

9. Постановление Правительства РФ от 17.12.2010 № 1050 (ред. от 18.10.2014) «О федеральной целевой программе «Жилище» на 2011–2015 годы» // КонсультантПлюс. 1992. URL: <http://www.consultant.ru>

10. Руденко Л.Г. и др. Экономика организаций: учеб. пособие. М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2014. 282 с.

Analysis of housing and communal services in Russia in modern conditions

Ludmila Gennadiyevna Rudenko, ph.d., associate Professor, head of chair of the urban economy and services, Moscow Witte University

This article analyzes the dynamics of housing construction in Russia at the present stage, investment in housing, housing status, advantages and disadvantages of privatization, financial indicators of enterprises on management of housing maintenance, housing program, the dynamics of household spending on housing-municipal services; provides international comparisons for the housing market; identifies problems of management of housing and communal services.

Key words: housing and communal services, housing services, housing facilities, new housing, privatization, budget, financial statements, investment in housing, "Housing Program"

УДК 65

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ И ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

*Алексей Васильевич Тебекин, д-р техн. наук, д-р экон. наук, проф.,
проректор по научной работе,
E-mail: tebekin@gmail.com,
ГКОУ ВПО «Российская таможенная академия»,
<http://rta.customs.ru/nrta/index.php>*

Рассмотрены миссия, цели, задачи организации, технологий, их достижения и структуры управления организацией. Описано иерархическое распределение управленческих функций. Рассмотрены основы политики управления организацией. Оценены перспективы развития менеджмента организации в 2020-е годы.

Ключевые слова: менеджмент организации, основы формирования, направления развития.

В общем случае менеджмент рассматривает управление формальными организациями, под которыми понимаются группы людей, объединившихся для достижения общей цели, которой они не могут добиться, действуя поодиночке [1].

Таким образом, под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей исходя из назначения (миссии) организации.

Миссия организации отражает смысл ее существования и декларирует: философию, статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Миссия орга-

низации устремлена далеко в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия организации формируется ее высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия каждой компании определяется пятью элементами: история, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы, определенные деловые способности и возможности.



А.В. Тебекин

Конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей – отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Существует три основных типа целей: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

Чем короче период достижения цели, тем выше степень проработки технологий ее достижения.

Управление организацией представляет собой сложный динамичный процесс, сочетающий в себе не только множество долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей, но и многочисленные варианты достижения каждой из них.

Организации, как правило, решают совокупность сложных взаимосвязанных задач, и для них характерны:

- преобразование ресурсов для достижения результатов;
- зависимость от внешней среды (как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей);
- горизонтальное и вертикальное разделение труда, вызывающие необходимость управления.

Совокупность миссии, целей, задач организации и технологий их достижения определяют структуру управления организацией.

Структура управления организацией представляет собой совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ, наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами, и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. В рамках организационных структур протекает весь управленческий процесс, а следовательно, и движение потоков информации, в котором участвуют менеджеры всех уровней.

Типовые варианты систем управления для линейно-функциональной, матричной и дивизионной структуры приведены на рисунках 1–3 соответственно.

Говоря о сути управленческой деятельности в организации, необходимо отметить, что для управленца характерны: кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности. Применительно к работе менеджера еще одной общей чертой управленческой работы являются роли руководителя, под которыми понимаются наборы определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

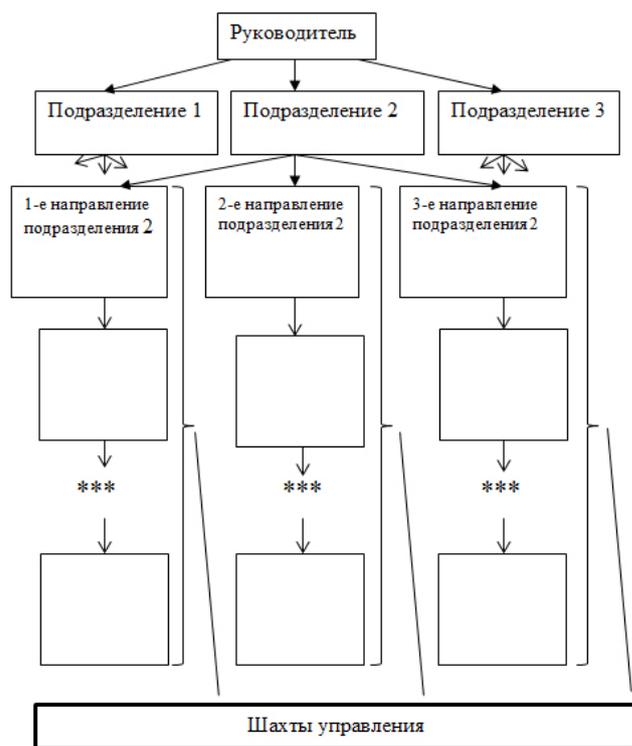


Рисунок 1– Линейно-функциональная организационная структура

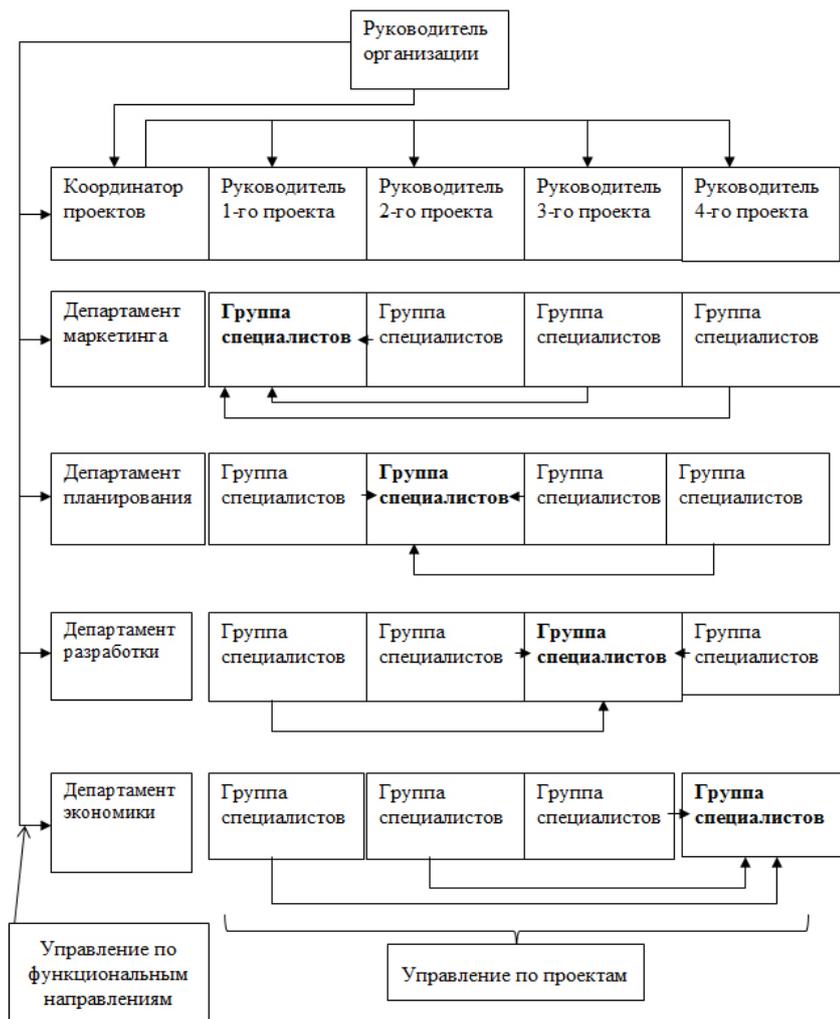


Рисунок 2 – Матричная организационная структура

Примечание: жирным шрифтом выделены места концентрации групп профильных специалистов по стадиям жизненного цикла проектов.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Организации, достаточно крупные для четкого разграничения работы руководителей и не руководителей, обычно имеют настолько большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных функциональных подразделений (производственного, финансового, транспортного и т. д.). Для выполнения различного рода действий управленческая работа также должна быть посегментно скоординирована сверху вниз вплоть до уровня руководителей непосредственно стоящих над неуправленческим персоналом, создающим продукцию или предоставляющим услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда образует уровни управления [2].

Аппарат управления в крупных компаниях имеет три основных уровня управления (таблица 1).

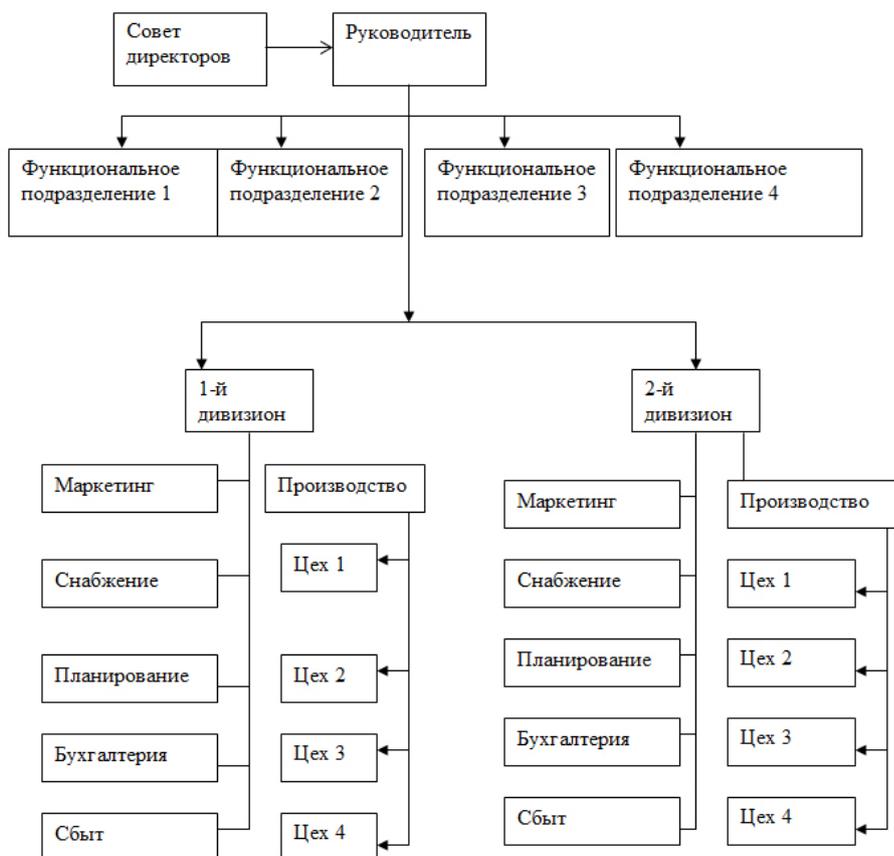


Рисунок 3 – Дивизионная организационная структура

Таблица 1

Важнейшие уровни аппарата управления в крупных фирмах

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО	ПРОИЗВОДСТВО	КАДРЫ	ФИНАНСЫ	МАРКЕТИНГ	ПЛАНИРОВАНИЕ	СБЫТ
ЛИНЕЙНОЕ РУКОВОДСТВО						
Высшее руководство (TOP)	ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ					
Руководство структурных подразделений (MIDDLE)	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ					
Руководство низшего звена (LOW)	ОПЕРАЦИОННЫЙ (ТЕХНИЧЕСКИЙ) УРОВЕНЬ					

Высший уровень управления (Top management) включает совет директоров (наблюдательный совет), правление. Средний уровень управления (Middle management)

представлен центральными службами. Низовой уровень управления (Low management) содержит производственные отделения и производственно-хозяйственные группы [3].

Распределение функции в высшем руководстве (Top management) между советом директоров и правлением можно определить так: совет директоров – осуществляет выработку общей политики, а правление – ее практическую реализацию.

Совет директоров (Board of directors) избирается на общем собрании акционеров. Во главе совета директоров стоит председатель. Название «совет директоров» характерно для американских, английских и японских компаний. Во французских компаниях это административный или наблюдательный совет, а в германских – наблюдательный совет.

Совет директоров организует и направляет операции всей фирмы, принимает решения, являющиеся основой для оперативной деятельности правления. Решения совета директоров содержат целевые установки долгосрочного характера, в рамках которой определяется вся управленческая деятельность. Совет директоров является координирующим органом, согласующим и увязывающим между собой деятельность различных служб управления на различных уровнях, обеспечивающим проведение единой линии в руководстве фирмой.

В функции совета директоров входят:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы, исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности;
- определение структуры капитала, распределение ресурсов, диверсификация производственных программ;
- осуществление внутрифирменной координации деятельности всех подразделений;
- контроль выполнения исполнительным звеном решений, принятых высшим управлением, оценка его управленческой деятельности.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях правления.

Правление разрабатывает текущую хозяйственную политику фирмы и следит за ее выполнением.

В качестве главных и наиболее общих функций правления можно выделить:

- текущее планирование;
- руководство научно-исследовательскими работами, производством и сбытом;
- выработка конкретного курса действий, программ и методов, предназначенных для реализации глобальных целей компании и руководства по их выполнению;
- принятие решений по организационным формам управления;
- делегирование полномочий на более низкие уровни управления;
- проведение кадровой политики;
- контроль финансового положения предприятия;
- утверждение ежегодных и квартальных бюджетов компании;
- контроль прибыльности операций;
- обеспечение внутрифирменных связей и расчетов.

Важнейшим критерием оценки деятельности правления является обеспечение стабильных прибылей, оптимального объема продаж на рынке, высокого качества и новизны продукции, а также предоставляемых потребителю услуг.

Центральные службы (Staffs) обеспечивают координацию работы соответствующих функциональных подразделений в производственных отделениях, которая осуществляется по следующим трем основным направлениям функциональных связей:

- организации и обслуживания производственного процесса в рамках фирмы в целом;
- между центральной службой планирования и аналогичными службами в производственных отделениях;
- по линии учета и контроля.

Производственные отделения (Divisions) являются самостоятельными хозяй-

ственными подразделениями в вопросах: маркетинга, научных исследований и разработки новой продукции, производства (включая технологию), сбыта, учета и отчетности, подбора и расстановки кадров. Они несут всю ответственность за результаты своей деятельности: рентабельность производства и в конечном итоге – получение прибыли. Поэтому производственные отделения именуются «центрами прибыли».

Производственно-хозяйственные группы (или стратегические центры хозяйствования – Strategic business units) являются внутрифирменными организационными подразделениями, содержащими несколько производственных отделений и отвечающими за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких областях хозяйствования и за конечный результат своей деятельности. Их целью является координация деятельности подчиненных производственных отделений, начиная с разработки и внедрения в производство новой продукции и кончая ее реализацией и организацией технического обслуживания. Контролируя производственно-сбытовую деятельность производственных отделений, производственно-хозяйственная группа корректирует их деятельность исходя из важнейших стратегических решений компании в целом.

Реализация процессов управления организацией связана с разработкой политики управления, которая предполагает:

- формирование стратегических целей и задач;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
- оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
- анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
- определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности;
- выбор стратегии;
- составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.

Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности.

Стратегия фирмы предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые возможности.

При разработке стратегических позиций фирмы используют качественные показатели (ориентиры) и количественные (задания).

Ориентир по существу является более детальной целью, которую фирма стремится достичь путем разработки стратегии.

Стратегия, вырабатываемая на высшем уровне управления, становится целью и ориентиром в низовых уровнях управления. Поэтому следует различать общие (глобальные) цели, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые на базе общих по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений.

Общие цели отражают концепцию развития фирмы на длительную перспективу, что требует точного формирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по приоритетности. В качестве примера можно привести следующую типичную схему ранжирования.

Обеспечение оптимальной рентабельности, определяемой: объемом продаж, уровнем и нормой прибыли, долей на рынке, уровнем дивиденда, уровнем качества продукции и т. д.

Обеспечение устойчивости положения фирмы по следующим направлениям: техническая политика, потенциал конкурентоспособности, инвестиционная политика, кадровая политика, решение социальных вопросов.

Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает: разработку структурной политики, развитие информационных подсистем, разработку новых видов продукции и секторов хозяйственной деятельности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы. Среди них центральное место занимает обеспечение рентабельности по каждому отдельному подразделению, выступающему центром прибыли.

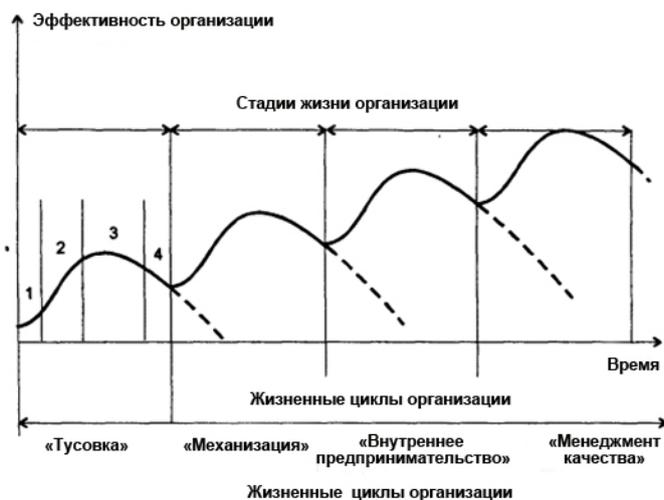
Другие специфические цели разрабатываются после определения целей по рентабельности, носят характер подцелей по: маркетингу, научным исследованиям и разработкам, производству, финансам и т. д.

Процесс менеджмента можно рассматривать как с содержательной точки зрения, связанной с анализом сущности (содержания) и последовательности деятельности на каждом из этапов процесса управления, так и с информационной точки зрения, связанной с анализом процессов обработки, передачи и хранения информации, происходящих в системе управления.

С содержательной точки зрения в процессе менеджмента можно выделить следующие этапы: маркетинг, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет и контроль, анализ и стимулирование (мотивация).

С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов:

- 1) сбор первичной (начальной) информации;
- 2) регистрация информации, ее передача и сохранение на информационном носителе;
- 3) логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;
- 4) предоставление синтетической информации субъекту управления;
- 5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к следующему пункту, в противном случае происходят сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;
- 6) принятие субъектом управленческого решения;
- 7) документальное оформление решения;
- 8) архивизация документов;
- 9) доведение решения до исполнителей.



1 - формирование организации 2 - интенсивный рост 3 - стабилизация 4 - кризис

Рисунок 4 – Жизненный цикл организации, перманентно адаптирующейся к рынку

(рисунок 4) [4], либо исчезают, возможно даже на ранних стадиях существования (рисунок 5) [5].

В общем случае, в соответствии с концепцией менеджмента организации

После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объекта, обновлению первичной информации.

За период своего жизненного цикла организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование.

Необходимо отметить, что в зависимости от грамотности постановки целей и качества реализации технологий их достижения организации либо процветают, адаптируясь к рынку

И. Адизеса [6] для того, чтобы обеспечивать результативность и эффективность деятельности организации в краткосрочном и долгосрочном периоде, менеджмент должен правильно и своевременно выполнять четыре функции:

- удовлетворять потребности рынка и клиентов (P – providing needs);
- гарантировать соблюдение установленных порядков (A – administration);
- поощрять предпринимательство (E – entrepreneurship);
- создавать в компании атмосферу сотрудничества (I – integration).

При этом функции P и A ориентированы на достижение краткосрочных целей, а функции E и I – на достижение долгосрочных.

Таким образом, процесс управления организациями представляет собой последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации, и носит циклический, спиралевидный характер, начинаясь с момента установления взаимосвязей между субъектом и объектом управления и заканчиваясь с исчезновением этой взаимосвязи.

Рассмотрим этапы жизненного цикла организации, описываемые моделью И. Адизеса (рисунок 5).



Рисунок 5 – Жизненный цикл организации, исчезающей в силу неспособности адаптироваться к рынку

Еще на этапе «ухаживания», когда предприниматель еще только присматривается к идее бизнеса, субъективная уверенность в торжестве этой идеей, не подкрепленная объективными оценками экономической целесообразности реализации бизнес-идеи, может привести к завершению жизненного цикла организации еще на стадии «увлечения» идеей (рисунок 5).

Серьезным препятствием развития организации от этапа «младенчества» к этапу «давай-давай» (отрочество) может послужить болезнь роста, когда необходимое наращивание объемов деятельности организации, своевременно не подкрепляется ожидаемыми экономическими результатами деятельности. В этом случае наступает «детская смерть» организации (рисунок 5).

Переход организации из стадии отрочества («давай-давай») к «юности» также может быть омрачен завершением жизненного цикла организации («ловушка основателя»), когда появление новых целей, сопровождаемое обращением основателя к менеджерам – «давай-давай», своевременно не подкрепляется соответствующими организационными изменениями. В результате возможных системных сбоев, все проблемы могут замкнуться на руководителе организации (ловушка). И не всегда он сможет успешно разрешить клубок этих проблем. В этом случае может произойти завершение жизненного цикла организации – «ловушка основателя» (рисунок 5).

Переход организации от этапа «юность» к этапу «расцвет» неизменно связан с подкреплением процессов роста организации качественными организационными изменениями. Эти организационные изменения неизменно сопряжены с двумя решениями в сфере управления персоналом: привлечение новых сотрудников в растущую организацию и делегирование полномочий менеджменту в условиях расширения спектра решаемых задач.

«Вливание свежей крови» в организацию в лице новых сотрудников не всегда влечет за собой положительный эффект. Возможны столкновения представителей «старой» организационной культуры с притязаниями представителей «новой» системы ценностей, привносимой новичками в организацию. В результате внимание сотрудников может быть перефокусировано с насущных задач развития организации на «междоусобные войны». В любом случае этот фактор столкновения сотрудников на почве организационной культуры отбирает у них энергию. Чрезмерное разрастание конфликтов в организации на «культурной» почве может подорвать стабильность организации и привести ее к «преждевременному старению» (рисунок 5).

Делегирование полномочий менеджменту чревато не только ошибками последнего, о чем пишет И. Адизес [5], что в худшем случае может закончиться «неосуществленным предпринимательством» (рисунок 5). Завершение жизненного цикла организации «неосуществленным предпринимательством» может быть и при вполне компетентном распоряжении менеджерами делегированными полномочиями. Другое дело, что, наблюдая возможности роста организации, менеджеры могут начать работать не столько на организацию, сколько на себя. В результате подобного конфликта интересов (агентского конфликта), менеджер может попытаться собственное предприятие по тематике уже известного бизнеса. Для владельцев «старого» предприятия подобный конфликт также может закончиться «неосуществленным предпринимательством». Но и для менеджера, решившего открыть собственное предприятие, бизнес может тоже не состояться.

Этап «расцвета» организации – наиболее благоприятный этап жизненного цикла для любой организации. На этом этапе в организации наилучшим образом сочетаются:

- четкая структура и гибкость;
- распределение функций и стимулирование выполнения дополнительных функций;
- индивидуальная и командная сила сотрудников;
- удовлетворенность потребителей и работа сотрудников с полной отдачей;
- успешность решения текущих и новых задач.

На этапе «расцвета» только какие-то кардинальные изменения во внешней среде могут привести к завершению жизненного цикла организации.

Этап «стабилизация» (или «поздний расцвет») характеризуется тем, что в деятельности организации постепенно форма начинает превалировать над содержанием. Этот этап считается первой стадией старения, и способен в итоге погубить не только организацию уровня предприятия, но и целые государства. Организация все больше удаляется от целей быстрого развития, о расширении своего рыночного присутствия и т. д. Межличностным и межгрупповым отношениям внутри организации уделяется гораздо больше внимания, чем мониторингу, анализу и реакции на изменения, происходящие во внешней среде.

Но, если в организации есть понимание возникающего ее старения, то этот кризис может быть локализован и успешно преодолен (рисунок 4).

Этап «аристократизма» в деятельности организации сопряжен с пониманием того, что накопленные финансы позволяют чувствовать себя на рынке достаточно уверенно. Самые передовые организации при этом стремятся к разработке инновационной продукции, к генерации новых идей. При отсутствии значимых собственных новых идей организация может приобретать эти идеи во внешней среде (или даже приобретать перспективные инновационные предприятия). Если же этого не происходит, и финансы организации тратятся на внутреннее благоустройство, на увеличение системы контрольно-управленческой надстройки при неизменных объемах производственной под-

системы, то в условиях устаревания изначальных бизнес-идей, это может ускорить завершение жизненного цикла предприятия.

Этап «охота на ведьм» связан с попыткой решения накопленных на предыдущих этапах проблем путем поиска виноватых внутри организации. Ухудшение социально-экономической ситуации в организации неизбежно ведет к возникновению конфликтов между подразделениями и функциональными группами. При этом руководители увольняют отдельных сотрудников, но не меняют структуру организации как форму, которая перестала соответствовать состоянию бытия организации на рассматриваемом этапе ее развития. Увлеченность руководства «наведением порядка во внутренней политике» удаляет организацию и от целей ее развития и от удовлетворения запросов потребителей. Увлечение «охотой на ведьм» в ущерб миссии организации также может приблизить окончание ее жизненного цикла (рисунок 5).

На этапе «бюрократия» организация все сильнее сосредотачивается на внутренних проблемах. Поддерживаемая громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью компании, требующая от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, все сильнее вытесняет на второй план вопросы ориентации на потребности клиента и повышения эффективности деятельности. При этом стремление делать все «как положено», возврат к привычной бюрократической схеме, с сильным акцентом на соблюдение всех регламентов, всерьез рассматриваются как панацея от всех бед. Хотя в подобной предкризисной ситуации старые стереотипы и схемы управления просто не могут эффективно работать. В результате организация все быстрее приближается к завершению своего жизненного цикла (рисунок 5).

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности, конкурентоспособности организаций, которые определяются уровнем менеджмента. Конкуренция является ключевым понятием для любых наук, дисциплин, связанных с деятельностью социально-экономических систем.

Конкуренция – это состязание хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Это состязательность, соперничество, борьба юридических и физических лиц за покупателя, за выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как активного процесса «вымывания» с рынка некачественных товаров и услуг.

При выработке и принятии управленческих решений большое значение имеет учет особенностей деятельности, как управляемой организации, так и конкурентов.

Каждую конкурирующую организацию целесообразно оценить по совокупности следующих данных:

1 Общие сведения (наименование, адрес, страна регистрации, номер регистрации, доступные контакты – телефоны, электронная почта, сайты и т. д.).

2 Вид хозяйственной деятельности (промышленная, торговая, транспортно-экспедиторская, инжиниринговая, сфера услуг, торговля и др.).

3 Характер собственности (частная, государственная, полугосударственная (частно-государственное партнерство), кооперативная и т. д.).

4 Показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение (величина акционерного капитала, активов, продаж, доходов, прибыли; число занятых; место среди ведущих компаний своего региона (отрасли), страны или мира).

5 Правовое положение (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, индивидуальное частное предприятие).

6 Принадлежность по капиталу и контролю (национальная, иностранная, смешанная).

7 История образования и особенности развития (год создания; основные слияния, поглощения; изменения наименований; изменения сфер деятельности и др.).

8 Тип объединения, в которое входит предприятие, его положение в этом объединении (материнская компания, филиал, дочерняя, ассоциативная).

9 Номенклатура производимой и реализуемой продукции (основные группы товаров, направление специализации, номенклатура экспорта и импорта).

10 Место предприятия на рынке (местном, региональном, государственном, мировом) по важнейшим выпускаемым товарам (удельный вес на соответствующем рынке в производстве (торговле) основными товарами; доля в экспорте и импорте страны и т. д.).

11 Значение и характер внешнеэкономической деятельности (число заграничных дочерних компаний, филиалов, представительств, их местоположение, виды деятельности; значение экспорта и импорта по основным группам товаров, их географическая направленность).

12 Производительная и материально-техническая база (число и местоположение производственных предприятий, их мощность; число сбытовых предприятий, складов и станций технического обслуживания, их местоположение).

13 Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции.

14 Производственно-технические и другие хозяйственные и деловые связи (с банками, органами власти и др., характер этих связей).

15 Структура аппарата управления (численность совета директоров; направленность деятельности производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура продукции; степень хозяйственной самостоятельности).

16 Акционерный капитал (распределение акций между собственниками; принадлежность и владельцы контрольного пакета акций).

17 Устойчивость предприятия по показателям финансово-хозяйственной деятельности (включая показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости).

18 Стадия жизненного цикла предприятия (рисунок 5).

Указанные сведения об организации, а также сведения о других участниках рынках, в первую очередь – о действующих потребителях, предполагаемой (потенциальной) клиентуре, предприятиях-контрагентах и фирмах-конкурентах, определяют стратегию развития организации.

Исходя из современных тенденций развития менеджмента, при разработке стратегии организации необходимо учитывать доминирующую в 2010–2020 гг. в менеджменте организации концепцию информационных технологий [1]. Согласно этой концепции информатизация общества, базирующаяся на использовании информационных технологий, является необходимым условием успеха в деятельности любой организации. И та организация, которая быстрее и эффективнее будет использовать возможности информационных технологий, при прочих равных условиях получит конкурентные преимущества на рынке.

Говоря о тенденциях развития менеджмента в период 2020–2030-х годов, можно прогнозировать развитие комбинаторных инструментов менеджмента, обусловленного особенностями управления в период, захватывающий мировой экономический кризис 2020-х годов, олицетворяющий смену шестым технологическим укладом пятого [7].

Спад экономической активности в 2020-е гг., обусловленный мировым экономическим кризисом энергетической природы [8], по прогнозным оценкам наложит свой отпечаток на развитие менеджмента организаций.

Предположение о развитии комбинаторных инструментов менеджмента в этот период базируется на анализе следующих тенденций социально-экономического развития.

Во-первых, в условиях ожидаемой смены технологических укладов сгусток радикальных инноваций еще только находится в стадии разработки и аккумуляции новых знаний. Для преодоления, а точнее локализации спада, активно ищутся варианты локальных усовершенствований сходящих с рынка инноваций (модернизации продукции), включая поиск комбинаторных вариантов их использования.

Во-вторых, сокращение жизненного цикла продукции в условиях научно-технического прогресса заставляет предприятия чаще переходить на новые виды продукции, а это требует универсализации инструментов менеджмента, включая варианты решения комбинаторного характера.

В-третьих, высокая степень насыщенности рынка в постиндустриальном обществе требует от предприятий ориентироваться не только на относительно частую смену видов продукции, но и на участвующую смену видов деятельности. При этом принципиальное значение имеет оценка стадии жизненного цикла предприятия (рисунок 5). Эта тенденция требует при осуществлении менеджмента также опираться на принципы комбинаторики.

Таким образом, при формировании стратегии развития предприятия важную роль играет оценка стадии его жизненного цикла, что также учитывается при поиске новых направлений развития предприятия, особенно в эпоху смены технологических укладов.

Литература

1. *Тебекин А.В.* Менеджмент. М.: Инфра-М, 2014.
2. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. М.: КноРус, 2010.
3. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2013. 560 с.
5. *Ицхак Адизес.* Управление жизненным циклом корпорации (*Managing Corporate Lifecycles*). СПб.: Питер, 2008. 384 с.
6. *Ицхак К. Адизес.* Управляя изменениями (оригинал: IchakAdizes, "Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society"). СПб.: Питер, 2012.
7. *Тебекин А.В., Конотопов М.В.* Апрельские тезисы 2009 года (О мировом экономическом кризисе) // Инновации и инвестиции. 2009. № 1.
8. *Тебекин А.В.* Экономический кризис как объективная реальность и предмет изучения и управления // Экономическая история мира. Т. 6. Кн. 2. Очерки экономической теории / под ред. М.В. Конотопова. М.: Российская академия наук; КноРус, 2012. С. 306.
9. *Кузнецова А.И.* Возможности и эффективные комбинации стратегического менеджмента при формировании инновационной инфраструктуры региона (города) // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2012. № 2(2). С 33–41.

Management of the organization: bases of formation of strategy and choice of the direction of development

Alexey Vasilyevich Tebekin, Dr.Sci.Tech., Dr.Econ.Sci., prof., deputy director for research work of SEI Moscow Center of Innovations and Scientific and Technical Creativity

Mission, the purposes, tasks of the organization, technologies of their achievement and structure of management of the organization are considered. Hierarchical distribution of administrative functions is described. Basics of policy of management of the organization are covered. Prospects of development of management of the organization in the 2020th years are estimated.

Keywords: management of the organization, basis of formation, direction of development.