом противник риска передает индивиду, нейтральному к риску, право контроля над своими действиями.

Альтернативой контракту о найме является контракт опродаже, в котором оговариваются конкретные задачи к исполнению, выполнение которых ведет к максимуму полезности участников сделки. Контракт о продаже может заключаться лишь тогда, когда обе стороны нейтральны к риску, и чтобы смириться с тем, что события, прописанные в контракте, могут не совпадать с будущим развитием ситуации. Контракт о продаже – соглашение между индивидами, в одинаковой степени нейтральными к риску, определяющее круг задач, которые будут реализованы в будущем по ходу выполнения контракта⁵⁸.

Формулировки контрактов основаны на разграничении отношений индивидов к риску. Если в контракте о найме соглашение заключается между индивидами, одинаково нейтрально относящихся к риску, то в контракте о продаже описывают институциональные рамки взаимодействия людей, по-разному относящихся к риску, нейтральных к риску и являющихся противниками риска.

Если рассматривать трансакционные издержки заключения контрактов, то они при реализации контракта о найме меньше по

⁵⁸ Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. С. 235.

сравнению с теми, что возникли бы при заключении той же самой сделки при помощи контракта опрoдаже. Это происходит из-за того, что в контракте о найме нет точной спецификации всех деталей взаимодействия индивидов, а также нет необходимости регулярного перезаключения контракта. Вообще экономия транзакционных издержек может происходить при использовании стандартных (типовых) договоров, при этом экономятся издержки ведения переговоров; создания и развития стандартов качества, мер и весов, снижающие издержки измерения; формирование в обществе консенсусной идеологии, приводящей к снижению издержек спецификации и защиты прав собственности. Следует так же заметить, что чем чаще и шире ведется применение этих инструментов, тем ниже величина транзакционных издержек на величину одной сделки.

По-иному обстоят дела, если затрагивать экономию транзакционных издержек в рамках организации⁵⁹. Рост организации ведет за собой уменьшение эффективности экономии транзакционных издержек. Хотя можно снизить издержки потока информации, издержки ведения переговоров и издержки заключения контракта, но наблюдается рост других типов издержек. В первую очередь растут издержки мониторинга и предупреждения оппортунизма. Чем больше участников организации, тем меньше возможности соединения их интересов с целями головной организации, и тем больше нужно затрачивать усилий на мониторинг и контроль действий агентов. Кроме того, рост организации приводит к необходимости делегирования полномочий по контролю за агентами своим представителям. При этом возникают издержки по контролю агентов.

⁵⁹ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. - 512 с.

Отсюда можно сделать вывод, что рост организации происходит до того момента, пока транзакционные издержки внутри фирмы не станут равны издержкам осуществления той же транзакции на рынке. Этот эффект Р. Коуз назвал «убывающей предельной эффективностью менеджмента»⁶⁰.

Регион, представляющий в одном из своих аспектов крупную организацию, также подвержен, тому, что его рост ведет за собой уменьшение эффективности экономии транзакционных издержек. Для предотвращения подобной ситуации региональные отделы и департаменты должны проводить собственный мониторинг и вести контроль за действиями своих служащих. Это позволит снизить общую тенденцию уменьшения эффективности издержек.

Все экономические агенты, действующие в том числе и на инвестиционном рынке, пользуются при заключении сделок определенным типом контракта. Существуют три основных типа контракта: классический, неоклассический и имплицитный. В классическом контракте оговорены все условия взаимодействия; имплицитный, наоборот, исключает четкое определение условий контракта, стороны рассчитывают на их спецификацию в самом ходе реализации контракта. В основе неоклассического контракта лежит «гибрид» первых 2-х форм. Следовательно, можно говорить о том, что:

- классический контракт исходит из контракта о продаже;
- имплицитный контракт из контракта о найме;
- неоклассический содержит в себе элементы как контракта о продаже, так и контракта о найме.

Существует пять основных факторов выбора оптимального контракта для конкретной сделки:

⁶⁰ Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2000. С.245.

Степень специфичности активов, по поводу которых совершаются сделки.

Степень неопределенности, сопровождающей реализацию контракта.

Степень склонности сторон контракта к риску. Степень сложности сделки.

Соотношение цены доступа к закону и цены внелегитимности (внелегитимная система – обеспечивающая возможность альтернативного судебной и правоохранительной системе решения возникающих проблем).

Кратко рассмотрим эти пять факторов. Специфичность активов представляет собой максимальный эффект, которого можно достичь в рамках данного контракта. Чем выше степень специфичности активов, тем сильнее увеличиваются стимулы к нарушению условий контракта, и повышается привлекательность использования властных отношений в качестве гарантий выполнения контракта. По мере роста неопределенности необходимо корректировать условия контракта, что влечет за собой привлекательность имплицитного контракта и снижение привлекательности классического, что объясняется, прежде всего, динамикой издержек на заключение контракта. При склонности к риску можно выделить как бы три ситуации: 1. Если обе стороны нейтральны к риску, то лучше всего заключить классический контракт; 2. Если одна сторона нейтральна, а другая – противник риска, то есть смысл заключать имплицитный контракт; 3. В других случаях оптимальный вариант – это неоклассический контракт. Сложность сделки определяет характеристики и правомочия обменивающихся сторон при заключении сделки, объем информации, необходимой для спецификации условий и т. д. Самые сложные сделки выгоднее всего заключать на основе

неоклассического контракта, имплицитный контракт не приспособлен для заключения сложной схемы сделки, привлекательность классического контракта неуклонно убывает по мере роста сложности сделки, из-за необходимости фиксации всех деталей. Исключительно юридический механизм наложения санкций присущ классическому контракту, и лишь издержки на заключение этого контракта напрямую зависят от цены доступа к закону.

При высоких издержках доступа к закону эффективнее будет имплицитный контракт. Привлекательность неоклассического контракта практически не зависит от сравнительной величины цены доступа к закону и издержек внелегитимности.

Фактически, контракт – это институциональные рамки осуществления конкретных сделок. Являясь инструментом, контракт не столько ограничивает взаимодействие, сколько создает для него предпосылки, что наиболее ярко проявляется при заключении сделок с несовпадением во времени моментов их заключения и совершения.

Контракты призваны придать устойчивость взаимоотношениям между экономическими агентами, но разработка условий контракта, согласование их между сторонами также требует ресурсов и времени. Чем более детально разработан контракт, тем меньше вероятность оппортунистического поведения (при прочих равных условиях), таки образом минимизируются издержки на производство определения суда и его исполнения. Следует также сказать о том, что не четкое, асимметричное распределение информации влияет на структуру издержек по подготовке контрактов, поскольку поручитель стремится обезопасить себя от нежелательного для него поведения исполнителя, а исполнитель, в свою очередь, стремится обезопасить себя такой формой соглашения, которая обеспечила бы ему больше свободы при минимальной ответственности.

В инвестиционной деятельности, при заключении контракта, экономический агент основывается на тех же пяти основных факторах выбора оптимального контракта. Как инвестор, так и собственник объекта инвестирования пытаются прийти к компромиссу при рассмотрении условий ведения совместной деятельности. Одним из главных факторов, влияющих на инвестиционную деятельность, является степень риска. Чем крупнее объект, тем сложнее более детально разработать контракт и, как следствие, увеличивается риск недополучения желаемого эффекта. Следует заметить, что чем рискованнее вложение, тем, чаще всего, выше ожидаемая прибыль, при этом инвестор сам для себя выбирает объект инвестирования и сам определяет приемлемый для себя риск.

Каждый экономический агент связан со множеством других экономических агентов (производители, поставщики, потребители), должен осуществлять и принимать платежи, соблюдать определенный порядок расчетов, что требует учета времени и места. Любой экономический агент для решения какой-либо проблемы ориентирован на количество физических свойств, а также прав, которые позволяют использовать эти свойства. Для того, чтобы решить эту задачу экономического выбора, необходимо измерить наличие этих свойств, что предполагает затраты на измерительную аппаратуру, затраты времени, а также использование суррогатов (оценка качества товара по всем его свойствам и т. п.) или посредников (в виде инспекторов, оценщиков, конкурентов и т. п.). Также нужно знать систему правил и технологию их обеспечения и соблюдения для того, чтобы оценить, насколько велика ожидаемая полезность вещи.

При рассмотрении издержек заключения контрактов требуется учитывать свойства трансакций. Выделяют три основных свойства трансакций: частота, уровень неопределенности и специфичность

актива. Если уровень неопределенности невысок, так же как и частота повторного осуществления сделки и специфичность актива, то разработка стандартного контракта не представляет больших трудностей. В силу стандартности контракта достаточно широки возможности использования государства как организации со сравнительными преимуществами в осуществлении насилия, которое одновременно через судебную систему позволяет снимать спорные вопросы. Когда уровень неопределенности достаточно высок, так же как и частота выполнения, в контракте уже не представляется возможным оговорить все нюансы взаимоотношений между контрагентами. Тогда требуется специализированная система, определяющая ответственного в рамках данного отношения междуэкономическими агентами (арбитражные суды, отраслевые ассоциации и т. п.). Если транзакции характеризуются не только непрерывностью, но и высокой степенью специфичности активов, контракт не только не может быть полным, но и значительная его часть становится имплицитной. Это связано с тем, что в условиях, когда взаимоотношения между сторонами сложны, их формализация может потребовать значительных издержек (иногда могут возникать косвенные издержки формализации отношений посредством заключения формального контракта, в силу неблагоприятного побочного эффекта неудовлетворительного характера отношений), когда как использование правового механизма для обеспечения их соблюдения оказывается затруднительным или невозможным в силу за пределами высоких издержек⁶¹.

Предполагается, что экономические агенты действуют в соответствии со своими интересами, поэтому соблюдение прав

⁶¹ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 191.

других (как система) возможно тогда, когда структура символов, определяемая санкциями за нарушение правового режима, не позволяет нарушать установленные правила. Существуют способы экономии на издержках обеспечения правил и в частности заключенных контрактов. Ключевой момент – идеология. По- средством использования идеологии осуществляется не только экономия на издержках принятия решений, но и интериоризация норм, так что они выполняются даже в том случае, если их нарушение проходит незамеченным окружающими. Таким образом, идеология оказывается средством экономии на обеспечении соблюдения правил игры. Формирование общего поля взаимодействия (в виде единого языка, культуры и т. п.) порождает позитивный сетевой внешний эффект (network externality), который существенно облегчает деятельность между экономическими агентами. Если учесть, что использование единого языка позволяет снизить издержки определения объекта права, а также набора соответствующих ему правомочий, то существенная система образования – важное средство

экономии на издержках оппортунистического поведения.

Оппортунистическое поведение – поведение, которое уклоняется от условий контракта. В его основе лежит противоположность (неотождественность) экономических интересов, обусловленная ограниченностью ресурсов, неопределенностью, и как следствие, несовершенной специфицированностью условий контракта. Региональные органы, разрабатывая инвестиционную политику, опираются на те законодательные основы, которые регламентируют данный вид экономической деятельности. Это дает определенную гарантию невозникновения оппортунистического поведения. Но, так или иначе, может сложиться такая ситуация, когда подобный вид поведения между экономическими

агентами весьма вероятен. Для выбора формы оппортунистического поведения, экономическому агенту нужно знать, каковы предполагаемые издержки, связанные с уклонением от условий контракта, в соответствии с теми выгодами, которые он принесет. Таким образом, моральное осуждение оппортунистического поведения – это всего лишь один из факторов, который влияет на соотношение издержек и выгод при выборе поведения.

Выделяют два типа оппортунистического поведения: предконтрактное и постконтрактное. Предконтрактным поведением являются неблагоприятные, ухудшенные условия обмена, а также неблагоприятные условия внешней среды, как и потенциальный выбор тех партнеров экономических агентов, которые являются наименее желательными для рассматриваемого субъекта. Постконтрактное оппортунистическое поведение представляет собой моральный, субъективный риск. Он представляет собой сокрытие информации, что ведет к выгоде одной из сторон в ущерб другой. Например, «отлынивание» как форма использования рабочего времени в собственных целях.

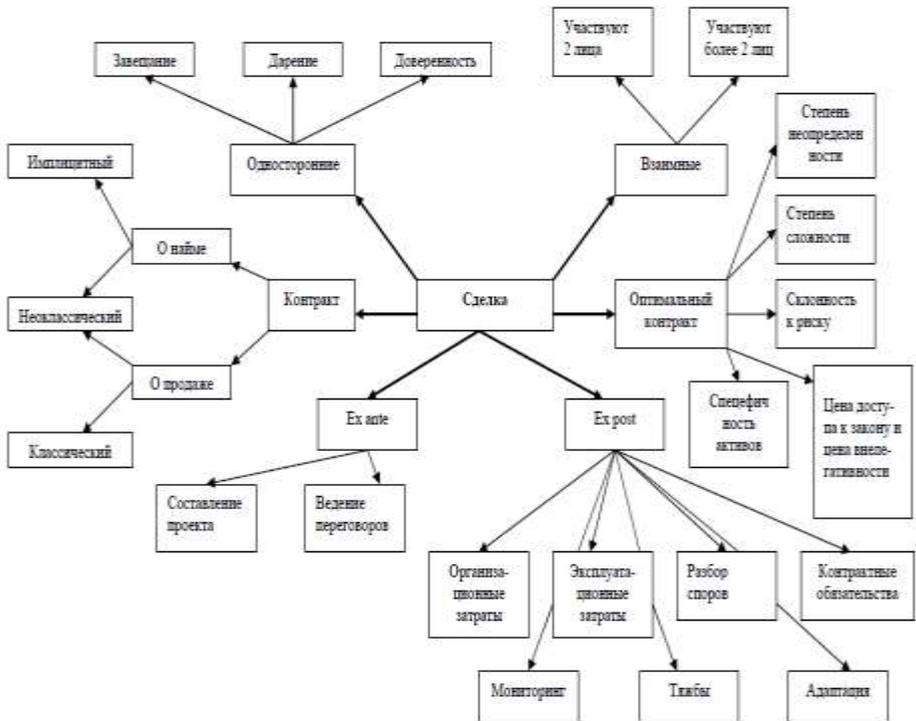


Рис. 3.3.1. Структурная схема транзакций сделки

Полученные классификации и установленные причинно-следственные связи позволяют построить структуру транзакций сделки, которая схематично представлена на рис. 3.2.1.

Для инвестиционной деятельности, как и для любой другой деятельности, характерно оппортунистическое поведение экономических агентов. Для снижения или прекращения этого вида поведения требуется наиболее тщательное описание условий контракта, основываясь на тех формальных и неформальных правилах, предназначенных для инвестиционной деятельности.

Можно предложить классификацию транзакционных издержек по отношению к контрактному процессу, которую дает О. Уильямсон: «Разделяют два типа транзакционных издержек: ex

ante и ex post. К издержкам типа ex ante относят издержки на составление проекта соглашения и проведение переговоров по нему... Издержки типа ex post включают в себя организационные и эксплуатационные затраты, связанные с использованием структуры управления, в обязанности которой входит мониторинг, а также принятые к рассмотрению и разбор споров; затраты, возникающие по причине плохой адаптации, отражающие способность сторон восстанавливать свое положение на смещающейся контрактной прямой; расходы на тяжбы, возникающие в ходе приспособления конкретных отношений к непредвиденным обстоятельствам...; затраты, сопряженные с выполнением контрактных обязательств»⁶².

3.3. Трансакции управления и модель минимизации транзакционных издержек

В трансакции управления ключевым моментом является отношение управления – подчинения, которое предполагает такое взаимодействие между людьми, когда право принимать решения принадлежит только одной стороне (вследствие делегирования, узурпации и т. п.)⁶³. Трансакции управления существуют в любых отношениях – как внутрифирменных, бюрократических, так и внутриерархических. Основным результатом данного вида трансакций является производство богатства, а не передача как в трансакции сделки.

⁶² Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 202.

⁶³ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 142. См.: Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. - 416 с.

В регионе, как и в любой экономической системе, присутствуют транзакции управления. Говоря о региональной системе управления информационными потоками, следует заметить, что для того, чтобы обладать знаниями о положении дел в каждой отдельной отрасли, иметь информацию о возможностях развития торговли и участия в транснациональных воспроизводственных циклах, осознавать потенциальные угрозы и возможности роста региональной производственной системы и конкурентной ей системы, также необходимо иметь организованную сеть поступления необходимой информации. Тем самым обозначается проблема организации региональной системы управления информационными потоками, тем более, что органы власти обладают всеми необходимыми средствами для налаживания эффективной системы по получению, обработке и распространению информации⁶⁴.

На практике имеет место так называемая концептуальная схема, с помощью которой может производиться анализ определения и размещения компонентов экономической системы и взаимосвязи между ними. Указанная схема представлена на рис. 3.3.1⁶⁵.

Подходя к анализу, можно заметить, что вход в систему характеризуется четырьмя ключевыми элементами: структурой, системой, людьми и культурой, а также внешней и внутренней составляющей, что обеспечивает связь двух сред с процессом разработки стратегий. Кратко рассмотрим ключевые элементы

⁶⁴ Сулимова А.К. Сетевые структуры как стратегический фактор развития региона//Проблемы новой политической экономики, 2002. 4 кв. С. 16-18.

⁶⁵ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С. 472. См.: Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

системы и их связь со стратегией.

Начнем со структуры, так как она определяет полномочия и коммуникации, а также механизмы реализации организационных задач и программ. К важнейшим характеристикам структуры следует отнести централизацию и децентрализацию системы. Централизованная система дает возможность достичь максимального эффекта масштаба и синергического эффекта внутри системы, децентрализованная же обеспечивает неразрывную связь стратегий и рынка, инновационность и развитие субкультуры⁶⁶.



Рис. 3.3.1. Схема анализа организации

Стратегии предполагают обязательное рассмотрение нескольких управленческих систем:

Бухгалтерский учет и бюджетирование. Новая или реорганизованная старая стратегия не всегда приемлет существующую систему бухгалтерского учета и бюджетирования. Существует реальная опасность неадаптированности системы к новой стратегии.

⁶⁶ Тренев Н.Н. Стратегия предприятия: разработка и анализ // Консультант директора №12 (192) –2003 – с. 14-21.

Информационная система. Фундаментальное влияние на формирование стратегий могут оказать технологии, базы данных, модели и экспертные системы. Одним из основных элементов разработки стратегии является знание о текущем состоянии и возможностях будущего развития информационной системы.

Система оценки и оплата труда. Одной из первостепенных задач является выработка правильных критериев оценки трудового вклада работников организации и связь критериев с системой оплаты труда, так как от оценки результатов труда сотрудников в конечном итоге зависит само внедрение стратегий. При определении системы оплаты труда организация может ориентироваться на уже известные системы (тарифная сетка, сдельная, повременная и их модификации), разработать собственные или же комбинировать свои разработки с уже известными моделями. Верно разработанная система оплаты труда дает возможность снизить издержки кадровых разногласий и конфликтных ситуаций в коллективе.

Система планирования. Стратегические неопределенности обосновывают необходимость стратегического планирования. В большинстве ситуаций стратегическое планирование сводится к простой экстраполяции прошлых стратегий и больше напоминает прогнозирование⁶⁷. Такой вид планирования не ведет к созданию стратегий прорыва и не стимулирует рассмотрение стратегических альтернатив.

Так или иначе, любая стратегия базируется на умениях компетентных работников⁶⁸. Для эффективно работающей

⁶⁷ Тренев Н.Н. Стратегия предприятия: разработка и анализ // Консультант директора №12 (192). –2003. С. 14-21.

⁶⁸ Гибало Н.П. Институциональные сети и институционализация контрактно-трудовых отношений // Проблемы новой политической экономики. – 2002. - №4 – С. 8-16.

системе нужны профессиональные кадры, их можно «вырастить», привлечь опытных со стороны или произвести адаптацию своих работников к новой стратегии. На внедрение стратегии помимо знаний и опыта людей влияет уровень мотивации. Мотивация бывает двух видов: материальная или нематериальная. Материальная предполагает денежное поощрение работника (подразделения, группы, бригады), а нематериальная мотивация означает устную или письменную похвалу наиболее отличившихся работников (подразделений, групп, бригад). Как правило, мотивация, у работников выше, когда они обладают всеми полномочиями для решения поставленных перед ними задач, а также когда работники ощущают связь с корпоративной культурой и целями⁶⁹.

Любая работа должна выполняться грамотно. Ведение инвестиционной деятельности в регионе осуществляется экономическими агентами, фактически людьми. Управление и выполнение действий по решению поставленных задач в кругу людей создает определенную специфику. Высококвалифицированный персонал предопределяет более эффективное рабочее взаимодействие, но и требует больших затрат, не только материальных, но и психологических. Грамотные работники рассчитывают на должное внимание к себе и своей работе. Понимание и участие в рабочей жизни персонала, в конечном итоге, приведет к положительным результатам при достижении поставленных целей.

В этом отношении едва ли можно переоценить важность

⁶⁹ Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с., Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель / Пер. с англ. Г.И. Левитан. – МН.: ООО «Попурри», 2001. – 256 с., Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.

коммуникаций в управлении. Термин «коммуникация» происходит от латинского «*communis*», означающее «общее»⁷⁰. Передающий информацию старается установить «общность» с получающим информацию. Следовательно, коммуникацию можно представить не просто как передачу информации, а как передачу знания или смысла спомощью символов. Она включает в себя управление. Это определяется тем, что при непосредственном взаимодействии людей решаются управленческие задачи, а также возможно, что межличностная коммуникация является нужным способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Практически все решения, принимаемые руководителем для достижения поставленной цели, требуют эффективного обмена информацией. Обмен информацией является связующим процессом, так как он встроен во все основные виды управленческой деятельности.

Для того чтобы сформулировать цель своей деятельности, достичь ее, руководитель реализует свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, а также управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля. При этом качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей, следовательно, для успешной работы необходимы эффективные коммуникации. Коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс как внутри, так и вне системы. «Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают

⁷⁰ Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. С. 380. См.: Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2003. – 216 с., Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. - 528 с., Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под. ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию»⁷¹. Практически все, что имеет место внутри организации (обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты и т. п.), зачастую является реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Существуют различные виды коммуникаций. Информация может перемещаться с уровня на уровень внутри организации, по нисходящей – с высшего уровня на низший, по восходящей – с низшего уровня на высший, это вертикальные коммуникации.

Организация состоит из множества подразделений, между ними происходит обмен информацией, для координации задач и действий, то есть горизонтальные коммуникации. Обмен информацией между руководителем и подчиненным направлена на решение поставленных задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обсуждения проблем эффективной работы, достижения признания и вознаграждения с целью мотивации, со сбором информации о назревшей проблеме, оповещении о грядущих изменениях, получении сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях и т. д. При этом также имеет место обмен информацией между руководителем и его рабочей группой. В дополнение к этому существуют и неформальные коммуникации, канал которых можно назвать «каналом распространения слухов».

А. Ляско определяет транзакционные издержки, связанные с коммуникациями таким образом: «Соответствующие трансак-

⁷¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. С. 166.

ционные издержки оценки и интерпретации информации порождаются различиями в характере воспринимаемых знаний, которые могут быть явным и неявным, базовым или дополнительным, более или менее доступным для передачи, усвоения и имитации⁷². ...преодоление неравенства в знаниях партнеров достигается в этом случае ценой высоких транзакционных затрат на обеспечение плотной коммуникации, взаимного приспособления и дополнительной координации и контроля, необходимых в тесно связанных структурах».

Процесс обмена информацией требует определенных затрат. Транзакционные издержки коммуникационного процесса особенно велики, когда существует неравенство в знаниях, то есть непонимание между партнерами. Эффективный коммуникационный процесс позволяет решать проблемы вертикального и горизонтального взаимодействия как внутри организации, так и между экономическими агентами, помогает выстроить оптимальную организационную структуру, создать основы для внутрифирменного и межфирменного общения.

Обмен информацией в организации не всегда эффективен, на деле все люди общаются между собой менее полезно, чем им это кажется. Во многих случаях передаваемое сообщение является неправильно понятым, а следовательно, коммуникационный процесс – неэффективен. Джон Майнер, выдающийся исследователь в области управления, указывает на то, что, как правило, лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся⁷³. Столь низкая эффективность формируется из-за того, что коммуникация – это всегда обмен информацией, а он

⁷² Ляско А. Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики – 2003- №1. С. 50.

⁷³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000, С.171.

происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее.

Нельзя рассматривать препятствия, возникающие в процессе обмена информацией, без должного внимания к коммуникационному процессу, его этапам и элементам.

Коммуникационный процесс представляет собой обмен информацией между двумя и более людьми, цель которого является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

Как известно, в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента⁷⁴:

Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

Канал, средство передачи информации.

Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией принято выделять четыре основные взаимосвязанных этапа (зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование) и две важные концепции (обратная связь, помехи (шум)), которые проходят отправитель и получатель. Весь процесс обмена информацией занимает всего несколько секунд, что затрудняет выделение этапов. Попытаемся рассмотреть их и показать проблемы, которые могут возникнуть в разных точках. Графически процесс коммуникаций представлен на рис. 3.3.2⁷⁵.

⁷⁴ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. С. 381.

⁷⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. С. 175.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. –

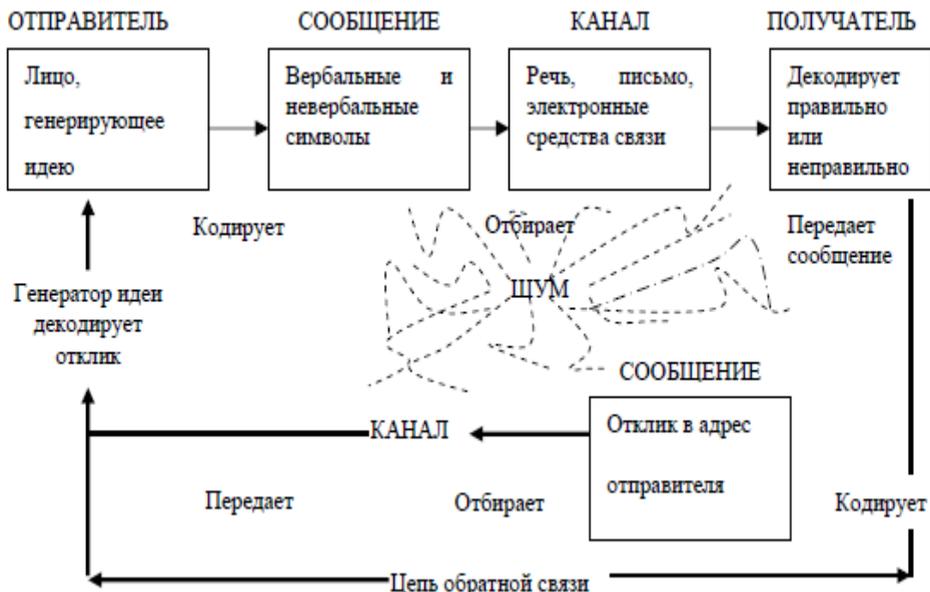


Рис. 3.3.2. Процесс обмена информацией как система обратной связи с шумом

Первый этап характерен тем, что во многих случаях попытки обмена информацией обрываются именно на нем, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа - «не начинайте говорить, не начав думать»⁹⁷. Во втором этапе обмена следует отметить, что если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, коммуникационный процесс будет менее эффективен. Закодированная с помощью символов (слова, интонация, жесты) идея превращается в сообщение. Сообщение должно быть понятным,

3-е изд. – М.: Гардарика, 2002. -528с.

ясным и логичным. Каналом могут являться, например, письменные материалы, электронные средства связи, электронная почта, видеоконференции и др., совместимые с типом символов, используемых при кодировании. Существует масса примеров, когда значимые идеи не находили осуществления, по причине несостоятельности личности правильно кодировать и подбирать каналы, притягательные для получателя. В связи с этим второй этап обмена информацией становится наиболее существенным при определении эффективного коммуникационного процесса. Третий этап – физическая передача сообщения. Многие путают и ошибочно принимают его за сам процесс коммуникации, хотя он является всего лишь одним из этапов, которые нужно пройти для того, чтобы донести идею до получателя. Четвертый этап представляет собой декодирование информации, то есть перевод символов отправителя в мысли получателя. Если субъект получил информацию, это еще вовсе не означает, что он ее понял, а если и понял, то еще не значит, что принял ее без искажений. Эффективная коммуникация – это попытка установить причины для неприятия послания. Получатель может придать несколько иной смысл, чем был заложен отправителем, поэтому обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которые ждал от него отправитель.

Кратко рассмотрев этапы обмена информацией, перейдем к рассмотрению концепций коммуникационного процесса.

При обратной связи получатель и отправитель меняются местами, то есть получатель, который становится отправителем, проходит все стадии процесса обмена информацией для передачи своей реакции начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Профессор Филипп Льюис пишет: «Эффективный обмен информацией должен быть всесторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой

мере сообщение было воспринято и понято...»⁷⁶. То, что искажает смысл во время передачи информации, называется помехами или шумом. Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания⁷⁷. Помехи присутствуют всегда, и их источники могут быть различны и варьироваться от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между получателем и отправителем, который может затруднить точную передачу информации.

Существует ряд преград на пути межличностных коммуникаций. Одна из таких преград возникает по причине интерпретации одной и той же информации по-разному в зависимости от накопленного опыта. То есть, налицо конфликт между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди реагируют не на саму действительность, а на то, что воспринимается как происходящее, как следствие, закодированная отправителем информация, может оказаться искаженной или неправильно, не полностью понятой. Еще одна причина трудностей, возникающих в процессе обмена информацией, состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Частота контактов отправителя и получателя идей, их стиль общения будут зависеть от позитивной или негативной окраски возникающих при этом ощущений, которые каждый изберет по отношению к другому в будущем.

⁷⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. С.174.

⁷⁷ Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2003. – 56 с. См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

Существуют также семантические барьеры, внимание в которых сосредоточено на барьерах, связанных с использованием слов в качестве символов. Так как слова (символы) для разных людей могут иметь различные значения, то нет уверенности в том, что полученное сообщение будет интерпретировано именно таким же образом и с таким же смыслом, как оно и кодировалось. Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которые люди приписывают тем или иным символам, то есть существуют такие слова, символическое выражение которых одинаково, но в контексте передачи сообщения они могут иметь различные значения (план, отчет, сотрудничество и т. п.). Зачастую недопонимание полученной информации может происходить от того, что невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Невербальную информацию трудно скрыть, ею трудно манипулировать в любой межличностной коммуникации, это во многом определяет то, как слова будут поняты и приняты. Как и семантические барьеры, так и культурные, коммуникационные, для компаний, действующих в многонациональной среде, могут создавать значительные преграды для понимания. Другим ограничителем эффективного межличностного обмена может быть отсутствие обратной связи, поскольку она дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально ему был придан. Также эффективная коммуникация невозможна без умения слушать, то есть человек должен быть одинаково точен и последователен при приеме и передаче информации.

Рассмотрим преграды, которые могут возникнуть в организационных коммуникациях. При движении информации внутри организации может появиться искажение. Этому есть ряд причин.

Непреднамеренное, вследствие затруднений в межличностных контактах. Сознательное имеет место, когда получатель не согласен с сообщением и он модифицирует его таким образом, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Существует также такая концепция, как фильтрация информации. Ее смысл заключается в том, что в организации существует потребность фильтровать информацию, в связи с тем, чтобы с одного уровня организации на другой уровень направились только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения передачи и большей ясности различные сведения суммируются и упрощаются, такой подход может стать причиной искажения содержания информации или не прохождения ее в другой сектор организации. Дополнительной причиной ухудшения полученной информации может стать повышенное внимание работников среднего звена к распоряжениям руководителей и невнимание к информации, получаемой от подчиненных.

Преградой на пути обмена информацией может стать перегрузка каналов коммуникации. В связи с этим руководитель, поглощающий огромное количество информации и старающийся поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю получаемую информацию, и как следствие, происходит отсеивание, по его мнению, наименее важной и оставляется наиболее важная информация, то же относится и к обмену информацией.

Все те барьеры, которые влияют на процесс обмена информацией, характерны и для региона. Громадное количество взаимодействий между регионом, как экономическим агентом и всеми другими субъектами рыночной деятельности объясняет существование всех типов преград на пути коммуникационного обмена. Меры по снижению или ликвидации данных видов барьеров,

характерных для организации, могут быть применены и для региона.

Преградой на пути обмена информацией также может стать неудовлетворительная структура организации⁷⁸. «... именно интересы экономии, а не поддержание межфирменного доверия определяют выбор структур управления, когда фирмы приобретают ключевую технологическую компетенцию, используют специфические активы, или передают партнерам интеллектуальные права собственности. ... Менеджмент фирмы, впервые реализующей какой-либо проект, не всегда может убедить акционеров, потребителей и других заинтересованных лиц в правильности своих действий. Возникает неопределенность по поводу оценки стратегии фирмы»⁷⁹. Если в организации существуют проблемы кадров, способа организации власти и распределения задач, конфликты между различными группами и отделами, возможность руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей, сужается. Попыткой снять эти преграды является правильное отношение руководителей к корпоративной культуре. Каждая система обладает своей философией, принципами, особыми методами решения проблем и принятия решений, своей деловой практикой, своим кодексом ценностей, а также особой системой внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты и образуют понятие «корпоративная культура», выражающая так называемый дух организации⁸⁰.

⁷⁸ Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. - 320 с.

⁷⁹ Ляско А. Трансакционные издержки франчайзинговых и лизинговых контрактов // Вопросы экономики. – 2002. - №9. С. 66.

⁸⁰ Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.,

Рассматривая корпоративную культуру можно привести три основных элемента, приведенных на рис. 3.3.3⁸¹:

Набор общих ценностей или доминирующих убеждений, определяющих приоритеты организации. Набор норм поведения.

Символы и символические действия для развития и сохранения общих ценностей и норм.

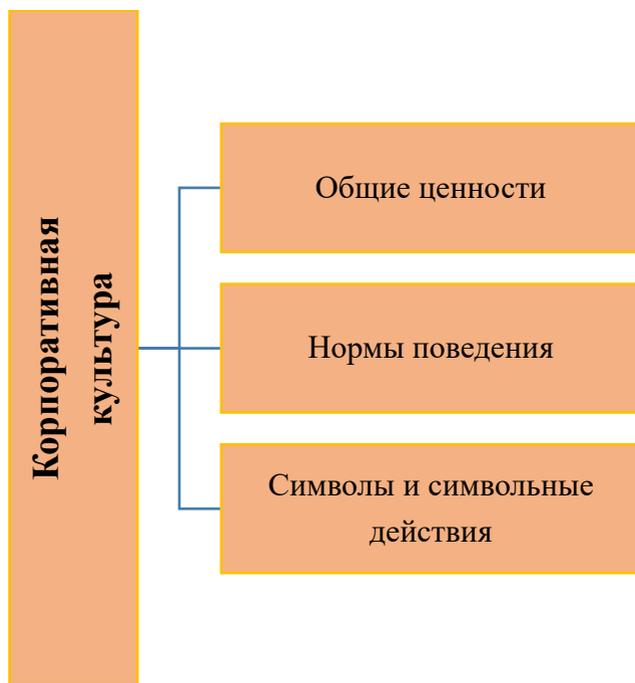


Рис. 3.3.3. Организационная культура

См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. - 296 с., Теория организации: Учебник /Под. ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. - 416 с.

⁸¹ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002 С. 482.

Рассмотрим вкратце эти три составляющие организационной культуры. В развитой культуре общие ценности носят общепринятый характер и определяют, что является важным с точки зрения ее субъектов, а что нет. Их можно разделить на стандарты и нормы, философию и правила и положения. Неправильно выбранные или выработанные стандарты и нормы работы системы управления могут привести к неэффективной работе всей системы. Персонал организации будет более верно понимать свои обязанности при четко выработанных правилах и положениях выполнения поставленных перед ним задач. Четко сформулированная философия организации определяет «фундамент» работы всей системы, непонимание целей может привести к преградам в определении руководством направлений развития организации. Нормы – это неформальные правила, влияющие на решения и действия всех членов системы, они способны обеспечить более эффективный контроль над целями, оценками и санкциями. Концепция норм должна состоять в том, чтобы работники разделяли общие ценности и не пытались от них уклониться. Выработка норм поведения в организации ведет к уменьшению конфликтов и недопонимания у персонала. Четко выбранный стиль руководства упрощает горизонтальные и вертикальные коммуникации.

Отношение к работе и этика поведения напрямую влияют на осознание ответственности, ускоряют преемственность поколений. Благодаря символам и символическим действиям развиваются все корпоративные культуры. Количество этих символов огромно, рассмотрим несколько основных из них: Основатель и оригинальная миссия. Стиль руководителя может быть мощным символом развития компании. Повлиять на культуру может еще и то, как тратит свое время руководитель. Современные образцы для подражания. Современные персоны для подражания усиливают персонализацию и закрепление ценностей в коллективе.

Ритуалы. В формировании культуры так же участвуют ритуалы, связанные с рабочей жизнью системы.

Внутри системы эти ценности передаются через символы духовного и материального состояния. В конечном итоге, организационная культура проявляется в отношениях между людьми. Однако отношение между культурой и результатами работы зависит от содержания ценностей, которые утверждаются конкретной культурой. Структура организационной культуры представляет собой набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям справиться с их проблемами.

Рассмотрим подробнее содержание организационной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик⁸²:

Осознание себя и своего места в организации (различные культуры предлагают работникам или раскрыть или сокрыть свои внутренние настроения).

Коммуникационная система и язык общения (в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности варьируют использование языка общения и невербальной коммуникации).

Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразные виды одежды и внешнего вида подтверждают наличие множественности микрокультур).

Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (разработана ли система питания для работников внутри организации или за ее пределами, вносит свои коррективы в связь

⁸² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. С. 425.

культуры срезультатами работы).

Осознание времени отношения к нему и его использование (создание временного распорядка, степень точности и относительности времени у работников.

Взаимоотношения между людьми (пути разрешения конфликтных ситуаций вызванных всеми имеющимися различиями между людьми);

Ценности и нормы (что люди ценят в своей жизни и как эти ценности сохраняются);

Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в цель организации, отношение к коллегам, руководству и т. п.);

Процесс развития работника и научение (должно присутствовать осознание выполнения работы, процедуры информирования работников);

Трудовая этика и мотивация (отношение и ответственность за проделанную работу).

Все это помогает работникам понять и интерпретировать культуру, то есть придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Также нельзя упускать из виду то, что в системе, как правило, существуют одна преобладающая культура и культура ее частей. Эти различные субкультуры могут сосуществовать с одной общей культурой.

Регион, в одном из множества своих аспектов, представляет общность людей, и, безусловно, корпоративная культура представляет большую важность. Взаимоотношения инвестора и экономического субъекта, представляющего объект инвестирования, строятся более эффективно, если в сфере, где ведется эта инвестиционная деятельность, общие ценности, нормы поведения и вообще деловые взаимоотношения находятся на должном уровне. Это придает некий устойчивый, доверительный характер взаимоотношениям между экономическими агентами, а также

ведет к стабильной деловой жизни во всем регионе.

Все рассмотренные аспекты транзакций управления можно представить в виде структурной схемы, приведенной на рис. 3.4.4.

Рассмотрев три вида транзакционных издержек, можно говорить о том, что любой экономический агент в своей деятельности стремится к их уменьшению.

Деление транзакций на ратционирование, сделку и управление имеет целью с наибольшей четкостью и простотой систематизировать издержки. Определив, какие конкретно издержки относятся к каждому из трех видов, имеет смысл перейти к определению условий их минимизации. Любая система стремится к снижению энтропии, то есть к переходу к минимальной неопределенности и максимальной стабильности, что проявляется в максимальной устойчивости системы. Эффективной же система будет тогда, когда удастся достигнуть стабильности на максимально длительном интервале времени. Графически данную систему можно представить в виде системного конфигуратора, который дает наиболее наглядное представление о взаимосвязи подсистем.

R_1 – вес
 категории
 управления; R_2 - вес
 подсистемы
 категории
 рационарования;
 R_2 - вес
 подсистемы
 категории сделки;
 I_1 - сила инвестиций
 категории
 управления; I_2 - сила
 инвестиций
 категории
 рационарования;
 I_3 - сила
 инвестиций,

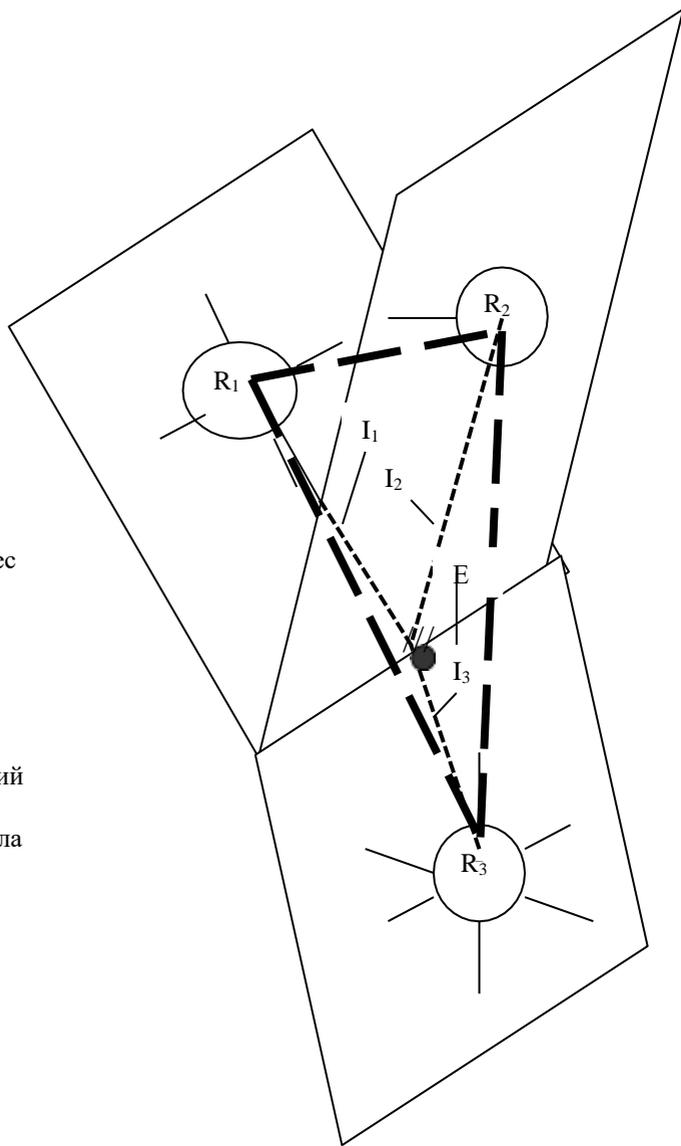


Рис. 3.3.4. Схема взаимосвязи подсистем транзакционных издержек

Из рис 3.3.4 видно, что каждая из составляющих (управление (R₁), рационализация (R₂), сделка (R₃)) лежат в своей плоскости, при этом все три плоскости пересекаются на общей прямой. Исходя из системного конфигуратора, можно сделать вывод о том, что каждая из полученных подсистем должна находиться в равновесии, для того чтобы обеспечить равновесие, а следовательно стабильность во всей статической модели. Стабильность может быть достигнута путем распределения равенства моментов каждой из подсистем, путем перемножения плеча и силы (плечо \times сила). При этом возникает вопрос, что же считать плечом, а что – силой? В данной ситуации, ответом могут быть ранги и финансы, то есть инвестиционные ресурсы. Определение рангов предусматривает участие экспертов, которые являются специалистами в законодательной, управленческой и коммерческой областях. При этом они независимо друг от друга должны проранжировать, то есть расставить приоритеты (оценки), каждому из подразделов каждой из подсистем. Эти расставленные ранги и будут являться для модели плечом, а притоки инвестиций - силой. Исходя из вышесказанного можно вывести новую, основанную на конфигураторе, графическую модель (рис. 3.3.5).

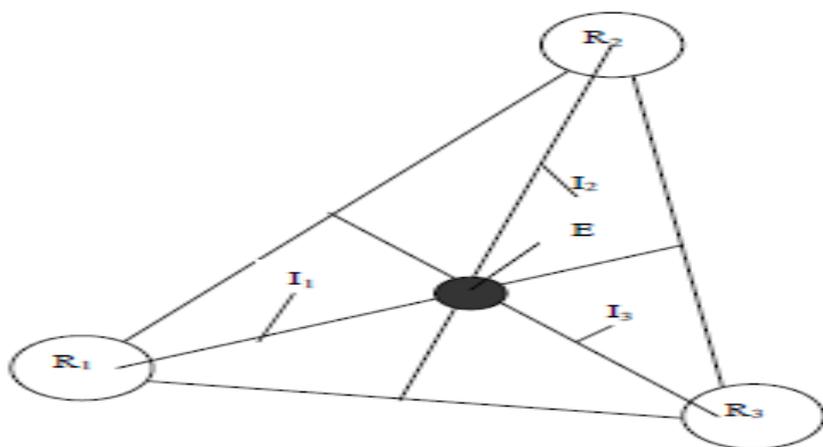


Рис. 3.3.5. Модель равновесия издержек

На рис. 3.3.5 ранги имеют обозначение R (R_1 – вес или ранг подсистемы категории управления, R_2 - вес подсистемы категориационирования, R_3 - вес подсистемы категории сделки), I_1 , I_2 , I_3 , - сила, в нашем случае – инвестиции, объем которых предусмотрен для четкого функционирования трех транзакционных видов (соответственно, управления, рационирования и сделки). В точке переселения этих трех сил будет находиться максимально возможный эффект. Для достижения максимальной эффективности также должно выполняться условие равновесия, а вследствие этого выполняться другое необходимое условие, чем больший вес имеет ранг, тем более высоких финансовых потребностей необходимо для нормального функционирования этой подсистемы.

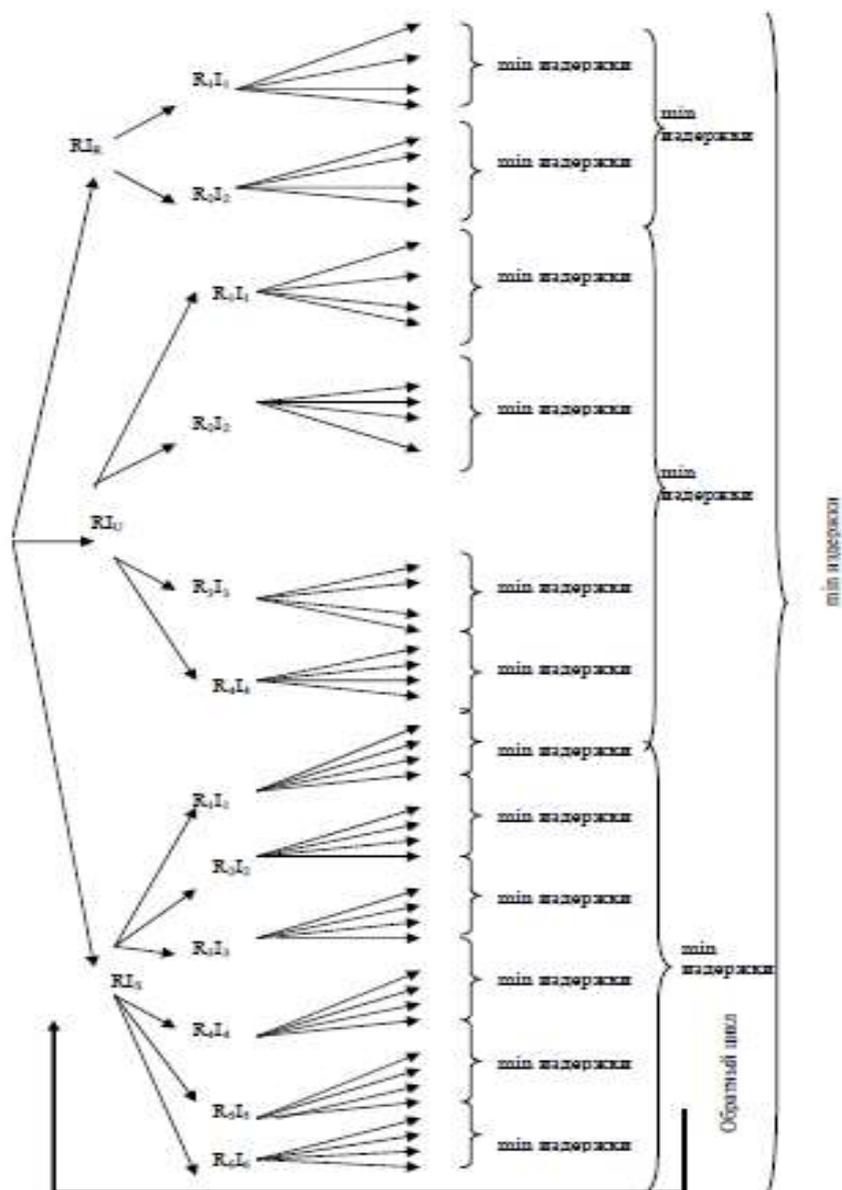


Рис. 3.3.6. Алгоритм решения задачи линейного программирования

При этом необходимо распределить инвестиции таким образом, чтобы каждая из подсистем (рационализация, управление, сделка) находилась в равновесии, это является требуемым условием стабильности всей системы в комплексе, что в свою очередь ведет к достижению максимальной эффективности системы, путем нахождения в ней центра масс. Само нахождение решения равенства происходит путем составления системы линейных уравнений. Задачи подобного рода решаются в разделе линейного программирования⁸³ математики и информатики. На основании вышесказанного можно вывести алгоритм решения данной задачи (рис. 3.3.6).

Данная модель предусматривает распределения общего объема инвестиций (I), по всем трем основным группам (I_R – рационализация, I_U – управление, I_S – сделка). Произведение каждой из группы на ранг (RI_R , RI_U , RI_S) дает объем инвестиций необходимый группе. Далее идет разбивка каждой из групп на части. Эти части предусматривают нахождение необходимых объемов инвестирования для оптимального развития каждой из подгрупп транзакционных издержек. Завершающим этапом задачи является составление систем линейных уравнений с последующим их решением. Следует отметить, что данный алгоритм предусматривает возможность нахождения издержек во всех трех категориях транзакций. При этом должно соблюдаться условие минимизации, то есть издержки рационализации, сделки и управления, каждая в отдельности, должны быть минимальны. Из этого следует, что транзакционные издержки минимальны и во всей системе. Если эти критерии выполняются, следовательно, система максимально эффективна.

⁸³ Данко П.Е., Попов А.Г., Кожевникова Т.Я. Высшая математика в упражнениях и задачах. Ч. I: Учебное пособие для студентов вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1980 – с.292–294.

Если критерии не выполняются, то необходим обратный цикл, то есть нужно определить причину неоптимальности, объяснить ее, и, если есть смысл, - устранить. Это можно сделать за счет нахождения ошибки в распределении рангов подсистемы или же определить неточность в объеме тех финансовых средств (инвестиций), которые были затрачены на реализацию данной программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационные отношения включают воздействие, взаимодействие и противодействие при создании, развитии, функционировании, реорганизации и ликвидации организации. Организационные отношения подразделяют на структурные и процессорные. К структурным относятся воздействия, взаимодействия и противодействия.

Простейшими моделями состава являются всевозможные классификаторы и неупорядоченные перечни составных частей какой-либо системы. В том случае, если отношения между названными частями носят устойчивый характер и эти отношения представляют собой совокупность необходимых и достаточных для достижения цели отношений, то перед нами предстает одна из характеристик системы, которая называется структурой.

Понятию структуры в философии предшествовало понятие формы, отражающей закономерную картину связей элементов как нечто целого. Причем, связи, обеспечивающие взаимодействие частей целого, выстроены в специфическом порядке для осуществления определенных функций.

Разнообразие, привнесенное в систему, увеличивает ее потенциал. Но, вместе с тем, внесение разнообразия в систему понижает ее стабильность, приводит к отклонениям от нормы. Когда отклонения приобретают уродливую форму, то речь ведут о патологии. Патологические изменения возникают не сразу, а в результате системных отклонений от нормы.

Описания проблемных ситуаций могут быть вербальными, графическими, матричными или иными. В любом случае, необходимо выявить полный объем знаний о потребности и возможных средствах ее удовлетворения. Когда выясняется, что знания, необходимые для удовлетворения потребности, имеются,

тогда необходимо только начать совершать поступки и проблема будет решена. То есть проблема трансформируется в задачу, которая решается по известному алгоритму: определяются процедуры перехода от текущего состояния проблемной ситуации к желаемому конечному результату.

Рассматривая менеджмент как специфический вид деятельности, следует отметить, что по своей природе менеджмент обладает инновационным характером, направленным на эффективное использование всех видов ресурсов организации: финансов, времени, людей, материалов, информации, энергии и т. д. Ориентация менеджмента на поиск новых более эффективных способов организации процесса трансформации исходных ресурсов в конкретный продукт требует определения места инноваций в процессе удовлетворения потребностей рынка.

Организационная диагностика проводится по трем направлениям: анализ принятых решений (анализ приказов, протоколов, распоряжений), проведение диагностических интервью, проведение наблюдений за деятельностью управленческой команды.

Для того чтобы сформулировать цель своей деятельности, достичь ее, руководитель реализует свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, а также управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. При этом качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей, следовательно, для успешной работы необходимы эффективные коммуникации. Коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс как внутри, так и вне системы. «Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах,

которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию». Практически все, что имеет место внутри организации (обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты и т. п.), зачастую является реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

СПИСОК ИСПОЛЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. - 544 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2003. – 216 с.
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова - М.: ИНФРА-М, 2000. - 182 с.
4. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента.: Учебник для вузов. - М.: «Ника-центр», «Эльга – Н», 2001. - 531 с.
5. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Прогресс, 1989. Кн.1,2.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С.13.
7. Бочаров В.В. Инвестиции. - СПб.: Питер, 2003.
8. Бочаров В.В. Инвестиции. Инвестиционный портфель. Источники финансирования. Выбор стратегии: Учебник для вузов: Питер, 2002. - 286 с.
9. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. – М.: Дело, 1999. С. 293.
10. Бьюзен Т, Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель / Пер. с англ. Г.И. Левитан. – МН.: ООО «Попурри», 2001. - 256 с.
11. Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1994.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. С.176.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. С.12.

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
15. Гибало Н.П. Институциональные сети и институционализация контрактно-трудовых отношений // Проблемы новой политической экономики – 2002. - №4. – С. 8-16.
16. Голубков Е.П. Какое решение принять? – М.: Экономика, 1990.
17. Гуртов В.К. Инвестиционные ресурсы./ В.К. Гуртов. – М.: Экзамен, 2002. - 384 с.
18. Данко П.Е., Попов А.Г., Кожевникова Т.Я. Высшая математика в упражнениях и задачах. Ч. I: Учебное пособие для студентов вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1980 – с.292 –294.
19. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. – М.:Международный институт бизнеса и управления, 2001. - 407 с.
20. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Проблемы системологии. - М.: Советское радио, 1976.
21. Егоров В.В., Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
22. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
23. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
24. Золотогоров В.Г., Рыжиков В.С., Рыжиков С.В. Экономический справочник руководителя предприятия. Ростов-на-дону: из-во «Феникс», 2000. С.115.
25. Игонина Л.Л. Инвестиции. – Учебное пособие / Под. ред. д-ра. экон. Наук, проф. В.А. Слепова. – М.: Юристъ, 2002. - 478 с.

26. Инвестиционный бизнес: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Яковца. - М.: Издательство РАГС, 2002. - 341 с.
27. Исаев В.В., Немчин А.М. Общая теория социально-экономических систем: Учеб. пособие. - СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. — 176 с.
28. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
29. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. – М.: Дело, 1996. С.263.
30. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. Б. Пинскер; науч. ред. Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. - 192 с.
31. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – 2-е изд. – СПб.: Издательство «ОЛБИС», 1998. - 192 с.
32. Лапыгин Ю.Н. Маркетинг (конспект лекций)-Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2001. - 120 с.
33. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Конспект лекций. Часть 1. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 116 с.
34. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. Конспект лекций. Часть 2. – Владимир: ВГПУ, ВлГУ, ВИБ, 2002. -116 с.
35. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией: Учебное пособие. - М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. – 180 с.
36. Ляско А. Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики – 2003-№1. С. 50.
37. Ляско А. Транзакционные издержки франчайзинговых и лизинговых контрактов // Вопросы экономики. – 2002. - №9. С. 66.
38. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Определить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): пер. с англ. / Б. Карлф. – Уфа: Академия

менеджмента; М.: Экономика, 1993. – с. 297.

39. Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента.-СПб.:Изд.дом «Бизнес-пресса»,2002.-208 с.

40. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под. ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

41. Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Инвестиционный процесс на предприятии: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2001. - 171 с.

42. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. — М.: Сирин, 2003, с.64.

43. Мескон М.Х.,Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. С. 380.

44. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. - 512 с.

45. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.

46. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

47. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И. Городнов А.Г. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 471 с.

48. Морозова Т.Г., Пикулькина А.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.

49. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М.,2000, 416 с.

50. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 769

51. Пригожин А.И. Социология организаций. - М.: Наука,

1980.

52. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М., 1997. С.130

53. Романец Е.А. Институциональные особенности региона и ее влияние на инвестиционный процесс // Проблемы новой политической экономики. – 2002. – 4 квартал. С. 16-17.

54. Смирнов С.А. Стратегическое планирование. – М.: Изд-во МГУЭСИ, 1998. - 94 с.

55. Стерлигова А.Н. Инвестиционная политика в организации. Учебное пособие. - М.: 2002. С8.

56. Сулимова А.К. Сетевые структуры как стратегический фактор развития региона//Проблемы новой политической экономики, 2002. 4 кв. С. 16-18.

57. Теория организации: Учебник / Под. ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. - 416 с.

58. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

59. Тренев Н.Н. Стратегия предприятия: разработка и анализ // Консультант директора №12 (192). –2003. С. 14-21.

60. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996.

61. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.

62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

63. Хажински А. Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. -

480 с.

64. Шаститко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. С. 202.

65. Шаститко А.Е. Неоинституциональная экономическая теория. 2–е изд. - М.: ТЕИС, 1999. – 465 с.

66. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126с.

67. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2000. - 589 с.

68. Ugli J. U. P., Ugli A. M. I. Peculiarities of audit in commercial banks //ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal. – 2021. – Т. 11. – №. 6. – С. 477-481.

69. Abdullayevich N. I. Attracting foreign direct investment is a guarantee of progress //Miasto Przyszłości. – 2022. – Т. 24. – С. 226-230.

70. Ганиев Ш. Инновационные основы бухгалтерского учета в бюджетных организациях //Экономика И Образование. – 2020. – Т. 1. – №. 4. – С. 101-105.

71. Shomirov PhD A. The role of IPO mechanisms in attracting investments to joint stock companies: necessity and prospects //International Finance and Accounting. – 2021. – Т. 2021. – №. 1. – С. 19.

72. Aminova N. U. Development of foreign economic activities in the republic of uzbekistan through attracting foreign investment //Asian Journal of Multidimensional Research. – 2021. – Т. 10. – №. 8. – С. 216-221.

73. Giyozovich K. I., Vokhidovich G. S. Issues Of Tourism Development In Uzbekistan //The Peerian Journal. – 2024. – Т. 26. – С. 7-12.

74. Khoshimov S. M. Foreign investment insurance in the global

economy //Asian Journal of Multidimensional Research. – 2021. – Т. 10. – №. 8. – С. 276-281.

75. Aminova N. U. Q., Zukhurova M. S. Q., Tulagankhujaeva I. S. Q. Investment process and investment policy //Science and Education. – 2021. – Т. 2. – №. 2. – С. 219-225.

76. Shomirov, Azizbek Abdurashidovich. "Issues of using the ipo mechanism in the investment activities of joint-stock companies." Thematics Journal of Business Management 10.7 (2021).

77. Murtazaevich K. S. Analysis of the Impact of Investment Attractiveness on The Socio-Economic Development of the Bustan District of the Andijan Region //European Journal of Economics, Finance and Business Development. – 2023. – Т. 1. – №. 3. – С. 84-90.

78. Aminova N. Investitsiya loyihalarini islom moliyasi doirasida fintech orqali moliyalashtirish istiqbollari //Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук. – 2024. – Т. 4. – №. 1. – С. 193-200.

79. Jo‘rayev O. The role of commercial banks in improving the country’s investment climate //Science and innovation in the education system. – 2024. – Т. 3. – №. 2. – С. 9-13.

80. Murtazaevich K. S. Foreign experience in attracting foreign investments into the national economy //American Journal of Interdisciplinary Research and Development. – 2023. – Т. 22. – С. 101-107.

81. Butaev J., Ochilov B. The role of the investment environment in attracting foreign investment //Asian journal of multidimensional research. – 2021. – Т. 10. – №. 5. – С. 687-697.

82. Hoshimov J. Actual problems of improving the system of attracting foreign investments to the economy: Xorijiy investitsiyalarni iqtisodiyotga jalb etish tizimini takomillashtirishning dolzarb muammolari //Moliya va bank ishi. – 2023. – Т. 9. – №. 3. – С. 9-14.

83. Yuldasheva U. A. et al. Possibilities of using the experience of

advanced foreign countries in determining and analyzing the tax potential of regions //Galaxy International Interdisciplinary Research Journal. – 2022. – Т. 10. – №. 2. – С. 17-21.

84. Khatri P. et al. Efficient computation for task offloading in 6G mobile computing systems //International Journal of Data Science and Analytics. – 2024. – С. 1-19.

85. Khoshimov, Jakhongir. "Legal measures to increase the attractiveness of the territory's investment environment." Models and methods in modern science 2.13 (2023): 54-60.

86. Baxtiyor o'g'li, O. B. (2023). Issues Of Improving Investment Attractiveness in The Development of The Country's Economy: Problem and Solution. European Journal of Economics, Finance and Business Development, 1(7), 25-30.

87. Хошимов Ж. Прямые–снижение страновых рисков при привлечении прямых иностранных инвестиций //Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари/Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук/Actual Problems of Humanities and Social Sciences. – 2023. – Т. 3. – №. S/2. – С. 149-155.

88. Ataniyazov J. et al. Stock Market in Uzbekistan: Current Situation and Development Prospects //British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies. – 2022. – Т. 3. – №. 1. – С. 1-10.

89. Ravshanbekovich H. J. A Organizational and Legal Basis of Islamic Finance in Uzbekistan: A Comprehensive Overview //Holders of reason. – 2023. – Т. 1. – №. 3. – С. 56-61.

90. Sugahara S., Ravshan S., Bobur O. Features of money supply regulation in uzbekistan //" moliya-iqtisod". – 2023. – Т. 1. – №. 1. – С. 59-68.

91. Butaev J., Radjabov U. The tax system as a structural link of the financial system //Academica: An International Multidisciplinary Research Journal. – 2021. – Т. 11. – №. 4. – С. 1770-1780.

92. Bobirjon A., Bobur O. Investment Analysis and Risk Prevention Mechanisms //The Peerian Journal. – 2023. – Т. 25. – С. 31-40.

93. Атаниязов Ж. Х. Способы формирования финансово-промышленных групп и роль в них коммерческих банков //Проблемы современной экономики. – 2015. – С. 45-48.

94. Sugahara S., Ochilov B. The Experience of The Japanese State in Increasing Investment Activity in Uzbekistan //Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. –2023. –Т. 1. –No. 11-12.

**Хошимов Жахонгир Равшанбек угли,
Очилов Бобур Бахтиёр угли,
Наримонов Сайфуллахон Суннатилло угли**

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

(Монография)

Редактор: Аскарджон Самадов

Корректор: Шерали РУСТАМОВА

Технический редактор: Закир АЛИБЕКОВ

Дизайнер: Искандар ИСЛАМОВ

«Ma`rifat-print-media MCHJ noshirlik faoliyati»

Зарегистрировано АОКА при Администрации Президента Республики
Узбекистан от 01.06.2023 года под регистрационным номером
№Х-25162. Номер лицензии: № 086717.

Издательства «ILM-MA'RIFAT».

Адрес: город Ташкент, Мирзо Улугбекский район, улица «Кумушкон»,
26 дом.

Контактный телефон: 937184007. Адрес телеграма: @yitj_77

Отправлено 22 октября 2024 г.

Выпущено 19 января 2024 г.

Размер 60x84 1/8. Набор «Times New Roman».

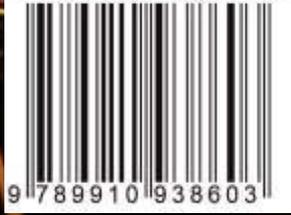
Напечатано на офсетной бумаге методом офсетной печати.

Состояние. б.т. 24.

Количество 50 экземпляров.



ISBN 978-9910-9386-0-3



9 789910 938603