

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Московский педагогический государственный университет»

**В.В. Демина, И.А. Заякина,
А.Г. Кобзева, Е.В. Тинькова**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Москва – 2023

УДК 338.24
ББК 65.050.2
Д30

Рецензенты:

Ченцова Елена Павловна, доцент кафедры экономики, управления
и организации производства, кандидат экономических наук, доцент,
СТИ НИТУ «МИСиС»;

Кожукалова Оксана Юрьевна, доцент кафедры экономической
теории и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент,
Московский педагогический государственный университет.

Д30 Демина В.В., Заякина И.А., Кобзева А.Г., Тинькова Е.В.
Теория и практика современного менеджмента: учебное пособие/
В.В. Демина, И.А. Заякина, А.Г. Кобзева, Е.В. Тинькова. - Курск:
Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2023, - 160 с.

ISBN

Учебное пособие рассматривает основные вопросы дисциплины «Теория и практика современного менеджмента». Оно является результатом обобщения многолетнего опыта коллектива авторов по преподаванию дисциплины, которую изучают студенты направлений «Менеджмент» и «Экономика». Последовательность изложения материала, его структура и логика подчеркивают функциональный подход к обучению современных выпускников уровня магистратуры.

Учебное пособие составлено с целью формирования теоретических знаний и может быть использовано для приобретения навыков на семинарских и практических занятиях.

ISBN

УДК 338.24
ББК 65.050.2

© Демина В.В., Заякина И.А., Кобзева А.Г., Тинькова Е.В., 2023
© Московский педагогический государственный университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТ: НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ	6
Задания	24
Кейс-задание 1	27
Тесты.....	29
Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ	35
Задания	59
Кейс-задание 1	60
Тесты.....	63
Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИЯ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ	70
Задания	91
Кейс-задание 1	92
Кейс-задание 2	93
Кейс-задание 3	95
Тесты.....	96
Глава 4. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ.....	104
Вопросы.....	139
Кейс-задание 1	140
Кейс-задание 2	141
Тесты.....	143
Заключение.....	148
Список использованных источников	149

ВВЕДЕНИЕ

Учебный курс «Теория и практика современного менеджмента» направлен на формирование у обучающихся компетенций о современных тенденциях менеджмента, методах решения практических проблем управления современными компаниями с использованием опыта международных и российских компаний, навыков анализа актуальных проблем теории и практики менеджмента с учётом особенностей внешней среды функционирования бизнес-структур для эффективной профессиональной деятельности.

В учебном пособии раскрыты основные вопросы, раскрывающие: особенности менеджмента в период становления новых экономических взаимосвязей между странами и организациями; современные тенденции антикризисного менеджмента, учитывающие новую парадигму управления; стратегическое управление стратегический анализ внутренней и внешней среды; проблемные аспекты инновационного менеджмента.

В результате изучения учебного курса студенты должны знать: основные принципы и закономерности экономического развития организации; управленческие теории; современные тенденции в управленческой практике; методы решения профессиональных задач; принципы организации и выработки стратегии командной работы; методы выработки коллегиальных решений; методы выявления, анализа и обобщения практики управления; специфику применения инновационных методов управления, их возможности и ограничения; принципы, методы, алгоритмы, факторы эффективности разработки

управленческих решений и их социальной значимости; принципы разработки планов реализации управленческих решений; формы воздействия факторов внешней и внутренней среды организации на процесс реализации управленческих решений; методы контроля исполнения планов реализации управленческих решений; принципы и методы систематизации, обобщения и критической оценки результатов научных исследований в области менеджмента; принципы и алгоритмы формирования стратегии, миссии и целей организации; методы прогнозирования состояния организации с учётом динамики её развития в специфических условиях региональной экономики.

Изучившие курс должны уметь формулировать и решать профессиональные задачи на основе знаний об экономике и управлении; выявлять, анализировать и обобщать практику управления; применять инновационные методы управления с учётом их возможностей и ограничений; применять системный подход к анализу организаций.

Материал учебника направлен на успешное овладение знаниями и их закрепление с помощью контрольных заданий, а также на формирование способности к самостоятельному генерированию новых идей.

Глава 1. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТ: НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ

В научной теории и практической деятельности доказано, что для эффективного функционирования любой организации необходимо управление, обеспечивающее успех и развитие всех хозяйствующих субъектов.

Под менеджментом признается особый вид профессиональной деятельности, с помощью которого происходит достижение целей организации при эффективном, рациональном применении ресурсов с использованием принципов, функций и методов научного управления.

Термин «менеджер» в переводе с английского to manage означает управлять (лат. manus – рука). Существует также подход, что данный термин означал «искусство объезжать лошадей».

Следует отметить, что термин «управление» можно использовать в разных сферах и областях:

- как определенный вид деятельности (управление транспортным средством, управление подачей электроэнергии и т.д.);
- по отношению к различным сферам деятельности (управление страной, управление в биологических системах и т.д.);
- применяется к органам управления (на предприятиях, объединениях, общественных организациях и т.д.).

Большинство определений понятия «менеджмент» относится к уровню отдельного хозяйствующего субъекта. Также различают понятия, относимые к управлению на муниципальном, региональном или уровне субъекта РФ, федеральном уровне.

Необходимо различать категории «управление» и «менеджмент».

Менеджмент является частью управления как науки. Менеджмент включает методологию построения, анализа и осуществления реализации управляющих, управляемых и информационных систем на уровне отдельного хозяйствующего элемента, функционирующего во внешней среде.

Распространенные формулировки понятия «менеджмент» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Формулировки понятия «менеджмент» и их взаимосвязь с составляющими внутренней среды и сферами управленческой деятельности¹

Формулировка понятия «менеджмент»	Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)
1. Способ, манера общения с людьми	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства (кадровый менеджмент)
2. Власть и искусство управления	Элементы управляющей системы: стили руководства, методология управления (кадровый и общесистемный менеджмент)
3. Особого рода умелость и административные навыки	Элементы управляющей системы: методы и стили руководства (кадровый менеджмент)
4. Орган управления, административная единица, аппарат управления	Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
5. Управление производством	Управляющая и управляемая системы (производственный менеджмент)
6. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности	Элементы управляющей системы: методология управления (общесистемный, производственный и финансовый менеджмент)
7. Интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют хозяйствующие субъекты и управляют ими на основе постановки целей и разработки способов их достижения	Управляющая и информационная системы: методология и стадии управления, методика разработки и принятия управленческих решений (общесистемный и информационный менеджмент)

¹ Менеджмент: учебный курс. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ur-consul.ru/Bibli/Myenyedzhmyent-uchyebnyyi-kurs.html> (дата обращения: 22.10.2022).

Продолжение табл. 1.1

Формулировка понятия «менеджмент»	Наименование элемента внутренней среды (сфера управленческой деятельности или наименование менеджмента)
8. Процесс выполнения функций планирования, организации, координирования и активации, с помощью которых менеджеры создают условия для производительного и эффективного труда занятых в хозяйствующем субъекте работников и получения результатов, соответствующих целям	Элементы управляющей системы: функции и методология управления, методы управления и стили руководства (общесистемный, функциональный и кадровый менеджмент)
9. Умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в хозяйствующем субъекте	Элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
10. Процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы и коллектива хозяйствующего субъекта в целом с целью достижения максимальных результатов	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
11. Специфический орган современных хозяйствующих субъектов, как коммерческих, так и некоммерческих	Элементы управляющей системы: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
12. Самостоятельная сфера научных знаний, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению	Элементы управляющей системы: теоретические основы и методология управления (общесистемный менеджмент)
13. Сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления	Элементы управляющей системы: методология и теоретические основы управления (общесистемный менеджмент)
14. Динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность каждого хозяйствующего субъекта	Управляющая и информационная системы (общесистемный и информационный менеджмент)
15. Особый класс руководителей в индустриальном обществе	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, организационная структура (кадровый менеджмент)
16. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение хозяйствующим субъектом, действующим в рыночных условиях, намеченных целей на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов	Информационная система, элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления, виды информационных систем (общесистемный, кадровый, информационный, маркетинг-менеджмент, управление материально-техническим обеспечением)
17. Совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйствующими субъектами с целью повышения эффективности их деятельности	Управляющая и информационная системы (общесистемный, информационный и объектный менеджмент)
18. Управление формальными и неформальными хозяйствующими субъектами, образующимися и действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений	Элементы информационной и управляющей систем: методы управления, виды коммуникативных связей (общесистемный, коммуникативный менеджмент)
19. Сфера знаний и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения целей хозяйствующего субъекта на основе рационального использования имеющихся ресурсов	Элементы управляющей системы: теоретические основы управления, методология управления (общесистемный менеджмент, кадровый, управление ресурсным обеспечением)
20. Вид деятельности и процесс принятия управленческих решений	Элементы управляющей системы: методы и стадии управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
21. Всеобщая человеческая деятельность, которая предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)

Окончание табл. 1.1

22. Особая профессия, которая развивается по мере обособления различных элементов процесса труда, когда выполнение отдельных его функций возлагается не на наемных работников, а на собственников предприятия или их агентов	Элементы управляющей системы: функции, методы и методология управления, стили руководства (общесистемный и кадровый менеджмент)
23. Управление социально-экономическими процессами на уровне хозяйствующего субъекта, действующего в рыночных условиях	Управляющая, управляемая и информационная системы (общесистемный, функциональный и объектный менеджмент)
24. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей хозяйствующего субъекта	Элементы управляющей системы: функции и методология управления (общесистемный и функциональный менеджмент)
25. Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу	Элементы управляющей системы: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
26. Стимулирующий элемент социальных изменений и пример значительных социальных перемен	Элементы управляющей системы: методы управления (кадровый менеджмент)
27. Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — объекта управления	Управляющая, информационная и управляемая системы (общесистемный, объектный, информационный менеджмент)

Наиболее часто используемые подходы к определению менеджмент приведены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Наиболее часто используемые подходы к определению менеджмент

Современный менеджмент с точки зрения систематизированного подхода приведен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. Современный менеджмент с позиции систематизированного подхода

Рассмотрим основные подходы при анализе взглядов на менеджмент

1) Системный подход в управлении. Сущность данного подхода заключается в том, что наука об управлении рассматривается как система, состоящая из совокупности элементов. Но главной составляющей в данном случае является персонал.

2) **Ситуационный подход в управлении.** Ситуационный подход позволил определить внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию. Данный подход позволяет проанализировать конкретные ситуации, возникающие в период функционирования хозяйствующего субъекта под воздействием переменных как внутренних, так внешних. При изменении ситуации меняются методы, задачи, цели организации.

3) **Новый подход управления с применением нововведений (инноваций), интеграции, интернационализации.** Основными проблемами менеджмента являются инновации, интеграционные процессы, интернационализация производства.

Инновации (нововведения). Инновации являются фундаментальной проблемой менеджмента, поскольку только применяя результаты научно-технического и социального прогресса возможно достичь эффективных результатов в деятельности хозяйствующих субъектов. Каждая организация должна быть нацелена на постоянное обновление и активное применение нововведений.

Интеграция. Под интеграцией следует понимать не только интеграцию различных производств, но и интеграционные процессы, связывающие науку и производство, исследовательские и производственные организации. Одним из направлений интеграции является объединение производства и социального развития, возрастание роли интеграции организации и личности. Большую роль играют работники, способные трудиться в группе, коллективе, достигая общие цели.

Интернационализация. Интернационализационные процессы связаны с международным разделением труда и имеют целью дости-

жение роста эффективности, производительности международных организаций. Часто данные процессы ведут к усилению конкуренции. Безусловно, управление в условиях реализации интеграционных процессов имеет свои особенности.

Таким образом, перед менеджментом стоят следующие проблемы, связанные с такими явлениями как инновации, интеграционные процессы, интернационализация бизнеса, долгосрочное планирование и применение системного подхода, роль, функции и взаимосвязь личности и организации, применение современной технологии управления.

4) **Подход с использованием признания социальной ответственности менеджмента перед отдельным человеком и обществом в целом.** Следует отметить, что именно менеджмент влияет на способность общества к экономическому и социальному развитию. Менеджмент в организации помимо решения экономических задач должен учитывать социальные аспекты воздействия на персонал, потребителей продукции, население, путем решения социальных проблем.

5) **Современный подход науки об управлении с акцентированием на сложности окружающей среды.** Невозможность осуществить предсказуемость появления изменений во внешней среде приводит к сложностям в процессе контроля. Научный подход позволяет применять методы, с помощью которых сложные системы могут решать проблемы, связанные с неопределенностью, позволяют адаптироваться к изменениям. В данном случае наблюдается тесная взаимосвязь науки и практики.

Одним из направлений повышения эффективности работы хозяйствующего субъекта является возможность использования положений «теории хаоса» в управлении сложными системами¹.

Следует отметить, что понятие «менеджмент» можно анализировать как науку и практику управления, как организацию управления компанией, как процесс принятия управленческих решений в хозяйствующем субъекте.

В традиционной практике управления сложились четыре основные концепции, внесшие значительный вклад в развитие современной теории и практики управления: научное управление; административное управление; управление с позиции психологии и человеческих отношений; управление с позиции науки о поведении.

В 80 - 90 гг. XX века интеллект, знания, технологии стали важнейшими экономическими активами. Именно интеллектуально-ёмкое производство становится перспективным направлением развития экономики.

Тесная взаимосвязь биотехнологии, робототехники с информационной революцией кардинально изменяет производство, а следовательно, предъявляются и новые требования к управлению. Информационные технологии выступают средством роста эффективности управления².

¹ Чжан-Сен А. Ю., Пархомчук М. А. Современная система взглядов на эффективное управление // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-sistema-vzglyadov-na-effektivnoe-upravlenie> (дата обращения: 06.11.2022).

² Зобова Л.Л. Глобализация экономики: учебное пособие / Л. Л. Зобова. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2012. – 143 с. – Режим дос-

Управление каждой социально-экономической системой тесно взаимосвязано с информационными процессами. Значительный прогресс в развитии корпоративных информационных систем способствовал развитию нового научного направления – управления знаниями¹.

Корпоративные информационные ресурсы и знания являются фундаментальными ресурсами современных хозяйствующих субъектов, способствующие росту конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности. Для решения управленческих задач требуется тесная взаимосвязанная работа специалистов различных сфер деятельности, в т.ч. в сфере информационных технологий.

Доля организаций, применявших электронный обмен данными между собственными и внешними информационными системами, приведена на рисунке 1.3.

Как видно из рисунка 1.3., в 2019 г. 67% организаций использовали электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами.

Следует отметить, что способность получать, передавать и применять знания является фундаментальной составляющей конкурентоспособности не только отдельных компаний, но и стран.

тупа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232671> (дата обращения: 13.09.2022).

¹ Соколов А.Ф. Система управления корпоративными знаниями // Экономический анализ: теория и практика. 2010. №22. С. 16-23.

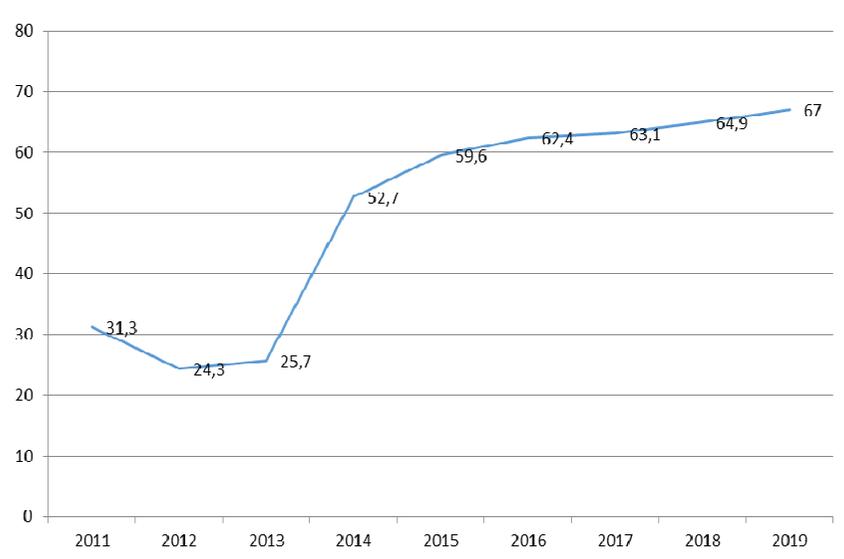


Рисунок 1.3. Доля организаций, использовавших электронный обмен данными между своими и внешними информационными системами по форматам обмена, в общем числе обследованных организаций, %¹

О необходимости содействия развитию знаний, образования, инноваций, цифрового общества подчеркивают международные организации, закрепляется в нормативных документах: Окинавская хартия глобального информационного общества (2000 год), Декларация принципов "Построение информационного общества - глобальная задача в новом тысячелетии" (2003 год), План действий Тунисского обязательства (2005 год). А целью «Стратегии развития информаци-

¹ Федеральная служба государственной статистики // Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/anketa1-4> (дата обращения: 21.04.2022).

онного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» является создание условий для формирования в РФ общества знаний¹.

Если в предыдущие периоды времени большое внимание уделялось получению знаний в определенных областях, то в настоящее время внимание сосредотачивается на том, как происходит процесс создания, использования и воспроизведения знаний внутри хозяйственной системы. В связи с этим важно проанализировать особенности применения менеджмента знаний на предприятиях².

Современная коммуникационная эпоха, ориентированная на инновации и информацию, функционирует на основе накопленных знаний, которые становятся важным фактором производства. Более рентабельными становятся вложения не в материальные активы, а инвестиции в информационные ресурсы.

Объем знаний увеличивается пропорционально информации, поступающей в экономическую систему. База знаний организаций включает индивидуальные, коллективные знания, квалификации, компетентность.

Для успешного внедрения системы менеджмента знаний в организациях, необходимо, чтобы сотрудники осознавали значимость знаний, важность передачи и осуществлению обмена их друг другу. На

¹ Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы". Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/

² ГОСТ Р 58192-2018 Менеджмент знаний. Практика применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 7 августа 2018 г. № 458-ст / разработан ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэком» (ООО «НИИ «Интерэком») - Москва: Стандартинформ, 2017.

предприятию должна поддерживаться культура знаний, а ИТ-инфраструктура быть понятной и простой в использовании.

Важным составляющим фактором получения знаний является образование. Достижение эффективного функционирования системы образования служит базой для роста благосостояния всей нации в целом¹.

Безусловно, нельзя отождествлять понятия образовательные услуги и образование. Поскольку для того, чтобы оценить уровень образования и образовательных услуг, необходимы различные критерии. Качественное оказание услуги может сопровождаться низкими показателями образования из-за слабой мотивации и активности обучающихся².

Большое количество времени требуется для обучения, практического использования знаний и их передачи, что приводит к необходимости включения в должностные инструкции и оценку персонала положения, отражающие важность обмена знаниями. Единоличное владение знаниями не должно рассматриваться работником как его преимущество. В этом должны способствовать ценности и поведение высшего менеджмента, система вознаграждений, культура организа-

¹ Заякина И.А. Эффективность управленческих решений в системе образования // Современное образование: векторы развития: Роль социально-гуманитарного знания в подготовке педагога: материалы V международной конференции (г. Москва, МПГУ, 27 апреля – 25 мая 2020 г.) / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. Москва: МПГУ, 2020. С.286-289. DOI 10.37492/ETNO.2020.65.88.035

² Demina V., Demina S., Kozhukalova O., Zayakina I. Quality of education as a requirement of modern society. // E3S Web of Conferences. 8. "Innovative Technologies in Science and Education, ITSE 2020" 2020. С. 22031. DOI: 10.1051/e3sconf/202021022031

ции, доверие и общение персонала, наличие единого профессионального языка, условия для обучения, эффективность коммуникационного канала.

Информация для принятия решений предоставляется менеджеру с помощью информационных технологий, включающих совокупность методов, инструментов и средств осуществления действий по сбору, регистрации, поиску, накоплению, передачи обработки и защиты информации. Главным предназначением информационных технологий является рост производительности, экономия финансов, принятие эффективных решений.

Таким образом, знания и информация являются стратегическими ресурсами в современном обществе, способствуя формированию конкурентных преимуществ и росту эффективности хозяйствующих субъектов¹.

Появление новой инфраструктуры, основанной на информационных и коммуникационных технологиях, сделало глобализацию реальностью. Рассмотрим, как изменилось содержание менеджмента в условиях глобализации. Причинно-следственные связи процесса глобализации можно представить следующим образом (рис. 1.4.)

¹ Заякина И. А., Демина В. В. Стратегические ресурсы постиндустриального общества // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: материалы VI международной конференции, Москва, 22–23 апреля 2021 года / Московский педагогический государственный университет, Институт социально-гуманитарного образования. Москва: Московский педагогический государственный университет, 2021. С. 32-36. DOI 10.37492/ETNO.2021.39.42.003.



Рисунок 1.4. Схема причинно-следственных связей процесса глобализации¹

¹ Кришталь В. В. Современные проблемы менеджмента : учебно-методический комплекс / В. В. Кришталь. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011. – 191 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93185> (дата обращения: 06.11.2021). – ISBN 978-5-374-00497-7. – Текст : электронный.

Основные субъекты процесса глобализации представлены на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5. Субъекты процесса глобализации

Проблемные блоки, в рамках которых рассматриваются закономерности глобализации, определяющие тенденции развития национальных экономик, приведены на рисунке 1.6.

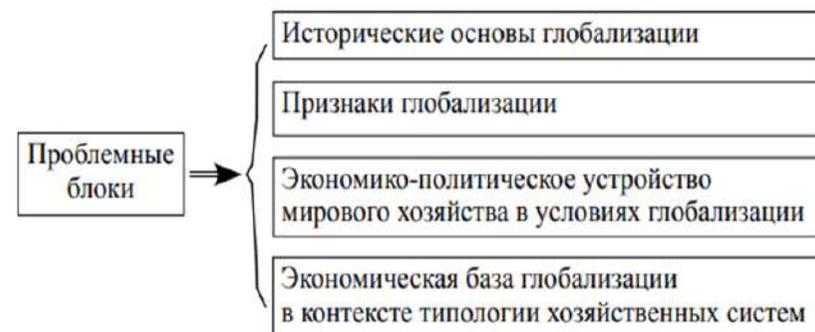


Рисунок 1.6. Проблемные блоки, в рамках которых рассматриваются закономерности глобализации, определяющие тенденции развития национальных экономик

Становление глобального хозяйственного миропорядка существенно изменяет условия ведения предпринимательской деятельности. Соответственно в процессе менеджмента возникают новые задачи. Определенные изменения претерпевает и само содержание работы менеджеров. Одним из важнейших проявлений глобализации выступает возникновение и развитие глобальных фирм. В современной литературе отсутствует однозначное разграничение понятий интернациональная фирма, мультинациональная фирма, глобальная фирма.

Эксперты сходятся во мнении, что «фирму можно считать интернациональной, если она осуществляет свою деятельность более чем в одной стране». Интернационализация деятельности компании предполагает выработку концептуального подхода к ее управлению. Выделяется 4 типа моделей управления компанией, которая интернационализировала свою деятельность (рис.1.7.).

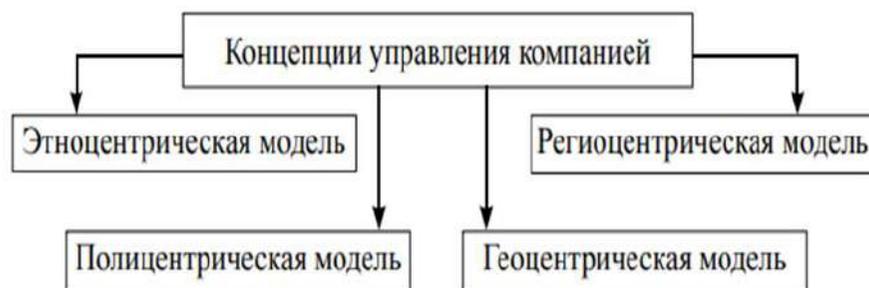


Рисунок 1.7. Концепции управления компанией, которая интернационализировала свою деятельность

Этноцентрическая модель предполагает очень высокую степень централизации управления. Открывая представительства или филиалы за рубежом, компания не дает им реальной самостоятельности и постоянно контролирует их деятельность.

Полицентрическая модель предполагает высокую самостоятельность филиалов и дочерних предприятий. Выбрав такую модель, компания создает центры принятия решений, контролирующие отдельные рынки.

Региоцентрическая модель по своей сути близка к полицентрической. Разница заключается лишь в том, что национальные рынки, сходные друг с другом, объединяются по региональному принципу. Центры принятия решений управляют региональными рынками.

Геоцентрическая модель известна также как концепция мирового рынка. Здесь происходит тотальная стандартизация управления в мировом масштабе. Все национальные рынки, на которых работает компания, рассматриваются как один мировой рынок. В идеале весь процесс создания стоимости при такой модели должен глобализироваться.

Менеджмент предполагает органическое взаимодействие центрального офиса и дочерних компаний по всему миру. Трансформация интернациональной фирмы в глобальную происходит за счет роста значений количественно измеряемых показателей международной активности фирмы (например, объемов экспортно-импортных операций или международных прямых инвестиций).

Проблемы развития общества, которые касаются всех и каждого, всего мирового сообщества, носящие всеобщий характер, называют глобальными.

Проявление и последующее обострение этих проблем в планетарном масштабе настоятельно требуют поиска путей их решения на глобальном, межгосударственном уровне, потому что отдельные страны и даже группы стран не обладают необходимыми для этого колоссальными силами и средствами.

У любой из глобальных проблем есть серьезнейшие экономические аспекты, обуславливающие невозможность разрешения их без объединения различных ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических, духовных, интеллектуальных, информационных) всего мирового сообщества.

Состав глобальных проблем, их роль и место на отдельных этапах развития общества меняются.

Многие глобальные проблемы, обусловленные естественно-природными факторами, существуют очень давно: стихийные бедствия (землетрясения, наводнения, ураганы, цунами и т. д.), солнечные и лунные затмения, метеоритные дожди, магнитные бури.

В существенной мере глобальные проблемы современности — результат всей предшествующей человеческой деятельности, развития общества в целом. Усиление негативного воздействия глобальных проблем на все стороны жизни и деятельности человечества, затруднения в их решении на современном этапе и в перспективе связаны с повышенными темпами экономического роста на основе научно-технического прогресса.

В настоящее время существует более 30 глобальных проблем, из которых основными являются экологические, демографические, продовольственные, проблемы разоружения, нераспространения ядерного оружия и предотвращения ядерной войны, международной безопасности.

Таким образом, особым связующим фактором формирования мировой экономики являются глобальные проблемы человечества, затрагивающие всех и решаемые только с привлечением совокупных средств многих или всех стран, международных организаций и при интернациональном экономическом сотрудничестве. Особенностью глобальных проблем является их универсальный характер, так как они являются порождением современной цивилизации¹.

Задания

1. Назовите общие черты и различия понятий «менеджмент» и «управление»?
2. Рассмотрите подходы к понятию «менеджмент» и дайте их характеристику.
3. Назовите цели и задачи менеджмента.
4. Назовите основное предназначение изучения дисциплины менеджмент?
5. Укажите особенности менеджмента как науки?

¹ Чеботарев Н. Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / Н. Ф. Чеботарев. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 350 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684383> (дата обращения 31.01.2023).

6. Назовите сферу применения понятие «управление»?
7. В чем заключается предмет менеджмента?
8. Какие Вы знаете подходы к содержанию менеджмента?
9. Назовите источники познания, используемые теорией менеджмента?
10. В чем заключается причина применения множества подходов к определению понятия «управление»?
11. Сравните виды деятельности по предложенным параметрам.

Сравнение видов деятельности

Параметр	Управление	Менеджмент
Субъект управленческого воздействия		
Объект управленческого воздействия		
Характер отношений между субъектом и объектом управления		
Основная цель (цели) управленческого воздействия		
Основные материальные и нематериальные ресурсы, имеющиеся в распоряжении субъекта управления		
Сферы, в которых осуществляется данный вид деятельности		

12. Приведите 5 определений понятия «управление», данных разными авторами, и выделите в них общее и специфичное.
13. Выявите специфические проблемы управления, связанные с характеристиками человеческих ресурсов, технологий, капитала, инноваций, предпринимательских и управленческих кадров и т. д., изучив публикации в печатных и электронных СМИ.

Основные проблемы управления в странах с разным уровнем экономического развития

Группы стран	Проблемы управления
Развитые страны	
Развивающиеся страны	
Слаборазвитые страны	

14. Сформулируйте основные характеристики подходов к управлению, используя предложенную табличную форму:

Характеристики основных подходов в теории управления

Подход	Основные идеи (4–5), разработанные в рамках подхода	Основные понятия, которые используются в данном подходе

15. Проанализируйте взаимосвязь понятий интернационализация, транснационализация, глобализации экономики?
16. Назовите экономическую основу процесса интернационализации хозяйственной жизни?
17. Сравните понятие «глобализация» как процесс и как явление?
18. Проанализируйте различные определения глобализации?
19. Как можно использовать положение Г. Гегеля «Результат есть начало» к понятию «глобализация»?
20. Равнозначны ли понятия: «мегаэкономика» и «глобализация мировой экономики»?
21. Проанализируйте предпосылки развития глобализации.
22. Поясните понятия: предпосылки, причины, движущие силы.

23. Рассмотрите примеры углубления и расширения процесса глобализации мировой экономики.

24. Какие явления и процессы предшествовали глобализации мировой экономики?

25. Назовите формы проявления процесса глобализация экономики?

Кейс-задание 1

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер — автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям¹.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса — множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую 35 подготовку и могут при-

¹ Архипова Н.Ю. Менеджмент: методические указания к практическим занятиям / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2015. - 95 с.

менять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентации. Первый вид — регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид — регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентации заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничения с компаний, не заручившись га-

рантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые «перевели свой офис» из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

4. Что такое «офшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

Тесты

1. Назовите тип управления, который характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие организационные структуры и устойчивые задачи?

- а) адхократический;
- б) иерархический;
- в) органический;
- г) авторитарный.
- д) механистический.

2. Укажите основное направление в развитии современных организаций?

- а) разукрупнение организаций;
- б) снижение значимости иерархий;
- в) ускорение в развитии организаций.
- г) снижение организованности.

3. К каким факторам относятся потребители продукции?

- а) к факторам непосредственного окружения организации;
- б) к факторам общего внешнего окружения организации.
- в) к факторам внутренней среды организации.

4. Принцип единоначалия впервые описали представители..?

- а) школы человеческих отношений.
- б) школы научного управления;
- в) классической или административной школы;
- г) школы науки управления или количественный подход;
- д) школы поведенческих наук.

5. Какой уровень управления организацией формирует и осуществляет политику взаимодействия с внешней средой?

- а) все уровни.
- б) низовой;
- в) высший;
- г) средний.

6. Представители какой научной школы отмечали важность повышения заботы руководителей над подчинёнными?

- а) административной школы;
- б) школы науки управления или количественный подход.
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы человеческих отношений;
- д) школы научного управления.

7. Перечислите в хронологическом порядке научные подходы в менеджменте:

- а) поведенческий, ситуационный, количественный, системный;
- б) поведенческий, количественный, системный, ситуационный;
- в) количественный, ситуационный, поведенческий, системный.

8. Менеджмент - это:

- а) наука, практика и искусство;
- б) наука и искусство;
- в) практика и управление.

9. Укажите в системе управления организацией подсистемы:

- а) структурно-информационную, информационно-поведенческую и саморазвития.
- б) формальную и неформальную;
- в) нормативную и маркетинговую;
- г) административную и производственную.

10. Укажите виды самоконтроля менеджера?

- а) административный, производственный, финансовый;
- б) предварительный, функциональный, стоимостной;
- в) формальный и неформальный.
- г) промежуточный и конечный.

11. Что включает в себя система управления?

- а) принципы, методы и функции управления;
- б) субъект, объект управления и связи;
- в) совокупность объектов управления.
- г) совокупность органов управления.

12. Не существует следующего метода менеджмента:

- а) материального и административного;
- б) социально-психологического и экономического;
- в) либерального и морального.

13. Что включают в себя экономические методы менеджмента?

- а) трудовые нормативы;
- б) нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом;
- в) финансирование и кредитование;
- г) внутрифирменного планирования;
- д) экономического стимулирования.

14. Перечислите методы управления, направленные на организацию процесса производства и управления и базирующиеся на правовом обеспечении управления?

- а) организационно-распорядительные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

15. Перечислите традиционные формы воздействия на коллектив:

- а) убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
- б) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива;
- в) установление в коллективе благоприятного морального климата;
- г) использование критики и самокритики;
- д) планирование социального развития коллектива;
- е) развитие и сохранение различных методов, традиций и ритуалов, сформировавшихся внутри коллектива.

16. Укажите общие методы управления?

- а) воспроизводственные и маркетинговые;
- б) законодательные и нормативные;
- в) административные, экономические и социально-психологические;
- г) сетевые и балансовые.

17. Укажите, на чем основываются социально-психологические методы управления?

- а) на воздействии на сознание и социальные условия.

- б) на морально-психологическом климате;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на материальном интересе работников.

18. Какие методы управления получили наибольшее развитие?

- а) балансовые;
- б) социально-психологические;
- в) экономические;
- г) сетевые.
- д) административные.

19. С какой целью применяются социально-психологические методы:

- а) организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование;
- б) повышение продуктивности и качество работы;
- в) формирование положительного социально-психологического климата в коллективе.
- г) использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; е. применение социально-психологических методов.

20. Процесс управления представляет собой:

- а) последовательную деятельность менеджера;
- б) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций;
- в) совокупность принципов и методов управления.

Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

Кризис – это состояние социально-экономической системы (организации), при котором наблюдается крайнее обострение противоречий внутри нее, угрожающее ее жизнеспособности во внешней среде.

Понятие кризиса (от греч. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход) используется для характеристики ситуации резкого перехода, перемен, сопровождающихся нарушением сложившихся тенденций.

Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: 危机. Один означает «опасность», другой - «благоприятная возможность».

Основное предназначение кризиса – ликвидация нежизнеспособных и наименее устойчивых элементов.

Рассмотрим научные теории, посвященные изучению экономических циклов и кризисов. К. Маркс видел главную причину циклического развития капиталистической экономики и возникновения экономических циклов в непреодолимых противоречиях, сложившихся между общественным характером производственной деятельности и частным присвоением ее результатов. Данное противоречие усложняет процесс выхода из кризиса в условиях капитализма.

К позиции марксистов близки взгляды экономистов, полагающих, что причиной появления кризисных явлений служит диспропорциональность развития экономики (неравновесное состояние рынка). Таким образом, отсутствие правильной пропорции между от-

раслями экономики, спонтанное поведение предпринимателей приводят к кризисам.

Противоположного мнения придерживаются сторонники неоклассического либерализма. По их мнению, истоки кризисов не стоит искать в природе капитализма. Представители данной теории полагают, что к кризисам приводит недопроизводство, вызванное недопотреблением населения (Дж. Робинсон, лидер левого кейнсианства). В связи с чем, способом выхода из кризиса может служить стимулирование потребления. Но, стоит отметить, что недопотребление и низкая платежеспособность являются, не столько причиной, сколько следствием кризиса.

С точки зрения экономиста Ф. Хайека, который является сторонником свободного рынка и невмешательства государства в экономику, к кризисам перепроизводства приводит чрезмерное государственное финансирование (например, «дешевые» кредиты, накачивание спроса и др.).

Достаточный интерес представляет психологическая теория кризисов, предложенная Й. Шумпетером. Согласно данной теории для каждой фазы жизни фирмы характерна отдельная психологическая картина, отражающаяся на отношении к инвестициям. Так, паника, возникающая вследствие кризисных явлений, приводит к сокращению или к полному исключению капиталовложений. В то же время, для стадии подъема характерно активное капиталовложение. Такое поведение приводит к неравномерности инвестиционного цикла.

Экономист П. Самуэльсон, объединив основные постулаты теорий, изучающих экономические циклы и кризисы, выделил ключевые

причины, приводящие к появлению кризисных явлений и циклического развития экономики¹:

- экономические циклы обусловлены экспансией (сжатием) банковского кредита согласно денежной теории (Хоутри и др.);

- в теории нововведений появление экономических циклов объясняется применением в производстве значимых инноваций (Шумпетер, Хансен);

- в психологической теории циклы являются следствием смены оптимистического настроения населения на пессимистическое (Пигу, Беджгот и др.);

- согласно теории недопотребления к циклам приводит слишком большой удельный вес доходов богатых и бережливых слоев населения в сравнении с тем, что 87 может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Катчингс и др.);

- отсутствие сбалансированной пропорции между отраслями приводит к рецессии согласно теории чрезмерного инвестирования (Хайек, Мизес и др.);

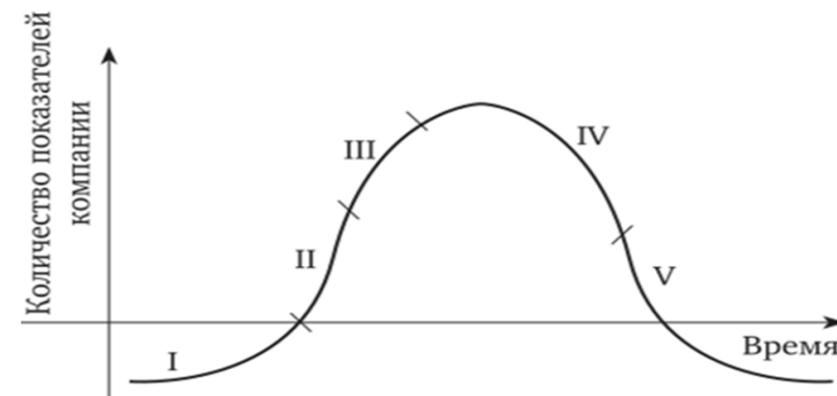
- в теории солнечных пятен, погоды, урожая причины кризисов и циклов усматриваются в природно-физических процессах (Джеванс, Мур).

Изучим как экономические кризисы и циклическое развитие экономики отражается на деятельности компаний.

¹ Самуэльсон Пол А. Экономика. Учебник, В сокр. Пер. с англ. — Севастополь, изд. «Ахтиар», 1995г., 384с.

Системный кризис – это хаотическое состояние, вызванное устареванием систем организаций, приводящее к их уходу с рынка или к преобразованию, в результате разрушаются деловые связи организации с внешним окружением (партнерами, поставщиками, покупателями), договоренности, а во внутренней среде разрушаются структура, управление, система мотивации.

Жизненный цикл системного кризиса представлен на рисунке 2.1.



- I — проявление (ожидание) кризиса;
- II — нарастание (формирование) кризиса;
- III — развитие кризиса (усиление проявлений);
- IV — максимизация кризиса (распад системы);
- V — (самоорганизация) затухание кризиса

Рисунок 2.1. Жизненный цикл системного кризиса

Причины кризисов приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Причины кризисов

Причины	Характеристика
Объективные	Связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем
Субъективные	Отражают ошибки в управлении
Природные	Характеризуют экстремальные природно-климатические условия, обусловлены особенностями климата, землетрясениями и др.
Внешние	Связаны с тенденциями макроэкономического развития
Внутренние	Связаны с внутриорганизационными проблемами
Случайные	Результат случайных явлений, процессов
Закономерные	Регулярно повторяющиеся, устойчивые, прогнозируемые

А возможные последствия – в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Возможные последствия кризисов

Возможные последствия кризиса	
Обновление системы	Оздоровление системы
Разрушение системы	Возникновение нового кризиса
Обострение кризиса	Резкие изменения
Ослабление кризиса	Мягкий выход
Преобразование системы	Долгосрочные изменения
Сохранение системы	Краткосрочные изменения
Качественные изменения	Необратимые изменения
Количественные изменения	Обратимые изменения

Различают следующие подходы (концепции) к определению понятия «кризис»:

- кризисы в природе и обществе неизбежны и по существу являются либо результатом ошибок управления, либо следствием обстоятельств непреодолимой силы, имеющих стихийный характер;
- кризисы тесно связаны с циклическостью экономического развития социально-экономических систем: они свидетельствуют об исчерпании потенциала развития главных элементов данных систем и появлении элементов систем нового цикла;
- кризисы играют помимо негативной, также позитивную роль в жизни общества; способствуют выявлению в ней «слабых» мест, обеспечивают сохранение и переход в будущий цикл наиболее жизнеспособных и устойчивых из ее подсистем;
- кризис, имея определенную продолжительность, обязательно заканчивается, при этом его окончание приводит либо к гибели и распаду системы, либо к ее переходу на качественно новый уровень своего развития;
- кризисы, имея схожие черты, являются неповторимыми, что определяет необходимость разработки и реализации специфических мер воздействия¹.

¹ Катаева Т. М. Основы антикризисного менеджмента: учебное пособие / Т. М. Катаева, М. Ю. Ланкина; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Таганрог: Южный федеральный университет, 2016. – Часть 1. – 95 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493062> (дата обращения: 16.09.2022). – Библиогр.: с. 61-63. – ISBN 978-5-9275-2209-5. – Текст: электронный.

На разных стадиях кризиса различается содержание антикризисного менеджмента (таблица 2.3)

Таблица 2.3. Антикризисный менеджмент на различных стадиях жизненного цикла

№	Стадия кризиса	Содержание антикризисного менеджмента
1.	Начальная стадия	<ul style="list-style-type: none"> Угрозы существованию организации пока еще нет и нет необходимости проводить экспресс-диагностику состояния организации и осуществлять чрезвычайные меры стабилизации; Антикризисный менеджмент может быть ограничен диагностикой, планированием и выведением организации из кризиса в соответствии с планом антикризисных мероприятий.
2.	Промежуточная стадия	<ul style="list-style-type: none"> Необходимо провести экспресс-диагностику, диагностику, планирование и выведение организации из кризиса; Осуществление чрезвычайных мер стабилизации не требуется.
3.	Острая стадия	<ul style="list-style-type: none"> Требуется провести комплекс мероприятий антикризисного менеджмента – экспресс-диагностику, чрезвычайные меры стабилизации, диагностику, планирование и выведение организации из кризиса.

Классификация кризисов осуществляется по разным критериям (таблица 2.4).

Таблица 2.4. Классификация кризисов социально-экономических систем¹

Признак классификации	Тип кризиса				
	Общие		Локальные (частные)		
По степени масштабности, общности проявления					
По характеру и структуре отношений в системе	экономические	социальные	политические	организационные	технологические
По причинам возникновения	объективные – субъективные	внутренние – внешние	закономерные – случайные	естественные – искусственные	
По уровню прозрачности и предсказуемости	скрытые (латентные) – явные		предсказуемые (закономерные) – случайные (неожиданные)		
По степени управляемости	управляемые		неуправляемые		
По последствиям	разрушение – обновление	оздоровление – новый кризис	обострение – ослабление	резкое падение – мягкий выход	
По продолжительности протекания	затяжной		кратковременный		
По глубине протекания	глубокие		легкие		

Для осуществления диагностики кризисного состояния применяют аналитические, экспертные методы, линейное, динамическое программирование, диагностика на моделях (таблица 2.5.)².

¹ Катаева Т.М. Основы антикризисного менеджмента: учебное пособие / Т. М. Катаева, М. Ю. Ланкина; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Таганрог: Южный федеральный университет, 2016. – Часть 1. – 95 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493062> (дата обращения: 06.10.2022). – Библиогр.: с. 61-63. – ISBN 978-5-9275-2209-5. – Текст: электронный.

² Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост. А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.

Таблица 2.5. Методы диагностики кризисного состояния

№	Методы	Характеристика
1	Аналитические методы	Методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.
2	Экспертные методы	Средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.
3	Линейное программирование	Математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время
4	Динамическое программирование	Вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения
5	Диагностика на моделях	Представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций

В российской литературе термин «антикризисное управление» впервые появился в 90-х годах прошлого века и соотносился с зарубежным понятием «кризис-менеджмент», подразумевая исключительно управление процессом банкротства организаций и их ликвидации.

В современной литературе можно встретить разные трактовки понятия «антикризисное управление», рассмотрим некоторые из них.

Антикризисное управление представляет собой процесс управления, подразумевающий возможность предвидеть опасные кризисы, на основе своевременного обнаружения симптомов кризисных явлений, их анализ, а также управление, включающее разработку мер по минимизации отрицательных последствий кризисов и поиск резервов для выхода из рецессии и последующего роста.

В широком смысле под антикризисным управлением подразумевается совокупность управленческих действий по анализу, выявлению, предупреждению, смягчению, устранению и преодолению кризисов и причин, их вызывающих, на всех уровнях экономической системы.

Антикризисное управление включает:

- изучение состояния факторов макро- и микроокружения, выбирая при этом подходящую миссию организации;
- описание экономической модели появления кризисных явлений;
- формирование системы наблюдения и раннего обнаружения сигналов приближения кризисной ситуации во внешней и внутренней среде организации;

- осуществление регулярного мониторинга финансового состояния организации с целью выявления возможности банкротства;
- формирование приемлемой политики поведения организации в ситуации наступления кризиса и выхода из него;
- регулярный учет уровня предпринимательского риска и разработку методов по его снижению.

Целью антикризисного управления является разработка основы для последующего развития и улучшения деятельности организации, способствующей росту эффективности применения вовлекаемых ресурсов, увеличению производительности труда, максимизации прибыли, обеспечивающей финансовую стабильность, предупреждению и ликвидации рисков в деятельности организации.

Рассмотрим группы задач антикризисного управления:

- прогнозирование состояний, предшествующих кризису;
- разработав управленческих мер в ситуации возникновения кризиса;
- экономическая оценка антикризисных программ;
- разделение на группы технологий менеджмента;
- формирование системы подбора персонала и изучение конфликтологии.

Выделяют следующие стратегии антикризисного управления:

- предотвращения возникновения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания наступления стадии зрелости кризиса, с целью успешного преодоления возникших проблем;
- сопротивления кризису, сдерживания его факторов;

- применения резервов или вовлечения дополнительных ресурсов для стабилизации кризисной ситуации;
- рассчитанного риска;
- поэтапного преодоления кризиса;
- прогнозирование и формирование условий устранения последствий кризиса.

При выборе той или иной стратегии антикризисного управления следует руководствоваться характером и глубиной кризиса.

Изучим концепцию антикризисного управления, которая представляет собой систему из шести подсистем, являющихся отдельными аспектами антикризисного менеджмента (таблица 2.6.).

Таблица 2.6. Концепция антикризисного менеджмента¹

№	Направление	Характеристика
1	Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития	Базовые понятия антикризисного управления: кризис, анализ различных кризисов, причины их возникновения, структура. Здесь важна также классификация кризисов с точки зрения различных признаков, поскольку она позволяет понять все грани этого явления и его особенности и в соответствии с ними найти выход из кризисной ситуации. Все это доказывает необходимость изучения кризисов и поиска решений по их предотвращению или преодолению последствий

¹ Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост. А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.

№	Направление	Характеристика
2	Формирование и реализация антикризисного управления	Эта часть концепции включает информацию об основных чертах антикризисного управления, диагностику кризисов в процессах управления, стратегию и тактику антикризисного управления, его технологию, а также реализацию процедуры банкротства
3	Механизм антикризисного управления	Реализуется на практике с помощью ряда средств, каждое из которых должно применяться в организации осознанно и обоснованно. Особую роль играют инновации в деятельности организации, инвестиционная политика, контроллинг, оценка рисков в антикризисном управлении, а также процедура санаций
4	Человеческий фактор в антикризисном управлении	Рассмотрение человеческого фактора предполагает формирование человеческого капитала, изучение в процессе управления психологии и конфликтологии применительно к кризисным или иным ситуациям, формирование корпоративных отношений в организации, а также обеспечение эффективной деятельности арбитражного управляющего в организации
5	Антикризисное управление и процессы общественного развития	Антикризисное управление рассматривается как процесс взаимодействия социально-экономической системы с другими системами и организациями. Данное направление посвящено таким вопросам, как регулирование кризисных ситуаций, социальное партнерство, социокультурные факторы, региональные аспекты, роль профсоюзов в процессе разрешения кризисов
6	Зарубежный опыт антикризисного управления	В странах с большим опытом антикризисного управления выработана база, которая дает возможность проводить его оперативно и эффективно. Опыт экономически развитых стран особенно полезен для развивающихся стран и стран с переходной экономикой

Процесс развития управления неотделим от повышения его эффективности, что в свою очередь базируется на увеличении его потенциала. Однако при изменении потенциала и эффективности управления могут возникнуть кризисы. Степень эффективности антикризисного управления зависит от уровня достижения целей смягчения, устранения или положительного использования кризисной ситуации в сравнении с вовлеченными на это ресурсами. Подобный расчет эффективности управления является достаточно сложным, для этого следует проводить анализ и общую оценку управления, его результативности или неудач.

Для анализа и реализации антикризисного управления изучают факторы, определяющие его эффективность. Среди данных факторов выделяют:

1. Уровень профессиональной подготовки антикризисного управления и наличие специальной подготовки.
2. Искусство управления, заложенное природой и приобретенное в результате обучения.
3. Разработка и освоение концептуальной основы рискованных решений.
4. Научное изучение факторов внутренней и внешней среды, прогнозирование тенденций. Формирование картины будущего, основанное на объективном анализе, позволяет следить за факторами, свидетельствующими о приближении и наступлении кризиса.
5. Одним из ключевых факторов антикризисного управления является корпоративность, проявляемая в различной степени в организациях. Корпоративность представляет собой понимание и принятие

сотрудниками миссии и целей организации, готовность работать для их достижения. Корпоративность предполагает интеграцию организационных, административных, социально-психологических отношений.

6. Лидерство может стать ключевым фактором при выходе из кризиса или для его смягчения. Лидерство представляет собой не только набор личностных качеств менеджера, но и характеристику управленческой системы организации, в связи с чем, следует искать и проектировать эффективные модели лидерского поведения.

7. На эффективность антикризисного управления в значительной мере оказывает влияние оперативность и мобильность управленческого поведения. В условиях кризиса большую значимость приобретает быстрота действий, оперативность принимаемых решений, приспособление управления в сложившейся ситуации.

8. Разрабатываемые программы и стратегии антикризисного управления должны быть гибкими, чтобы при необходимости эффективнее адаптироваться к изменяющимся условиям.

9. В отдельную группу следует выделить человеческий фактор, который в определенной степени уже отражен в факторах корпоративности, лидерства и искусства управления. Однако понятие антикризисной команды необходимо рассмотреть отдельно, так как она является основным помощником антикризисного менеджера. Антикризисная команда участвует в разработке и реализации программы антикризисного управления.

10. Немаловажным фактором антикризисного управления является система мониторинга наступления кризисной ситуации. Данная

система предполагает расчет вероятности и реалистичности наступления кризиса на основе специально организованных действий. Система мониторинга необходима для своевременного обнаружения симптомов наступления кризиса.

Выделяют следующие виды антикризисного управления: антиципативное, превентивное, реактивное, реабилитационное¹.



Рисунок 2.2. Соотношение процентных долей менеджмента и управления в период развития кризисных факторов, виды антикризисного управления

Соотношение процентных долей менеджмента и управления в период развития кризисных факторов, а также виды антикризисного управления представлены на рисунке 2.2.¹

¹ Базаров Р.Т., Синетова Р.Г., Басырова Э.И., Тишкина Т.В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 10-2. – С. 301-305; URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41829> (дата обращения: 16.09.2022).

Наиболее современным видом антикризисного управления является антиципативное управление. Оно предполагает предварительную проработку антикризисных мер реагирования на отрицательные явления и факторы. Антиципативное управление реализуется еще до выявления самых слабых признаков кризиса, таким образом это позволяет защищать объект, когда его деятельность характеризуется позитивными показателями. При этом прорабатываются варианты и программы негативного развития ситуации.

При выявлении признаков кризиса реализуется превентивное антикризисное управление. Данный подход позволяет принимать соответствующие блокирующие меры для устранения негативных кризисных явлений, которые имеют тенденции развития и усиления.

Превентивное управление базируется на концепциях менеджмента и преимущественно с использованием внутрисистемных ресурсов. В то же время, если ресурсов не хватает для устранения кризисного явления, то антикризисный менеджмент (превентивное антикризисное управление) не в силах противодействовать кризису.

В ситуации наступления кризиса применяется реактивное антикризисное управление, путем реализации специфических антикризисных мер, среди которых санация и антикризисная реструктуризация. Реактивное управление получила широкое распространение на макро- и микроуровне, при этом для выхода из кризиса применяются

¹ Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. №3. С.45-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-sovremennaya-kontseptsiya-i-osnovnoy-instrumentariy> (дата обращения: 16.09.2022).

экономические, нормативно-правовые, организационные и человеческие ресурсы.

Таблица 2.7.

Виды и особенности антикризисного управления
в современной концепции РФ

Вид антикризисного управления	Цель	Особенности	Реализуемый принцип антикризисного управления
Антиципативное	Наилучшим образом подготовиться к кризису	Требует затрат ресурсов, когда реальной угрозы еще нет	Предварительная разработка моделей реагирования и поведения в случае кризиса
Превентивное	Купировать кризисные явления прежде, чем они разовьются	Объективно не может предотвратить все кризисы, но снижает их опасные последствия	Чем раньше обнаружить кризис, тем легче с ним справиться
Реактивное	Сохранение деятельности во время кризиса и поиск способа вернуться в стабильное состояние	В отличие от менеджмента – не связано с необходимостью защищать интересы собственников объекта управления	Неважно, кому принадлежит объект управления, главное, чтобы он мог эффективно функционировать
Реабилитационное	Усилить сопротивляемость объекта управления после завершения кризиса. Снизить негативные социальные последствия	Нет разработанной теории и системно применяемой практики	Обновляющий потенциал кризиса следует использовать для развития

Среди видов антикризисного управления выделяют реабилитационное антикризисное управление, которое является мало исследованным видом. Можно провести с ним аналогию из медицинской сферы – послеоперационное выхаживание. Данный подход подразумевает сохранение объекта управления, стабилизацию его финансового со-

стояния. Помимо этого, реабилитационное антикризисное управление должно способствовать оздоровлению экономического пространства после выхода из кризиса.

Особенности антикризисного управления в современной концепции РФ представлены в таблице 2.7.

Ключевые задачи антикризисного менеджмента на микроуровне:

- преобразование методов и форм функционирования основных механизмов хозяйствования во всех видах деятельности экономических агентов на рынке;

- изменение критериев оценки альтернатив разрабатываемых и принимаемых впоследствии управленческих решений на всех уровнях управления хозяйствующим субъектом;

- разработка и реализация стратегии и тактики функционирования и развития предприятия в условиях постоянной изменчивости внешней среды;

- активное корректное применение передовых технологий управления;

- использование при управлении предприятием максимального числа законных методов хозяйственного маневрирования.

На государственном уровне различают следующие формы регулирования кризисных ситуаций:

- нормативно-законодательная деятельность, направленная на подготовку и принятие нормативно-правовых актов, способствующих преодолению кризисных ситуаций во всех сферах жизнедеятельности общества;

- финансовое регулирование, направленное на повышение эффективности управления совокупностью находящихся в распоряжении государства денежных средств, статьями доходов и расходов, а также порядком их формирования и использования. Данная форма государственного антикризисного регулирования реализуется через бюджетную, кредитную политику, курсовую политику Центробанка, налоговое и ценовое регулирование;

- реализация активной промышленной политики, базирующейся на следующих принципах: учет интересов всех участников данного процесса; направленности на социальные и экономические сферы; совмещения мер государственного регулирования и рыночного механизма; построения договорных отношений и создание конкурентной среды для взаимодействия основных участников процесса преобразований в промышленности и пр.;

- действенная политика выравнивания доходов, которая предполагает их перераспределение в целях реализации государством своих социальных обязательств перед обществом.

Предпосылка выхода из кризиса экономики страны – это создание и регулирование правового пространства экономической деятельности. Рассмотрим более подробно условия для формирования данной предпосылки.

Первым условием для ее формирования является создание и внедрение правовых норм хозяйствования на всех уровнях экономической системы.

Второе условия заключается в разработке моральных и материальных стимулов для соблюдения, утвержденных на государственном уровне, норм хозяйствования.

Третье условие предполагает разработку и применение адресных и конкретных мер воздействия на хозяйствующий субъект в случае несоблюдения им правовых норм.

Четвертым условием является выведение экономики из тени и стимулирование ведения законной хозяйственной деятельности.

Пятое условие заключается в том, что устанавливаемые государством правовые нормы должны быть рациональными и эффективными с точки зрения сбалансированного сочетания интересов государства, общества, индивида, социальных групп и трудовых коллективов.

Система антикризисного управления основывается на следующих принципах:

1. Ранее выявление признаков кризиса в деятельности организации. Так как появление кризиса в организации несет в себе угрозу ее существования или может нанести существенный ущерб ее деятельности, то следует своевременно диагностировать возможность возникновения кризиса на самых ранних этапах и нейтрализовать его или минимизировать последствия его наступления.

2. Безотлагательное реагирование на кризисные ситуации. Возникающее кризисное явление имеет свойство расширяться с каждым новым циклом, в то же время порождая новые кризисные явления. Таким образом, от срочности применения антикризисных мер зависят возможности восстановления организации.

3. Соизмеримость степени реагирования организации на кризисную ситуацию с уровнем угрозы ее финансовому состоянию. В большинстве случаев мероприятия по устранению угрозы банкротства организации связаны с финансовыми затратами, которые должны быть адекватны относительно уровня угрозы банкротства организации.

4. Полное использование внутреннего потенциала организации для ее вывода из кризиса. При проявлении кризисной ситуации для ее устранения организация должна рассчитывать в первую очередь на собственные финансовые возможности.

5. Реалистичность при оценке кризисной ситуации. Антикризисное управление предполагает отказ от проектов, внедрения инноваций и полное сосредоточение на выводе организации из кризиса.

Антикризисный менеджмент является достаточно рискованным инструментом при решении большинства проблем. Это связано с тем, что в ситуации кризиса проявляются многие риски, которые различаются по содержанию, источнику возникновения, уровню вероятности и величине возможных последствий и потерь. В связи с чем возникает потребность в создании комплексной системы управления рисками, которая бы включала квалифицированного специалиста по управлению рисками («риск-менеджера»).

Изучим процесс управления риском при разработке и воплощении в жизнь риск-решения. Данный процесс представлен на рисунке 2.3.

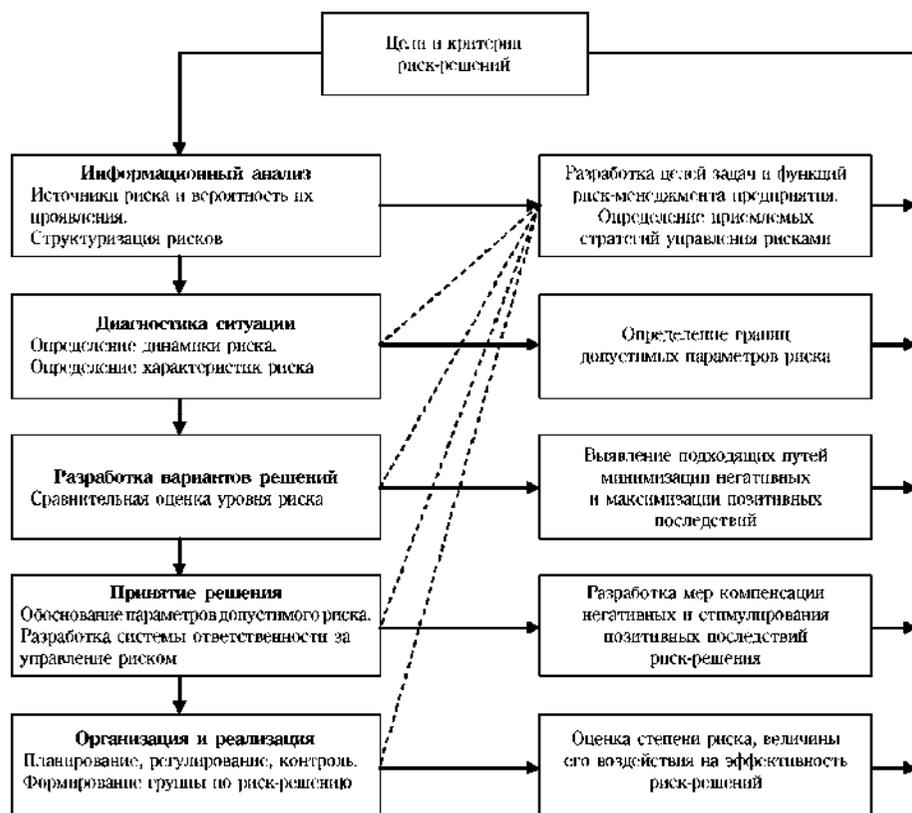


Рисунок 2.3. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения¹

При выборе подходящих мероприятий для устранения негативных последствий и максимизации положительных кризисных явлений следует руководствоваться следующими стратегиями:

1. Стратегии при отрицательных рисках:

- стратегия уклонения предполагает пересмотр или отказ от принятия решений, связанных с риском, с целью исключения угроз, сопровождающих риск; данная стратегия направлена на ограждение организации от последствий наступления риска.

- стратегия передачи: перенесение на третью сторону отрицательных последствий кризисных явлений и ответственности за реакцию на риск. Таким образом ответственность за риск переносится, а сам риск сохраняется. Процесс перенесения риска в большинстве случаев сопровождается денежными выплатами третьей стороне за риск;

- стратегия снижения основана на уменьшении вероятности наступления риска и/или его последствий до минимальных значений.

2. Стратегии при положительных рисках:

- стратегия использования подразумевает ликвидацию всех неопределенностей, сопровождающих риск с помощью мероприятий, направленных на появление позитивной возможности;

- стратегия совместного использования предполагает перенесение ответственности на третью сторону, которая бы смогла наилучшим образом распорядиться позитивными факторами в интересах организации;

- стратегия усиления основана на трансформации величины позитивного явления, с целью увеличения вероятности появления риска и, как следствие, благоприятной возможности.

3. Стратегии для всех рисков:

¹ Соболев В.Ф., Буров С.В. Антикризисное управление: Учебно-методический комплекс. - Новосибирск: НГУЭУ, 2010. - 120 с.

- стратегия принятия используется в ситуации, когда использование других стратегий невозможно и организация осуществляет свою деятельность в сложившихся условиях, не влияя на риск.

При оценке эффективности рассчитывается эффективность достигнутого уровня, которая определяется как отношение упущенных возможностей или потерь к расходам на управление риском.

Задания

1. Раскройте понятие «кризис»?
2. Проанализируйте значение кризисов в социально-экономическом развитии страны, компании?
3. Назовите причины возникновения кризисов?
4. Можно ли прогнозировать кризисы?
5. Как можно классифицировать кризисы?
6. Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
7. В чем состоит сущность антикризисного управления предприятием?
8. Какова проблематика антикризисного управления?
9. Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления?
10. Каковы этапы антикризисного управления?
11. Из каких элементов состоит система антикризисного управления?
12. Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления?

13. Каковы наиболее общие причины неплатежеспособности организации?

14. Объясните структуру управления предприятием в кризисной ситуации.

15. Каковы факторы, влияющие на разработку управленческих решений?

Кейс-задание 1

«Конфликт в научно-исследовательском институте»¹

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подал заявление Сидоров — подполковник Российской армии, канд. хим. наук, 40 лет, энергичный, работал завкафедрой в военном училище. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства стали решающими. Первый год дела шли блестяще. Был государственный заказ. Сидоров работал с энтузиазмом и пришелся «ко двору» в новом НИИ. Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: «Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут так же хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам

¹ Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева.— Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2017.— 164 с.

с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус». В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 часов ежедневно, прекрасно разбирался в хозяйстве, многие новые проекты шли под его руководством. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек; когда дела начинали заваливаться, становился занудливым в оперативном контроле и «не слазил» с подчиненных; стараясь решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 5 млн. р. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных задач — Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию для закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы: 1) финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет и нет надежды на улучшение; 2) заключение хоздоговоров с предприятиями ведется вяло — вместо 5 млн. р. они заключены всего на 2 млн. р. Это недоработка первого зама Сидорова; 3) строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 1 млн. р., который придется

снять с хоздоговорных денег; 4) нужно заморозить увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов.

1. Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза, ведь 1 млн. р. с «договорных денег» предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ?

2. Следует ли заморозить ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя — Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения: «Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и заморозить увеличение зарплаты».

Часть сотрудников НИИ (около 20%) уволились и ушли в коммерческие структуры. По инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией. «Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ», — говорил Ершов. «Принцип социальной справедливости — главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания», — отвечал Сидоров.

Задания

1. Почему успешно работающее предприятие оказалось в кризисной ситуации? Как развивались события, и каков был результат? К какому типу руководителей с точки зрения антикризисного менеджмента можно отнести директора Ершова?

2. Постройте «дерево рисков и причин кризиса» для данного НИИ.

3. Разработайте план кадровых мероприятий по урегулированию данной кризисной ситуации»¹.

Тесты

1. Система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений на всех уровнях экономики:

- а) стабилизационная политика;
- б) антикризисное управление;
- в) кризисный контроллинг.

2. Один из подходов, характеризующих системный характер антикризисного управления, который требуется, когда необходимо определить, каким образом отдельные люди связаны с появлением кризиса:

- а) социально-политический;

¹ Федорова, А. Э. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 164 с.

б) структурно-технологический;

в) психологический.

3. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:

- а) катастрофа;
- б) конфликт;
- в) кризис.

4. К принципам антикризисного управления относятся:

- а) принцип методологичности;
- б) принцип системности;
- в) принцип обоснованности;
- г) принцип объективности;
- д) принцип непрерывности;
- е) принцип профессионализма;
- ж) принцип инновационности;
- з) принцип научности;
- и) принцип относительности.

5. Непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов:

- а) менеджмент;

- б) управление;
- в) руководство.

6. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур:

- а) группа;
- б) команда;
- в) организация;
- г) общество.

7. Совокупность мероприятий, которые осуществляются правительством страны и направлены на проведение преобразований в экономике и обществе, способствующих преодолению кризисной ситуации:

- а) государственная стабилизационная политика в условиях кризисной ситуации;
- б) государственное управление в кризисных ситуациях;
- в) государственный кризисный план.

8. Направление концепции антикризисного управления, в рамках которого оно рассматривается как процесс взаимодействия социально-экономической системы с другими системами и организациями:

- а) кризисы в тенденциях макро- и микроразвития;
- б) формирование и реализация антикризисного управления;
- в) механизм антикризисного управления;
- г) человеческий фактор в антикризисном управлении;

- д) антикризисное управление и процессы общественного развития;
- е) зарубежный опыт антикризисного управления.

9. Данный процесс в рамках антикризисного регулирования предполагает приведение системы в состояние равновесия, в результате чего происходит разрешение кризиса:

- а) самоорганизация;
- б) контроль;
- в) регулирование.

10. Роль государства в процессе антикризисного управления, в рамках которой обеспечивается законодательное регулирование и административное управление, сбор налогов, организацию финансовой системы государства, эмиссию национальной валюты, поддержание ее курса:

- а) гражданско-правовая роль;
- б) публично-правовая роль.

11. Состояние экономики, в рамках которого в функции государственного регулирования входит мониторинг ситуации в экономике, а также совершенствование законодательства, структуры государственного управления и государственного аппарата:

- а) стабильное состояние экономики;
- б) неустойчивое состояние экономики;
- в) кризисное состояние экономики.

12. Модель регулирования экономики, которая базируется на поощрении предпринимательской активности населения с помощью государственных мер:

- а) американская модель;
- б) японская модель;
- в) шведская модель;
- г) германская модель.

13. Состояние экономики, в рамках которой часто применяется система фондового распределения, жесткое регулирование процессов обращения, ценообразования, доходов и потребления:

- а) стабильное состояние экономики;
- б) неустойчивое состояние экономики;
- в) кризисное состояние экономики.

14. Характерной чертой этой модели регулирования экономики является повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке за счет отставания уровня жизни населения от увеличения производительности труда:

- а) американская модель;
- б) японская модель;
- в) шведская модель;
- г) германская модель.¹

¹ Антикризисное управление : учеб.-метод. пособие / сост. А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.

15. Одной из функций антикризисного управления персоналом является планирование, подразумевающее разработку планов по таким направлениям деятельности, как:

- а) план повышения квалификации и совершенствование профессионального инструментария работников;
- б) план удовлетворения потребности в персонале;
- в) план развития инновационных методов управления трудом;
- г) план мероприятий внутриорганизационного PR;
- д) план формирования готовности персонала к деятельности в кризисных условиях;
- е) план развития маркетинговой деятельности организации;
- ж) план «омоложения» кадрового состава и стимулирования ухода лиц, не способных к эффективной деятельности в новых условиях.

16. Диагностика кризисных явлений в системе управления персоналом включает следующие этапы исследования:

- а) определение целей исследования;
- б) описание объекта исследования;
- в) формулировку концепции исследования;
- г) выбор методов исследования;
- д) проведение исследования и анализ результатов;
- е) проведение собрания трудового коллектива;
- ж) оглашение результатов исследования.

17. Стратегия антикризисного кадрового менеджмента организации предусматривает:

- а) сырьевое обеспечение системы управления персоналом;
- б) материально-техническое обеспечение системы управления персоналом;
- в) организационное обеспечение системы управления персоналом;
- г) информационное обеспечение системы управления персоналом;
- д) общее инструментальное обеспечение системы управления персоналом;
- е) трудовое ресурсное обеспечение системы управления персоналом;
- ж) финансовое обеспечение системы управления персоналом.

18. Важнейшими умениями, необходимыми для реализации функций антикризисного управления, являются:

- а) умение ставить перспективные цели и задачи;
- б) умение координировать деятельность управляемой системы;
- в) умение использовать в работе методы социальной психологии и конфликтологии;
- г) умение поддерживать собственный авторитет;
- д) умение делегировать полномочия, функции, власть;
- е) умение слушать собеседника, входить в его положение и интересы;
- ж) умение реализовать основные формы работы — оперативные совещания, служебную переписку, переговоры¹.

¹ Федорова А.Э., Токарева Ю.А. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие.— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 164 с.

Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИЯ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время концепция стратегии внедряется в ряд областей бизнеса, экономики и т.д. стратегия заключается в планировании и разработке в целом и с точки зрения долгосрочного развития. концепция стратегического управления предприятием возникла в Европейском регионе, и в 50 - х годах прошлого века она постепенно стала важной концепцией внутренней деятельности предприятия. Главная цель заключается в том, чтобы помочь лидерам понять тенденции развития бизнеса компании, обеспечить, чтобы предприятия могли своевременно принимать правильные решения в случае изменения конъюнктуры рынка, избегать рыночных рисков и овладеть законами развития рыночной экономики. с этой точки зрения она представляет собой теорию изменения деловой активности, и поэтому стратегии управления являются динамичными.

Начальной точкой исследования теории стратегического управления считают 1960–е гг. XX века, когда вышли публикации ее основоположников: А. Чандлера, И. Ансоффа, К. Эндрюса, К. Кристенсена, Дж. Штайнера.¹

А. Чандлером в 1962 г. введены в научный язык дефиниции «стратегия» и «структура». «Стратегия есть установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения

¹ Катъкало В.С., Лукашевич В.В. Стратегическая теория фирмы и инструментарий неоклассики: неопределенность — путь к «порядку»? // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. Вып. 1. С. 70-82.

этих целей. Структура – организационная форма, разработанная для административного управления возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами»¹. Концептуальным ядром данной теории стратегического управления является конструкта «стратегия–структура», определяющая сущность стратегии как континуума организационных функций. Доминирующее утверждение «структура следует за стратегией» постулирует о главенствовании выбора стратегии над разработкой тождественной организационной структуры.²

Родоначальник «школы стратегического планирования» и представитель первого этапа формирования теории стратегического управления, И. Ансофф в 1965 г. определяет «стратегическое управление как деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением»³. В трудах ученого указывалось, что неопределенность среды организации предопределяет направление анализа от будущего компании к настоящему. При этом главенствующая роль при принятии управленческих решений отводилась технически сложным моделям планирования, например, портфельная матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок» (рисунок 3.1).

¹ Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MIT Press: Cambridge, MA., P. 15-16.

² Демина В.В., Усачева И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №3. 2017. С.61-69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 143.

		Товары	
		Существующие товары	Новые товары
Рынки	существующие	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукта»
	новые	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Рисунок 3.1. Матрица развития И. Ансоффа

Цель матрицы Игоря Ансоффа — помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии).

В 1965 г. представители «школы проектирования», относящейся также к первому этапу развития стратегического менеджмента, К. Эндриус, К. Кристенсен, Дж. Штайнер в коллективном труде раскрывают содержание стратегии «как совокупности целей, задач и основных политик и планов для их достижения»¹. Согласно авторам, стратегия отражает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации. Концептуальное ядро «школы проектирования»: сущность стратегии заключается в приведении организации в соответствие условиям ее внешнего окружения посредством индуктивного анализа сильных и слабых внут-

¹ Business policy: Texts and cases // Ed. by E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews. 1965. W.D. Guth, Homewood, P. 15.

ренных бизнес-процессов и управленческих рутин компании, а также идентификации угроз и позитивных перспектив внешней среды (кейс-метод и метод SWOT-анализа) (рисунок 3.2).

SWOT-анализ – метод стратегического анализа, позволяющий четко структурировать тенденции и выявить возможные действия. Нормативный характер результатов исследований ученых детерминирован стремлением, в большей степени, к трансляции знаний менеджерам-практикам, чем к формированию и развитию энциклопедических научных теорий. В результате возникла дихотомия между формулированием (содержанием) и осуществлением (процессом) стратегии.

Внутренние факторы	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Внешние факторы	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threatening)

Рисунок 3.2. SWOT-анализ

Таким образом, в рассмотренных трудах основоположников теории стратегического менеджмента предприняты первые попытки на-

учных разработок в области конкурентных преимуществ фирм (на основе индукционного подхода).

Следующий этап зарождения научной дисциплины стратегического управления (1970-е – 1980-е гг. XX века) был отражен во взглядах Д. Шендела и К. Хаттена, М. Портера, Г. Минцберга.

Д. Шендел и К. Хаттен в 1972 г. впервые ввели понятие «стратегическое управление» – «управленческий процесс установления и поддержания жизнеспособной взаимосвязи между организацией и ее средой посредством следования избранным целям, а также экономически эффективного размещения ресурсов для поддержки основных программ и политик развития»^{1,2}.

Основоположник «школы позиционирования» М. Портер в своей работе³, впервые изданной в 1980 г., постулирует, что стратегия заключается в противодействии отраслевой конкуренции, а стратегическое управление представляет собой деятельность в рамках аналитической схемы: «структура отрасли – поведение фирм – экономические результаты». Концептуальное ядро теории М. Портера составляют: становление концепции «пяти сил отраслевой конкуренции», разработка типовых конкурентных стратегий (лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования) и «цепочки создания ценно-

¹ Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. 1972. Academy of Management Proceedings. P. 100.

² Демина В.В., Усачева И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №3. 2017. С.61-69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69

³ Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.1980.

сти товара» (отнесение видов деятельности фирмы к основным и вспомогательным) (см. рисунок 3.3).

Теория М. Портера ориентирована на разработку эффективной конкурентной стратегии, учитывающей основные направления взаимодействия компании с внешней средой и особенности развития.

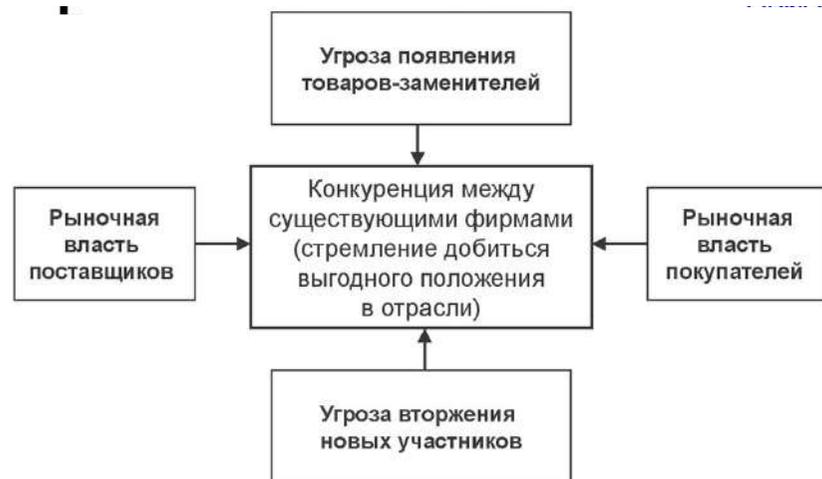


Рисунок 3.3. Пять сил конкуренции М. Портера

По М. Портера, существует три основные направления формирования стратегии поведения фирмы на рынке:

- 1) основана на лидерстве в минимизации издержек производства;
- 2) основана на специализации в производстве продукции;
- 3) основана на фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте (см. рисунок 3.4).

Стратегии предприятия		
<p>1. Корпоративная</p> <p>1.1. Интенсификация работы с существующими клиентами</p> <p>1.2. Выход на новые региональные рынки</p> <p>1.3. Развитие новых форм взаимодействия с клиентами</p>	<p>2. Продуктовая</p> <p>2.1. Продукты 1-го типа</p> <p>2.2. Продукты 2-го типа</p> <p>2.3. Продукты 3-го типа</p>	
<p>3. Производственная</p> <p>3.1. Партнерство с заказчиками и поставщиками</p> <p>3.2. Разработка ИС</p> <p>3.3. Разработка ИИС</p>	<p>4. Менеджмента</p> <p>4.1 Организация</p> <p>4.2. Мотивация</p> <p>4.3. Планирование</p> <p>4.4. Контроль</p> <p>4.5. Координация</p>	<p>5. Ресурсная</p> <p>5.1. Финансы</p> <p>5.2 Кадры</p> <p>5.3. Информация</p> <p>5.4. Техника</p> <p>5.5. Технологии</p> <p>5.6. Здания, сооружения</p> <p>5.7. Система управления</p>

Рисунок 3.4. Базовые стратегии предприятия

Также выделяют пять основных базовых стратегий развития компании:

1. Стратегия роста.
2. Стратегия ограниченного роста.
3. Стратегия сокращения.
4. Стратегия стабилизации.
5. Стратегия выживания.

Г. Минцберг в своем исследовании 1978 г. определяет стратегию как «паттерн в потоке управленческих решений» и формулирует 5«П»-системных характеристик стратегии: план; принцип поведения; создание ценной позиции; перспектива; прогнозирование (см. рисунок 3.5)¹.



Рисунок 3.5. Матрица стратегии Г. Минцберга

Концепция Г. Минцберга «развивающейся» стратегии – это анализ «задуманной» стратегии с «реализованной» рождает аксиому об отличии «преднамеренных» стратегий (реализованных как задуманные) от «развивающихся» стратегий, как результатов управленческих решений в независимости от того, были они запланированы или нет. Центральный тезис: «развивающиеся» стратегии более успешны и более адекватны реальной внешней среде, чем «преднамеренные»

¹ Mintzberg H. Patterns in strategy formulation // Management Science. 1978. Vol. 24. N 9. P. 934–948.

стратегии (которые, возможно, останутся не осуществленными). К сожалению, преимущественно теоретическая направленность концепции «развивающейся» стратегии осложнило ее применение в области реального стратегического управления в виду отсутствия содержательного практического инструментария.

Результаты проведенного анализа концепций второго этапа развития стратегического управления позволяют согласиться с мнением когорты зарубежных и отечественных ученых о становлении с середины 1970-х гг. новой академической дисциплины – «стратегического управления», характеризующейся переходом от индуктивных к дедуктивным методам исследования и эмпирической верификацией ключевых гипотез^{1, 2, 3}.

В конце 1980-х гг. интенсификация структурных изменений в мировой экономике, галопирующее развитие новых технологий и управленческих архитектур бизнеса привели к смещению вектора научных поисков в сторону проактивной адаптации к глубоким переменам внешнего окружения; разработки превентивных мероприятий по погашению потенциальных внешних угроз на фоне главенствующей роли экономического анализа внутренней среды фирмы. Закономерным следствием чего явилось развитие в 1990-е гг. ресурсной кон-

¹ Катъкало В.С., Лукашевич В.В. Стратегическая теория фирмы и инструментарий неоклассики: неопределенность — путь к «порядку»? // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. Вып. 1. С. 70-82.

² Попов С.А. Развитие мировых концепций современного стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. Вып. 1. С. 96-106.

³ Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. Том 8. 2010. Вып. 1. С. 5-40.

цепции в стратегическом управлении в качестве третьего периода развития дисциплины.

В рамках ресурсного подхода Б. Вернерфельт в 1984 г. определяет стратегию как совокупность сильных и слабых сторон фирмы. Им расширена дефиниция «ресурсы» – «все, что может быть определено как сильная или слабая сторона какой-либо фирмы»¹. В концептуальном ядре его теории взаимоподчиненность результатов деятельности и ресурсов организаций представлена с помощью матрицы «ресурсы-продукты» с учетом влияния фактора времени. Дифференциация успехов фирм одной рыночной ниши детерминирована эксплуатацией нетривиальных или имплицитно уникальных ресурсов в их бизнес-процессах.

Необходимо отметить, что в рамках ресурсного подхода занимает обособленную позицию концепция ключевых компетенций, опубликованная в 1990 г. в статье «Ключевые компетенции корпорации» К.К. Прахалада и Г. Хамела². Данная концепция совершила прорыв в теории ресурсного подхода, впервые наглядно разъяснив менеджерам-практикам, что невозможно установить источники превосходства конкурентов при ошибочной фокусировке анализа только на конечных продуктах в ущерб исследованию комбинации ключевых компетенций организации.

¹ Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. Вып. 1. С. 103-118.

² Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May–June 1990. P. 79-91. (Рус. пер.: Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18-46).

Среди ключевых положений ресурсного подхода, как третьего этапа развития теории, в трудах Б. Вернерфельта, Р. Рамелта, Д. Тиса, Г. Пизано, Э. Шуена, К.К. Прахалада и Г. Хамела можно выделить понимание фирмы как «пучка ресурсов и компетенций», а стратегического управления – как процесса эффективного выбора наиболее продуктивных нетривиальных ресурсов и развития неявных ключевых организационных способностей. Традиционный ресурсный подход адекватен задачам эффективной конкуренции в относительно стабильных отраслях, концепция динамических способностей учитывает фактор времени и предпринимательский характер управленческих решений.¹

Этапы стратегического управления предприятием:

1) внутрикorporативная и внутренняя экспертиза. В целом внутрифирменный анализ проводился на основе анализа SWOT. Делается краткий анализ слабых мест на предприятии, возможностей и проблем в развитии, а также управленческий анализ резюме, в сочетании с реальными взглядами работников, полный и точный анализ ситуации внутри предприятия. Этот анализ является важной концепцией в области менеджмента, может всесторонне наблюдать за деловой средой предприятия, анализировать его собственные преимущества и недостатки. Анализ сильных и слабых сторон внутри предприятия, возможностей и угроз на внешнем рынке позволяет эффективно понять внутреннюю и внешнюю среду, в которой находится предпри-

¹ Демина В.В., Усачева И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №3. 2017. С.61-69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.

ятие, оптимизировать, таким образом, внутреннюю операционную среду предприятия за счет усиления конкурентных преимуществ предприятия, отказа от конкуренции и улучшения; активно приспосабливаться к конкурентным условиям на внешнем рынке предприятия путем использования возможностей для внешней конкуренции, лоббирования или уклонения от конкуренции на рынке. Таким образом, для предприятий может быть эффективно разработан курс развития предпринимательства, который сочетает объективные факты с корпоративным планированием, внешней средой и внутренней средой и представляет собой научно обоснованную и систематическую стратегию развития предпринимательства. Стратегическое корпоративное управление является важной сквозной работой в области строительства, развития и развития предприятий, связанной с коммерческой деятельностью, которая может определять, является ли организационная структура предприятия секторальной или горизонтальной, а также ориентацию предприятия на техноемкие или капиталоемкие, и служить важной аналитической основой для адаптации предприятия к условиям внутреннего бизнеса и внешним рыночным условиям. Таким образом, стратегическое управление предприятием должно основываться на анализе внутренней и внешней среды предприятия, а также на разработке системы управления, учитывающей такие индивидуальные факторы, как размеры предприятия, характер его деятельности, конъюнктура рынка и т.д. Анализ, учитывающий эти факторы на систематической основе, играет важную роль в комплексном и комплексном управлении корпоративной стратегией.

В то же время в рамках внешнего анализа основное внимание уделяется экологическим изменениям в промышленности, включая такие общие условия, как тенденции в области международных экономических изменений, реструктуризация промышленности и направление и потребности целевой аудитории, с которой сталкиваются предприятия, включая последствия для мировой макроэкономической структуры, промышленной структуры, людских ресурсов и потребностей клиентов. В рамках макроэкологического анализа, как правило, рассматриваются четыре категории макроэкономических экологических факторов для предприятий, а именно: политическая среда, экономическая среда, социально - культурная среда и техническая среда.

Под политическими и правовыми условиями понимаются политические факторы и правовые системы, которые ограничивают деятельность предприятий и оказывают на него влияние, а также их функционирование. Политическая обстановка включает в себя политическую систему государства, власть, проводимую политику, политические группы и политическую ситуацию. Правовая среда включает в себя законы, нормативные акты, декреты и национальные правоохранительные органы. Политические и правовые факторы являются основными условиями обеспечения производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

Экономическая среда – социально-экономическое положение и экономическая политика страны, включая социально-экономические структуры, экономические институты, состояние развития, макроэкономическую политику и т.д. Показатели экономической конъюнктуры, как правило, включают валовой внутренний продукт (ВВП), уро-

вень занятости, уровень цен, масштабы распределения потребительских расходов, состояние платежного баланса, а также национальную валютную и финансовую политику, такую, как процентные ставки, наличие валюты, государственные расходы, обменные курсы и т.д. влияние экономической среды на производственную деятельность предприятий является более конкретным.

Социально-культурная среда — это формирование и изменение социальной структуры предприятия, его социальных обычаев и обычаев, верований и ценностей, норм поведения, образа жизни, культурных традиций, численности населения и географического распределения.

Эти факторы связаны с такими важными вопросами, как определение направлений инвестиций, совершенствование продукции и инновационная деятельность предприятий.

Техническая среда – совокупность научно - технических элементов среды, в которой находится предприятие, и социальных явлений, непосредственно связанных с ними, включая национальные научно-технические институты, научно - техническую политику, уровень науки и техники и тенденции научно - технического развития. Техническая среда влияет на способность предприятий своевременно корректировать свои решения, чтобы получить новые конкурентные преимущества.

2) Стратегические варианты. Стратегический выбор — это ключевые стратегии, планы и стратегии развития предприятий. Стратегические варианты обычно включают четыре аспекта: выбор направлений развития, выбор темпов развития и качества развития, выбор

стратегических пунктов развития и выбор потенциала в области развития. Выбор корпоративной стратегии в основном состоит из двух подходов: бостонской матрицы и матрицы Маккензи. В бостонской матрице для прогнозирования и анализа отраслей, связанных с развитием предпринимательства, используются индексы роста рынка и доли рынка в качестве отправной точки, на основе которых предприятия принимают решения в отношении корпоративной стратегии. В матрице Маккензи (McKinsey) анализируются такие показатели, как привлекательность отрасли и конкурентоспособность, проводится иерархия работ, проводится систематическая оценка новых стандартов и разрабатывается эффективный стратегический план, основанный на учете управленческих соображений в отношении внешних и внутренних экологических факторов.

Выбор стратегической позиции компании может иметь серьезные последствия для будущего предприятия, и поэтому такое решение должно быть очень взвешенным. На практике, как правило, руководители предприятий, после всесторонней оценки возможных стратегических сценариев, обнаруживают, что выбор вариантов возможен, и в этом случае существует ряд факторов, влияющих на принятие окончательных решений, которые оказывают различное воздействие на различные предприятия и условия. Однако понимание этих факторов необходимо для того, чтобы руководители предприятий разработали надлежащие стратегические программы. в целом, на предприятия влияют следующие факторы:

А) стратегия компании в прошлом. для большинства предприятий прошлая стратегия часто использовалась в качестве отправной

точки в процессе стратегического отбора, в результате чего число стратегий, в отношении которых были приняты во внимание, будет ограничено предыдущей стратегией предприятия. Поскольку корпоративное управление является разработчиком и исполнителем предыдущих стратегий, они зачастую не склонны вносить изменения в эти установленные стратегии, что требует от предприятий, когда это необходимо, замены некоторых руководителей, с тем чтобы ослабить последствия неудачных стратегий для будущих стратегий предприятия.

Б) отношение руководства к рискам. Отношение руководителей предприятий к рискам влияет на выбор стратегической структуры предприятия. Как правило, те, кто несет ответственность за риск, используют наступательную стратегию для принятия активных мер до того, как они будут вынуждены реагировать на изменения в окружающей среде. Лица, уклоняющиеся от риска, как правило, используют оборонительную стратегию, которую они вынуждены выполнять лишь в том случае, если обстоятельства вынуждают их реагировать.

В) зависимость предприятия от внешней среды. Предприятия всегда выживают под влиянием акционеров, конкурентов, клиентов, правительств, отраслевых ассоциаций и общества. Степень зависимости предприятий от одного или нескольких из этих факторов также влияет на процесс стратегического управления предприятием. Более высокая степень зависимости от окружающей среды, как правило, снижает гибкость предприятий в их стратегическом выборе. Кроме того, в тех случаях, когда предприятия особенно сильно зависят от

внешних условий, они должны приглашать представителей внешних условий для участия в выборе стратегической структуры.

Г) корпоративная культура и внутренняя власть. Любой бизнес имеет сильную или слабую культуру. Выбор культуры и стратегии предприятия является динамичным и сбалансированным процессом, оказывающим взаимное влияние. При выборе стратегических направлений деятельности предприятия неизбежно испытывают на себе влияние культуры предприятия. Выбор стратегии предприятия на будущее может быть успешно осуществлен только в том случае, если в полной мере будет учтена культура предприятия.

Д) эпизодические сроки. Временные рамки – это предельные сроки до принятия стратегических решений. Ограничения по времени не только сокращают количество стратегических программ, которые могут быть рассмотрены, но и ограничивают объем информации и количество программ, которые могут быть использованы для оценки. Исследования свидетельствуют о том, что в условиях нехватки времени негативный фактор, как правило, воспринимается более важным, чем положительный, и, как следствие, зачастую используется более оборонительная стратегия. Второй момент, носящий временный характер, касается продолжительности стратегического планирования, т.е. более продолжительный период стратегического планирования и относительно сложный характер прогнозирования внешних условий делают более неопределенными стратегические варианты, что значительно усложняет процесс принятия решений по стратегическим программам.

Е) реакция конкурентов. При выборе стратегической позиции необходимо также проанализировать и прогнозировать реакцию конкурентов на различные стратегические варианты предприятия, которое должно дать надлежащую оценку способности конкурентов противостоять друг другу. Реакция конкурентов на стратегические варианты имеет более важное значение на рынке, где имеется очень сильный конкурент.

3) Осуществление стратегии. Осуществление стратегии является третьим этапом процесса стратегического управления. Стратегия, разработанная на этапе разработки, воплощается в конкретные организационные действия, гарантирующие достижение поставленных целей. Осуществление новых стратегий часто требует соответствующих изменений и действий со стороны организации в таких областях, как организационная структура, деловые процессы, укрепление потенциала, распределение ресурсов, корпоративная культура, системы стимулирования, механизмы управления и т.д. Она также предполагает оценку осуществляемых стратегий. Процесс стратегического управления является не статичным, а динамичным, он представляет собой концепцию процесса, поэтому при его осуществлении нельзя копировать старые пути. В процессе реального развития предприятий связанные с ними факторы могут отклоняться от первоначальных прогнозов. В процессе осуществления стратегии предприятиям необходимо будет внести определенные коррективы в соответствии со структурой обратной связи, а в случае непредсказуемых обстоятельств – изменений. Стратегия является глобальным планированием, ориентиром для развития бизнеса, изменения в конкретном развитии

должны вноситься в соответствии с реальными и своевременными изменениями. Осуществление стратегии - динамичный процесс управления сверху донизу. Под «сверху вниз» понимается прежде всего, что стратегические цели достигаются на высоком уровне компании, а затем передаются на нижний и средний уровни, а также разделяются и реализуются в рамках всей работы. Так называемая "динамика" означает главным образом процесс осуществления стратегии, который зачастую требует достижения стратегических целей в рамках непрерывного цикла «анализа - принятия решений - осуществления - обратной связи - реанализации - принятия решений – реосуществления».

В ходе осуществления стратегии предприятия часто сталкиваются с многочисленными проблемами, которые не были или не могут быть полностью оценены в процессе разработки стратегии, и в процессе ее осуществления существуют три основных принципа, которые могут служить основой для осуществления стратегии предпринимательской деятельности предприятия:

- умеренная разумность. Поскольку цели и стратегии предпринимательской деятельности определяются такими факторами, как информация, сроки принятия решений и информированность, прогнозы на будущее не могут быть точными, разрабатываемые стратегии предпринимательской деятельности не являются оптимальными и их осуществление осложняется более высокими изменениями внешних и внутренних условий предприятия, поэтому разработка и осуществление этой стратегии следует рассматривать как успешные до тех пор, пока основные стратегические цели в основном достигаются. В объ-

ективной жизни невозможно в полной мере следовать первоначальному стратегическому плану, и поэтому процесс осуществления стратегии не является простым механическим процессом, а требует смелого и новаторского подхода со стороны практических работников, поскольку новая стратегия сама по себе является отрицанием культуры и ценностей, связанных со старой стратегией и старой стратегией, и без духа новаторства она не возможна без наблюдения. Таким образом, процесс осуществления стратегии может также стать процессом создания стратегии. Некоторые элементы или особенности стратегии могут быть изменены в ходе ее осуществления, однако они являются разумными, если не препятствуют достижению общих целей и стратегии.

- единое руководство. Наиболее глубокое понимание бизнес-стратегии предприятия как правило у высшего руководства предприятия, в целом, они должны иметь больше информации, чем руководство предприятия и персонал в целом, поэтому осуществление стратегии должно осуществляться под единым руководством высшего звена.

- внимание: на сбалансированное распределение ресурсов предприятия; изменение социально-психологического климата на предприятии; на координацию деятельности различных департаментов, исходя из общих стратегических целей компании, различные департаменты координация развертывания.

4) Стратегический обзор. Хотя разработка и осуществление стратегии имеет важное значение для одного предприятия, не следует упускать из виду и процесс стратегического анализа. Во многих слу-

чаях руководители предприятий считают, что после осуществления стратегии, если прибыль говорит о ее успешном осуществлении, а если убыток говорит о том, что она не пригодна для себя, то нет необходимости во втором анализе. Однако на практике решения в отношении корпоративной стратегии должны базироваться на реальных условиях и на условиях самого предприятия, и даже в случае неудачи сотрудники должны провести анализ, выявить конкретные причины провала нынешних решений и избежания связанных с этим проблем при разработке последующих программ. Исходя из этого, во - первых, предприятия должны требовать от работников, чтобы они правильно понимали важность работы по стратегическому подведению итогов, регулярно создавали профессиональные группы, проводили углубленный анализ осуществления каждой корпоративной стратегии, в интересах развития предприятий. Во - вторых, стратегический обзор должен осуществляться с учетом необходимости того, чтобы сотрудники проявляли к нему серьезное отношение, памятуя о том, что такие случаи маргинализации, как халатность, не должны влечь за собой суровое наказание со стороны руководителей. В тех случаях, когда возникают серьезные потрясения, необходимо помнить о том, что нельзя допускать, чтобы они подрывали саму суть развития предприятий.

Задания

1. Каковы основные цели и задачи стратегии как функции управления?
2. Каковы виды и особенности базовых стратегий управления?
3. Охарактеризуйте основные этапы формирования и реализации стратегии управления.
4. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления, и раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.
5. Каковы этапы разработки инновационной стратегии предприятия, фирмы?
6. Какие существуют базовые инновационные стратегии предприятия, фирмы?
7. Назовите три основные стратегии организации на рынке инноваций по версии компании BCG?
8. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.
9. Приведите примеры организаций, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического прогноза.
10. Приведите примеры стратегий и правил и проанализируйте то, как они связаны между собой.

Кейс-задание 1**Реконструкция агропредприятия**

«АО «Росток» располагал посевными площадями 3100 га, на которых выращивались:

- 1) гречиха;
- 2) пшеница — на 68% площадей;
- 3) овощные культуры — на 12% площадей.

В хозяйстве имелись также животноводческий комплекс по выращиванию коров, овец и птицеводческая ферма.

Но экономические результаты хозяйства каждый год ухудшались: обязательства, которые брало на себя агропредприятие по кредитам, не возвращались вовремя, что могло привести к банкротству.

В этот момент на смену руководителю, ушедшему на пенсию, пришел молодой, энергичный директор, окончивший институт менеджмента.

Проанализировав показатели АО по разным сферам его деятельности, он пришел к выводу, что нужно провести немедленную реструктуризацию и реорганизацию предприятия. Он предложил использовать новую агротехнологию выращивания зерновых культур. По его инициативе: построили собственную мельницу, мини-завод по производству макаронных изделий, новую пекарню, мини-мясокомбинат и консервный мини-завод.

Весь проект был оформлен в виде бизнес-плана, который послужил основой для получения кредита в солидном банке.

Через два года АО «Росток» выплатило все долги, и увеличило свои доходы, персонал был заинтересован в работе на компанию и прием новых работников в хозяйство стало проводится на конкурсной основе.»¹

Вопросы:

1. Назовите стратегии, применённые молодым директором?
2. Какие факторы способствовали развитию компании?
3. Составьте организационную структуру, сформировавшуюся при новом директоре.
4. Предложите свои решения для улучшения деятельности компании.

Кейс-задание 2

Компания «Интерлизинг» утвердила стратегию развития до 2023 года

«Мы завершили предыдущий трехлетний стратегический цикл, в результате которого значительно расширили свою долю на рынке. По итогам 2020 года объем продаж вырос на 43% по сравнению с 2019 годом и составил 20,7 млрд рублей. «Интерлизинг» стал самой быстрорастущей частной лизинговой компанией. Концепция новой бизнес-стратегии называется U-retail (универсальная розница). Она сохраняет ориентацию компании на высокие темпы роста и оптимизацию издержек, но, в отличие от предыдущей, является своевременной

¹ Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. – 2-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К•», 2020. С. 170.

реакцией на стремительную цифровизацию лизинга. Фокусируясь на сегменте МСБ, «Интерлизинг» продолжит развивать розничное направление бизнеса, покрывая большинство потребностей клиентов», – комментирует генеральный директор компании «Интерлизинг» Сергей Савинов.

В рамках новой стратегии, «Интерлизинг» сфокусируется на следующих направлениях: цифровизация и развитие дистанционного обслуживания, диверсификация источников фондирования, развитие продуктового ряда для МСБ, расширение региональной сети.»¹

Вопросы кейс-заданию:

1. Оцените достоинства и недостатки каждого и предложенного направления развития компании?
3. Какие виды стратегий характеризуют данный вариант?
4. Могла бы компания использовать стратегию интеграции? Объясните.
5. Какую стратегию компания использует в настоящий момент?
6. Какие конкурентные преимущества имеет компания?

¹ Савинов С. Сегодня и завтра лизинга: Журнал для клиентов и партнеров «Уралсиб». URL: <https://journal.uralsib.ru/business/trends/lizingsegodnya> (дата обращения: 24.01.2023).

Кейс-задание 3

«Уралкалий» приступает к реализации ESG-стратегии до 2025 года

ПАО «Уралкалий» (Компания; Московская биржа: URKA), один из ведущих мировых производителей калия, сообщает о начале реализации ESG-стратегии на период до 2025 года.

Новая ESG-стратегия, которая была утверждена Советом директоров «Уралкалия», отражает усовершенствованный подход Компании к вопросам устойчивого развития. До принятия ESG-стратегии Компания руководствовалась «Дорожной картой устойчивого развития на 2020-2021 годы», в основе которой лежат семь фундаментальных ESG-направлений, на протяжении многих лет существенно влияющих на бизнес-стратегию «Уралкалия».

В рамках новой стратегии Компания утвердила три дополнительных ESG-направления с целью адаптации к меняющимся глобальным трендам в области устойчивого развития. Этими приоритетными областями стали изменение климата, устойчивое сельское хозяйство, а также ответственное управление закупками и поставками.

В соответствии с новыми стратегическими направлениями деятельности «Уралкалий» продолжит активно поддерживать и продвигать следующие Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР ООН), а также будет реализовывать следующие основные инициативы:

ЦУР 2: Ликвидация голода

Проведение образовательных программ по повышению уровня сельскохозяйственной грамотности и эффективному использованию

калийных удобрений для более чем 20 000 фермеров в ключевых регионах потребления.

ЦУР 12: Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства

Разработка Кодекса деловой этики поставщика и внедрение предусмотренных Кодексом процедур.

ЦУР 13: Борьба с изменением климата

Разработка системы углеродного менеджмента в 2021 году

Сокращение выбросов парниковых газов и постановка научно обоснованных целей по сокращению выбросов.»¹

Вопросы

1. Перечислите семь фундаментальных ESG-направлений.
2. Какие новые стратегические направления были выбраны компанией. Какие перспективы они открывают перед компанией?
3. Перечислите цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР ООН).
4. Раскройте суть основных инициатив, реализуемых компанией.
5. Охарактеризуйте виды стратегий, осуществляемых компанией.

Тесты

1. Стратегия организации это:

¹ «Уралкалий» приступает к реализации ESG-стратегии до 2025 года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4664196> (дата обращения: 31.01.2023).

- а) создание условий выработки действий, позволяющих создать управленческие механизмы реализации этих действий через систему планов и достичь целей организации;
- б) деятельность организации в определенном стратегическом сегменте рынка;
- в) генеральный план действий, определяющий основные задачи и направления деятельности для достижения стратегических целей;
- г) использование на практике методологии стратегического управления.

2. Как правило при реализации новой стратегии, наиболее повторяющейся ошибкой считают;

- а) незнание внешней среды;
- б) новая стратегия реализуется при старой структуре;
- в) отсутствие необходимых ресурсов;
- г) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование.

3. Рыночными предпосылками использования стратегии фокусирования являются:

- а) разнообразие потребностей покупателей;
- б) ограниченность ресурсов фирмы;
- в) наличие емкого сегмента с неудовлетворенным спросом;
- г) массовый спрос на продукцию фирмы

4. В какой стране на рубеже 60-70-х гг. XX века возник и стал широко применяться термин «стратегический менеджмент»?

- а) Япония;
- б) США;
- в) Германия;
- г) Россия.

5. Определите автора понятия: «Стратегия - набор долгосрочных и краткосрочных целей и правил, регулирующих отношения внутри и вне организации, принятые правила использования ресурсов, которые формируются исходя из: актуального и потенциального состояния среды (рынка); актуальных и потенциальных возможностей самой организации».

- а) М. Портер;
- б) А. Чандлер;
- в) И. Ансофф.

6. Согласно А. Чандлеру какой тип стратегии соответствует централизованной линейно-функциональной или нефункциональной организационной структуре:

- а) Оборонительная: ориентирована на удержание и закрепление завоеванных позиций на рынке; развитие посредством слияния с поставщиками и продавцами;
- б) Позитивная: связана с активным поиском новых рынков и созданием новых направлений деятельности (через механизм диверсификации).

7. Согласно А. Чандлеру какой тип стратегии соответствует децентрализованной дивизионной организационной структуре:

- а) Оборонительная: ориентирована на удержание и закрепление завоеванных позиций на рынке; развитие посредством слияния с поставщиками и продавцами;
- б) Позитивная: связана с активным поиском новых рынков и созданием новых направлений деятельности (через механизм диверсификации).

8. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а) стратегия приватизации;
- б) стратегия свертывания и ликвидации;
- в) диверсификация в неродственные отрасли;
- г) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии;
- д) поглощение;
- е) стратегия многонациональной диверсификации;
- ж) диверсификация в родственные отрасли.

9. Как называется метод, предназначенный для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды?

- а) GAP-анализ;
- б) SWOT- анализ;
- в) статистический анализ;
- г) STN- анализ.

10. Маркетинговый анализ внутренней среды предприятия охватывает решение вопросов:

- а) определение рынка сбыта и систем распределения;
- б) найма, обучения и продвижения кадров;
- в) ценообразования;
- г) анализа финансового состояния
- д) продвижения продукта на рынок.

11. Анализ внутренней среды предприятия охватывает решение вопросов:

- а) потоки денежной наличности;
- б) размер рынка и конкурентоспособность;
- в) правила, нормы, инструкции, процедуры;
- г) источники и величины финансовых ресурсов;
- д) анализ финансового состояния.

12. Производственный срез анализа внутренней среды компании решает вопросы:

- а) снабжения и ведения складского хозяйства;
- б) анализ источников финансовых ресурсов;
- в) производства продукта;
- г) определение рынков сбыта и систем распределения;
- д) обслуживание технологического парка.

13. Верно ли, что ключевыми факторами успеха в отрасли называются действия по реализации стратегии, обеспечивающие фирме конкурентоспособность и финансовый успех?

- а) да;
- б) нет.

14. Основой конкурентного преимущества сфокусированных стратегий являются:

- а) возможность предложить покупателям что-то уникальное или низкие издержки в обслуживаемой нише;
- б) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов;
- в) издержки производства ниже, чем у имеющихся конкурентов;
- г) предоставление покупателям большей ценности за их деньги.

15. Основа конкурентного преимущества стратегии широкой дифференциации:

- а) издержки производства ниже, чем у конкурентов;
- б) более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное;
- в) производство и продажа товара более высокого качества;
- г) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов.

16. Конкурентное положение определяется с учетом:

- а) относительной доли рынка;

- б) постоянного роста;
- в) объема выпускаемой продукции.

17. Основа конкурентного преимущества стратегии лидерства по издержкам:

- а) издержки производства ниже, чем у конкурентов;
- б) способность предложить покупателю что-либо, отличное от конкурентов;
- в) предоставление покупателям большей ценности за их деньги;
- г) более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям нечто особенное.

18. Конкурентоспособность товара — это:

- а) способность товара удовлетворять насущные потребности потребителя;
- б) степень удовлетворения определенной соответствующего потребительским ожиданиям;
- в) возможность предприятия производить товар определенных порте.

19. Стратегия конкурентной борьбы, содержащаяся в выпуске небольшой партии узкоспециализированной продукции высокого качества:

- а) коммутантная стратегия;
- б) виолентная стратегия;
- в) экплерентная стратегия;
- г) пациентная стратегия.

20. Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это:

- а) коммутантная стратегия;
- б) виолентная стратегия;
- в) экплерентная стратегия;
- г) пациентная стратегия.

Глава 4. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ

В научных исследованиях западных культурологов термин «инновация» появился в XIX в. и буквально означал введение элементов одной культуры в другую. В начале XX в. стали изучаться особенности процессов нововведений в производственных системах.

В научный оборот понятие «инновация» было введено в 1911 г. Йозефом Шумпетером в работе «Теория экономического развития». «Инновация – новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом», «один из главных двигателей, генераторов прибыли».¹

Й. Шумпетер выделил пять типичных изменений, способствующих инновациям:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (в процессе купли — продажи);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.²

¹ Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455с.

² Алиева, Э. А. Сущность инноваций: анализ теоретических подходов / Э. А. Алиева // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 27. DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-21-31.

«Инновация (от лат. *innovatio* — в направлении изменений) — это освоенное на рынке новшество. Новшество — это любой новый интеллектуальный продукт (т.е. результат интеллектуальной деятельности): идея, устройство, технология, услуга, программа и т.д. Новшество может годами «пылиться» на полке, а инновация — это объект экономического процесса»¹.

Постепенно понятие «инновация» стало применяться для характеристики процессов обновления или диффузии и в других социальных сферах, в том числе в экономике. Как отмечает Ю.А. Карпова, под инновацией понимается и процесс, и результат (рисунок 4.1).²

Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 2011 г. № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» дает следующее определение: «Инновации – введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях».³

¹ Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Ю. М. Беляев. – Электрон. текст. дан. – М.: Дашков и К: Юж-ный институт менеджмента, 2013. – 220 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/14041> (дата обращения: 31.01.2023).

² Карпова Ю.А. Введение в социологию инноватики: Учеб. пособие. Питер, 2004. 192 с.

³ Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.2011 № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.12.2022).

С точки зрения А.Е. Абрамова «инновация — это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое значительно повышает эффективность действующей системы»¹.



Рисунок 4.1. Подходы к понятию инновация

¹ Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. М.: Акди; Экономика и жизнь, 1994. 96 с.

Рассмотрим прикладное научное направление менеджмента – инновационный менеджмент – это совокупность методов и форм эффективной оптимизации в социально-экономической системе инновационных процессов, в результате которых новые идеи превращаются в инновационные результаты: продуктовые инновации, процессные инновации, организационные инновации, управленческие инновации, стратегические инновации.



Рисунок 4.2. Взаимосвязь инновационного менеджмента с другими дисциплинами¹

¹ Райская М.В. Теория инноваций и инновационных процессов: учебное пособие / М. В. Райская; Министерство образования и науки России, Казанский на-

Инновационный менеджмент тесно взаимосвязан с рядом научных и специальных дисциплин (рисунок 4.2).

Классификация инноваций может быть осуществлена по ряду признаков и критериев.

1. По степени новизны инновации подразделяются на (рисунок 4.3):

– базисные (радикальные) — вносящие существенные изменения в технологию, продукт, приводящие к получению принципиально новых свойств и возможностей при использовании на практике (паровая машина, электричество, радио, самолет, компьютер, клонирование и т.п.);

– улучшающие — технические решения, вносящие изменения в базисные инновации, совершенствуя, делая их более эффективными, удобными, качественными, в целом — более конкурентоспособными на рынке¹;

– псевдоинновации (ложные) – частичное улучшение технологий, товаров, как правило имеющие эстетические характеристики, например, дизайн, упаковка, рецептура т.п.

циональный исследовательский технологический университет. – Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013. С. 16.

¹ Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Ю. М. Беляев. – Электрон. текст. дан. – М.: Дашков и К: Юж-ный институт менеджмента, 2013. – 220 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/14041> (дата обращения: 31.01.2023).



Рисунок 4.3. Инновации по степени новизны

2. По характеру применения виды инноваций:

– **продуктовые** – создание продуктов с новыми свойствами, значительно отличающихся по своим характеристикам или предназначению;

– **технологические** – разработка новых или усовершенствованные технологических процессов для производства продукта, техники и т.п.

– **экономические** – повышающие получаемые финансовые результаты;

– **социальные** – это «сознательно организуемое нововведение или новое явление в практике социальной технологии, формирующееся на определенном этапе развития общества в соответствии с изменяющимися социальными условиями и имеющее целью эффективные позитивные преобразования в социальной сфере»¹.

¹ Маргулян, Я. А. Основные тенденции управления социальными инновациями в современной организации / Я. А. Маргулян, С. В. Бойко // Научная мысль. 2019. Т. 8. № 2(32). С. 56-60.

– **организационные** – новые методы совершенствования системы менеджмента, направленных на повышение эффективности предприятия за счет снижения административных транзакционных издержек, роста производительности труда;

– **маркетинговые** – реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, охватывающих существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использование новых методов продаж, формирование новых ценовых стратегий;

– **комплексные** – сочетающие изменения различных элементов системы и приводящих к получению нескольких эффектов (экономический, социальный, научно-технический, экологический, управленческий и др.) (рисунок 4.4).



Рисунок 4.4. Виды инноваций в зависимости от характера применения

3. В зависимости от масштаба распространения инновации представлены на рисунке 4.5.



Рисунок 4.5. Инновации по масштабу распространения

Рассмотрим подробнее данные инновации:

- глобальные – приводящие прогрессивным изменениям в нескольких странах;
- национальные – приводящие к изменениям в масштабе одного государства;
- региональные – имеющие значение для отдельного региона, в связи его уникальности;
- локальные – воздействующие на отдельную группу сегмента рыночного хозяйства;
- точечные – адресованные отдельному субъекту в обществе (физическому или юридическому).

Идея совершенствования предмета или объекта может иметь разные источники, которые представлены на рисунке 4.6.

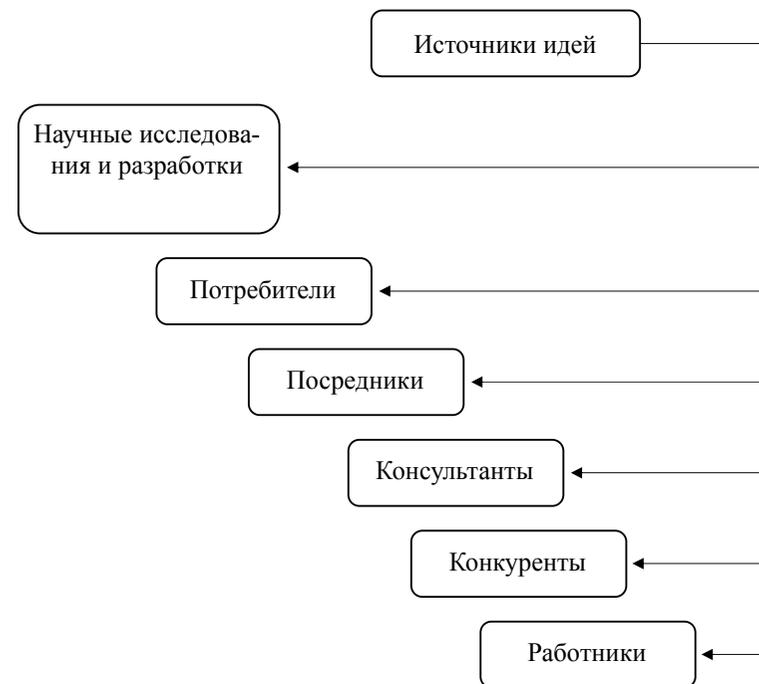


Рисунок 4.6. Основные источники инновационных идей

В теоретических работах и в практической деятельности используются различные систематизации функций инновационного менеджмента, дополняя предложенную систему функций А. Файолем.

Выделим три группы функций инновационного менеджмента:

- предметные,
- процессуальные,
- социально-психологические (см. рисунок 4.7).

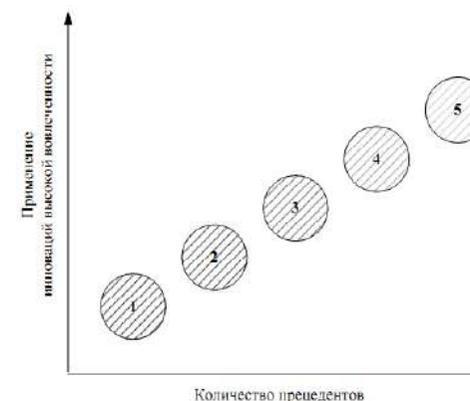


Рисунок 4.7. Функций инновационного менеджмента

Для определения готовности организации к инновациям профессор Джон Бессант создал модель инноваций высокой вовлеченности и анкету для исследования уровня вовлеченности на предприятии (рисунок 4.8):¹

¹ Bessant. J. High-Involvement Innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change, Chichester. Wiley. 2003.

- 1-й уровень. Естественное или фоновое улучшение, ситуативное и краткосрочное (Предшествующий).
- 2-й уровень. Формальные попытки к формированию и поддержанию инновации высокой вовлеченности (Структурный).
- 3-й уровень. Инновации высокой вовлеченности, удовлетворяющие целям и стратегическим направлениям предприятия. (Ориентированный на достижение цели).
- 4-й уровень. Инновации высокой вовлеченности в основном управляются отдельными индивидуумами или отделами (Проактивный).
- 5-й уровень. Инновации высокой вовлеченности являются доминантной культурой (Высокая способность к инновациям).

Рисунок 4.8. Пятиступенчатая модель инновационной вовлеченности¹

¹ Современные технологии международного менеджмента. — URL: https://studref.com/699042/menedzhment/sovremennye_tehnologii_mezhdunarodnog_o_menedzhmenta (дата обращения: 31.01.2023).

Превращение интеллектуального продукта в материальный объект для рынка выступает в виде инновационного процесса.

Под инновационным процессом понимается последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества. Поэтому необходима целостная система управления инновациями.¹

Для того, чтобы лучше понять суть инновационного процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, рассмотрим таблицу 4.1.

Таблица 4.1

Отличия инновационного процесса от текущей деятельности

Параметры	Инновационный процесс	Текущая деятельность
1	2	3
Цель	Удовлетворение новой потребности	Удовлетворение сложившейся потребности
Риск	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
Управляемость	Низкая	Высокая
Результат для системы	Переход на новый уровень	Сохранение на прежнем уровне
Отношение к текущим интересам участников	Противоречит	Соответствует

¹ Акопов В.С., Асатрян Р.С., Бреусов А.В., Кокуева Ж.М. Методологические основы менеджмента: Учебное пособие для преподавателей и студентов и студентов технических и экономических ВУЗов. М.: МГТУ, 2011. 78с.

Инновационный процесс не прерывается и после внедрения, потому что по мере распространения инновация совершенствуется, становится более эффективной, приобретает новые потребительские свойства.

Внедрение любой инновации проходит несколько этапов, представленных на рисунке 4.9.



Рисунок 4.9. Этапы инновационного процесса

На первом этапе проводятся фундаментальные исследования (например, в научно-исследовательских институтах). «Целью их проведения является раскрытие ранее неизвестных связей между явлениями, познание закономерностей развития того или иного природного, общественного процесса применительно к возможности его конкретного использования¹. Финансирование осуществляется, в основном, из государственного бюджета на безвозвратной основе.

На втором этапе проводятся исследования прикладного характера, направленные на изучение возможностей практического применения результатов фундаментальных исследований. На этом этапе появляется возможность риска потери вложенных средств, а инвестиции в инновацию носят рискованный характер.

На третьем этапе формулируются стратегические цели и ставятся задачи, разрабатываются планы, формируются команды.

На четвертом этапе осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки, целью проведения которых является создание образцов новых изделий. Осуществляется переход от лабораторных и экспериментальных исследований к промышленному освоению, производится разработка определенной конструкции объек-

¹ Харин А.А. Управление инновационными процессами: учебник для образовательных организаций высшего образования / А. А. Харин, И. Л. Коленский, А. А. (мл.) Харин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – С.17. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435804> (дата обращения: 28.12.2022).

та, проектируются технологические процессы и работы¹. Они финансируются, как правило, на коммерческой основе.

На пятом этапе осуществляется процесс запуска инновации в производство (предсерийное производство, различные доработки, серийное производство, сертификация и т. д.). Проводится комплекс работ по проектированию нового производства начиная с его технической подготовки, организационного проектирования производственных процессов, наращивание производства, достижение проектной мощности и заданной себестоимости.

На шестой и седьмой стадиях внедрения на рынок выполняются работы, связанные с выходом новшества на рынок, что обуславливается ведением активной маркетинговой деятельности, способствующей эффективному продвижению на рынок инновации на основе формирования круга ее потребителей, предоставления сервисного обслуживания, дополнительных услуг, организацией сбыта.

На следующей стадии инновационного процесса происходит насыщение рынка, спад объема продаж инновационного продукта.

Инновационный процесс завершают работы по продвижению нового продукта на рынок и связанной с этим дистрибьюторской деятельностью предприятия, а также возвратом инвестированных средств.

Этапы инновационного процесса тесно взаимосвязаны с фазами жизненного цикла продукта, представленных на рисунке 4.10.

¹ Харин А.А. Управление инновационными процессами / А. А. Харин, И. Л. Коленский, А. А. м. Харин. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 472 с.

С учётом текущей динамики в мире инновации становятся всё более важными, поскольку изменения в технологиях, навыках и знаниях всё больше влияют на конкурентоспособность бизнес-организаций и благосостояние отдельных стран. Ощущение преимуществ знаний и получение прибыли от этих инвестиций требуют продажи или коммерциализации инноваций или изобретения. Действительно, коммерциализация является важным фактором экономического роста, и она делает технологию доступной для конечных пользователей.

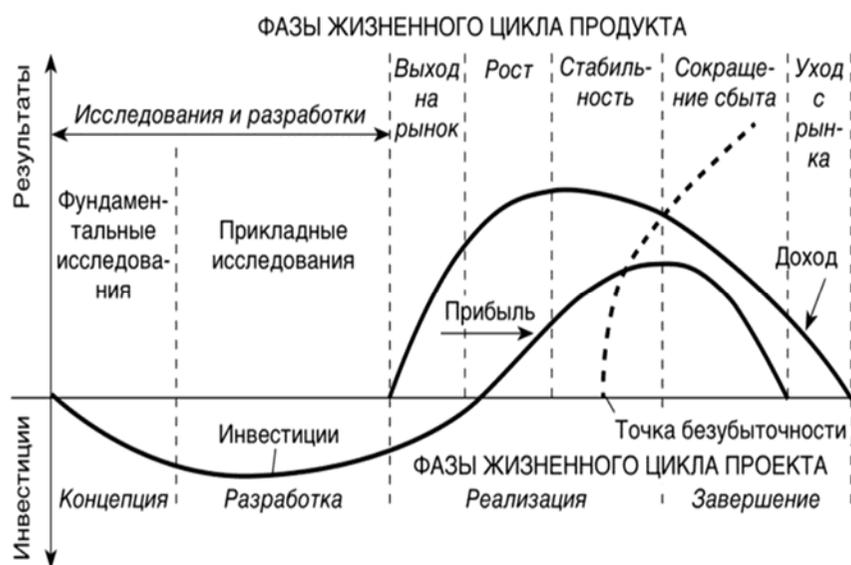


Рисунок 4.10. Фазы жизненного цикла продукта и проекта

Коммерциализацию можно определить как целостный процесс преобразования идей, исследований и концепций в жизнеспособные продукты, которые получают признание потребителей, переходят в

широкое распространение и, в итоге, приносят финансовую отдачу от инноваций¹.

Под финансированием инновационной деятельности понимают процесс по обеспечению и использованию денежных средств, направленных на проектирование, на создание, разработку и организацию производства инновационных видов продукции, коммерциализацию их.

Традиционное финансирование инновационного проекта осуществляется действующими предприятиями, с использованием различных схем финансирования:

- полное внутреннее самофинансирование;
- кредитное финансирование;
- государственное финансирование (инвестиции из бюджетов);
- смешанное финансирование.

Проектное финансирование обычно применяется при реализации крупных инвестиционных проектов и требует особой организации и управления².

Инвестиции (лат. invest – вкладывать) – долгосрочные вложения в различных областях деятельности для получения прибыли.

Инвестиции, направляемые в инновации осуществляются на всех этапах инновационного процесса (рисунок 4.11).

¹ Дубиняк Т. С., Олехнович С. А. Риски инновационного проекта // Вестник евразийской науки. 2016. №5 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-innovatsionnogo-proekta-1> (дата обращения: 31.10.2022).

² Формирование инновационной среды предприятия: методический и финансовый аспекты: монография / Кобзева А.Г., Ляхова Н.И., Силкина Н.Г., Ченцова Е.П.; под общ. ред. А.Г. Кобзевой. — Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2020. — 211 с.



Рисунок 4.11. Инновационный процесс как замкнутый двухконтурный цикл

За рубежом существует множество программ, направленных на финансовую помощь проектов малых предприятий. Возможности привлечь деньги для малого бизнеса, достаточно часто, ограничиваются вариантами, приведёнными на рис. 4.12.



Рисунок 4.12. Варианты финансирования проекта

Принципы построения системы финансирования инновационных процессов:

- 1) целевая направленность финансирования — его ориентация на выполнение задачи эффективного и быстрого внедрения современных научно-технических разработок;
- 2) юридическая защищенность и обоснованность источников финансирования;
- 3) широкий спектр источников финансирования;

4) комплексность и широта финансирования, т. е. возможность охватить широкий круг технологических и технических новинок, а также направлений по которым они могли быть использованы;

5) гибкость и адаптивность системы финансирования, ее элементов относительно динамики изменяющихся условий состояния рынка для обеспечения максимальной эффективности.

К важнейшим показателям эффективности проекта относятся: чистый дисконтированный доход; индекс доходности; текущая стоимость проекта и др.

Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами. Величина NPV для постоянной нормы дисконта (E) может быть вычислена по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (TR_t - TC_t) * \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1)$$

где TR – результаты, получаемые на t-м шаге расчета;

TC – затраты, получаемые на t-м шаге расчета;

T – горизонт расчета;

t - соответствующий шаг расчета;

E – постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Если NPV проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше значение NPV, тем эффективнее проект.

При расчетах по проекту может быть определена норма дисконта с учетом поправки на риск. Для этого необходимо воспользоваться данными таблицы 4.2.

Таблица 4.2

Значение поправки на риск¹

Риск	Пример цели проекта	P, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объемов продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового товара	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Дополнительно отметим, что при разработке и реализации проекта требуется не только учет рисков при расчете финансово-экономических показателей проекта и оценке экономической целесообразности инвестиций в проект, но и определение доступных, надежных методов и мер по минимизации рисков. Минимизацию рис-

¹ Виноградова И.Н. Бизнес-планирование: методическое пособие / И.Н. Виноградова. – СПб.: НОУ ДПО «Санкт-Петербургская школа бизнеса», 2017. С. 154.

ков можно рассматривать в качестве снижения рисков (уровня вероятности наступления рисков событий) и уменьшения величины возможных потерь (убытков) в процессе реализации проекта.

Совокупность всех мер и методов снижения рисков можно условно разделить на две большие группы – это методы физической защиты и методы экономической защиты.

Физическая защита предполагает, что инициатор проекта или команда проекта предпринимают конкретные физические действия, реализуют физические усилия, в результате которых снижается уровень рисков. Например, это могут быть покупка сейфа, заказ и установка сигнализационных и охранных систем (пожарная безопасность, видеонаблюдение и пр.), найм охранных агентств, более качественная проверка данных и информации о поведении сотрудников и др.

Экономическая защита означает применение экономического механизма, который минимизирует или полностью элиминирует рисковые события в процессе реализации проекта. В качестве примеров экономической защиты можно привести следующие: упразднение, поглощение, резервирование денежных средств, страхование, различные приемы хеджирования и пр.

Выбор конкретных методов защиты от рисков (управления рисками) зависит от возможностей бюджета разрабатываемого проекта, характера выявленных рисков и их степени.

Кроме этого, отметим, что некоторые из методов физической и экономической защиты от рисков обязательны к применению и использованию в соответствии с действующим законодательством

страны. В качестве таких обязательных к применению методов защиты от рисков можно привести следующие:

- обязательное социальное страхование для сотрудников (команды проекта);
- страхование ответственности владельца транспортных средств;
- страхование объектов, предусмотренное ведомственными и отраслевыми предписаниями и др.

Методы управления рисками (защиты от рисков), обязательность которых не предусмотрена нормативно-правовыми документами, должны быть реализованы только по результатам учета и оценки, которая обоснует их целесообразность и влияние выбираемых методов на итоговую смету затрат (бюджет) проекта.

При оценке эффективности проекта также может быть рассчитан такой показатель как индекс доходности, по следующей формуле:

$$PI = \left(\sum_{t=0}^T (TR_t - TC_t) * \frac{1}{(1+E)^t} + IC \right) / IC \quad (2)$$

где IC – первоначальные капиталовложения

Если индекс доходности больше 1, проект эффективен, если индекс доходности меньше 1 — неэффективен.¹

Кроме этих показателей, может быть использована внутренняя ставка доходности проекта (IRR). Внутренняя ставка доходности – это норма дисконта, при которой значение NPV обращается в ноль.

¹ Непомнящий Е.Г. Инвестиционное проектирование. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. С. 94.

Соответственно, чем выше внутренняя ставка доходности, тем более рентабельным признается проект.

К настоящему времени разработана методология оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, позволяющая также учитывать риски и неопределенность, делать поправку на риск при проведении расчетов. Существует широкий выбор методов такой оценки

Группы показателей эффективности инновационного проекта:

– коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая итоги реализации проекта для его участников (для организации);

– бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия реализации проекта для всех видов бюджета: федерального, регионального, местного;

– народно-хозяйственная экономическая эффективность, отражающая итоговые показатели проекта для национальной экономики в целом.

Критерии отражающие главные аспекты и условия реализации инновационного проекта

Нормативные критерии:

- правовые критерии;
- экологические требования;
- условия соблюдения прав интеллектуальной собственности

Ресурсные критерии:

- научно-технические ресурсы;
- производственные ресурсы;

- технологические альтернативы;
- финансовые ресурсы.

Разработка и коммерциализация инновации не является простым процессом – множество рисков становится катализатором при принятии итогового решения.¹

Для успешного развития компаниям необходимо придерживаться определенной политики управления рисками с целью обеспечения максимальной сохранности капитала и поддержания рентабельности бизнеса.

Политика управления рисками предполагает:

- соответствие основным направлениям деятельности компании;
- приоритетное развитие кредитного бизнес-направления деятельности;
- эффективное управление собственным капиталом (средствами) с целью поддержания его на достаточном уровне.

Политика управления рисками во многих компаниях подразумевает использование всего доступного спектра инструментов минимизации рисков, к которым относятся: диверсификация рисков, хеджирование, формирование резервов на возможные потери.²

Основные стадии управления всеми видами рисков включают:

- идентификацию риска;

¹ Дубиняк Т.С., Олехнович С.А. Риски инновационного проекта // Вестник евразийской науки. 2016. №5 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-innovatsionnogo-proekta-1> (дата обращения: 31.10.2022).

² Демина В.В., Фазылов А.М. Оценка процентного риска как один из элементов политики управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №2. 2015. С. 128-132.

- качественную и, при необходимости, количественную оценку риска;
- определение допустимого уровня риска для компании в целом и по отдельным инструментам и, при необходимости, их лимитирование;
- выбор способов реагирования на риск: принятие, ограничение, перераспределение, хеджирование, уход от риска;
- организацию системы мониторинга рисков, в том числе контроля соблюдения установленных лимитов и ограничений.¹

Научная деятельность как основа инновационного типа экономического роста в условиях глобализации²

Современный этап развития общественного хозяйства характеризуется активизацией политической и экономической конкуренции и в тоже время сближением, интернационализацией во всех сферах хозяйства различных регионов мира. Но сближение происходит в виде создания группировок, определяемых экономическими и политическими интересами и особенностями. Формирование качественно новой ступени в развитии межхозяйственных отношений отражают по-

¹ Демина В.В., Фазылов А.М. Оценка процентного риска как один из элементов политики управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №2. 2015. С. 128-132.

² Демина В.В., Заякина И.А. Научная деятельность как основа инновационного типа экономического роста в условиях глобализации // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: материалы VI международной конференции, г. Москва, МПГУ, 22–23 апреля 2021 г. / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Москва: МПГУ, 2021. – 732 с. С. 23-31 ISBN 978-5-4263-1027-8 DOI 10.37492/ETNO.2021.60.80.002.

стиндустриальные тенденции и процессы, обеспечивающиеся научно-техническим прогрессом, создают как техническую базу для эффективного функционирования Индустрии научного развития, так и конкурентные позиции страны в глобальном сообществе.

Активный рост социально-экономических показателей наблюдается в странах, ускоренными темпами, внедряющими цифровые технологии, как в производственные процессы, так и в процессы, сопутствующие повседневной жизнедеятельности граждан, особенно – образовательные, обеспечивающие им высокий экономический рост.

Развитие информатизации, и, в частности, увеличение вложений в образование является условием инновационного типа экономического роста. Так экономисты американского инвестбанка «Голдман Сакс» условиями экономического роста считают макроэкономическую стабильность, наличие необходимых институтов, открытость экономики и уровень образования¹. По мнению отечественных ученых достичь современного качества жизни страна должна поддерживать главный в XXI в. ресурс развития – человеческий – путем опоры на образование, науку, высокие технологии, здравоохранение. О.Н. Смолин утверждает, что степень подготовленности к глобализационным процессам отдельных стран зависит именно от инвестиций в образование, определяющих статус нации в мировом сообществе². Ка-

¹ Шапиро Н.А. Теоретико-методологические аспекты исследования глобального и национального // Бизнес. Образование. Право. 2009. № 9. С. 42-48.

² Смолин О.Н. Проблемы образования в России // Постиндустриальный мир и Россия. М., 2001. С. 540. URL: <https://scibook.net/rossiyskaya-sotsiologiya-kniga/smolin-problemyi-obrazovaniya-rossii-38913.html> (дата обращения: 21.11.2022).

чество образования влияет на перспективы развития науки и определяет наличие высококвалифицированных кадров. А уровень интеграции образования, науки и производства является признаком развития экономики.

Внедрение информационных технологий во все сферы жизнедеятельности человека способствует изменению структуры спроса на рынке труда и изменению рейтинга компетенций, ориентированных на знаниеёмкий компонент. Так в начале 2020 г. на Всемирном экономическом форуме отмечена необходимость получения работниками лучших навыков в период четвертой промышленной революции. Мюриэль Пенико, министр труда Франции, выступая на форуме констатировала: «Частные компании должны сотрудничать с правительствами, чтобы помочь устранить этот недостаток навыков и предоставить молодым людям возможности, необходимые для реализации их потенциала»¹.

В «новом» экономическом обществе именно человеческий капитал играет ведущую роль. Этот факт еще раз подтверждает тенденцию ориентации ведущих стран на человеческий фактор как решающий в обеспечении своей национальной конкурентоспособности в условиях информационно-коммуникационной революции. Человеческий капитал, участвующий в научных разработках, формирует основу нового технического развития и экономического роста. Но несмотря на рост общих затрат на науку с 2000 г. по 2019 г. (см. рисунок

¹ Андреева А. «Нужна революция в обучении»: что говорили в Давосе о будущем профессий. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e2f15639a794758a14839cc> (дата обращения: 21.12.2022)

нок 4.13), наблюдается сокращение численности сотрудников, занимающихся НИР в России с 2000 г. по 2019 г. на 23 % (см. рисунок 4.14). Подчеркнем, что количество высококомпетентных работников и организаций, занимающихся научными разработками, сумма затрат на научные исследования являются показателями характеризующих уровень инновационного развития стран и экономического роста в перспективе.

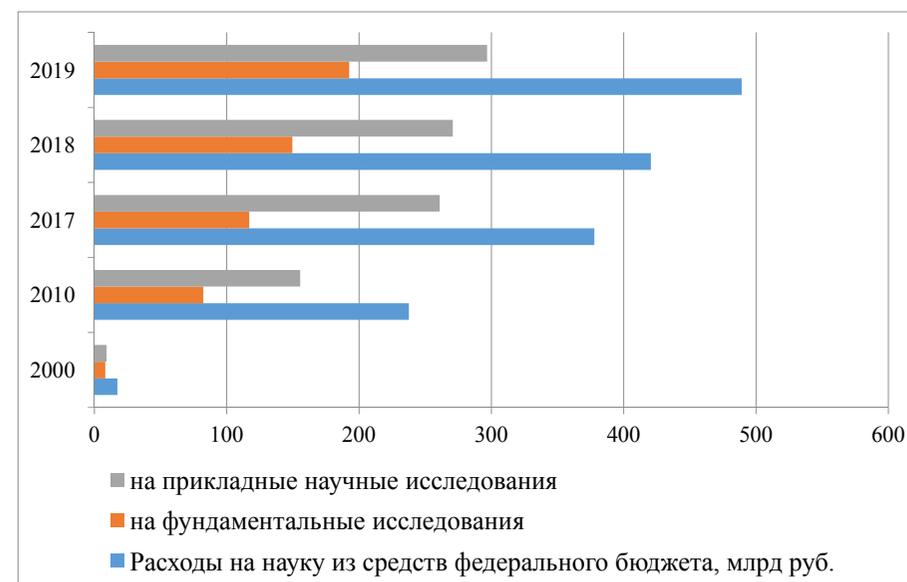


Рисунок 4.13. Финансирование науки из средств федерального бюджета, млрд руб.¹

¹ Федеральная служба государственной статистики // Российский Статистический Ежегодник 2020. URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.11.2022).

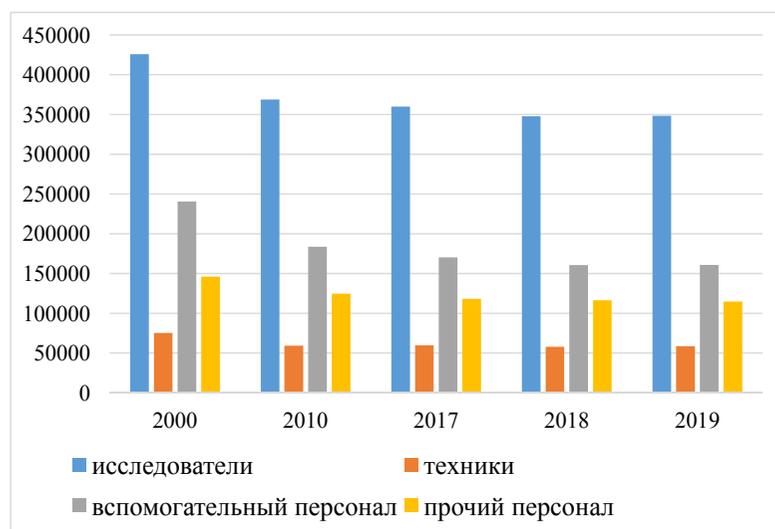


Рисунок 4.14. Численность персонала, занятого исследованиями и разработками¹

Россия, выделяя на научные исследования 39,9 млрд долларов, по данным на 2016 г., отстает от ведущих стран мира занимая десятое место после США (511,1 млрд долларов), Китая (451,2 млрд долларов), Японии (168,6 млрд долларов), Германии (118,5 млрд долларов), Республики Корея (79,4 млрд долларов), Франции (62,2 млрд долларов), Индии (50,1 млрд долларов), Великобритании (47,2 млрд долларов) и Бразилии (47,241,1 млрд долларов) (рисунок 4.15)².

¹ Федеральная служба государственной статистики // Российский Статистический Ежегодник 2020. URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.11.2022).

² Федеральная служба государственной статистики // Российский Статистический Ежегодник 2020. URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.11.2022).

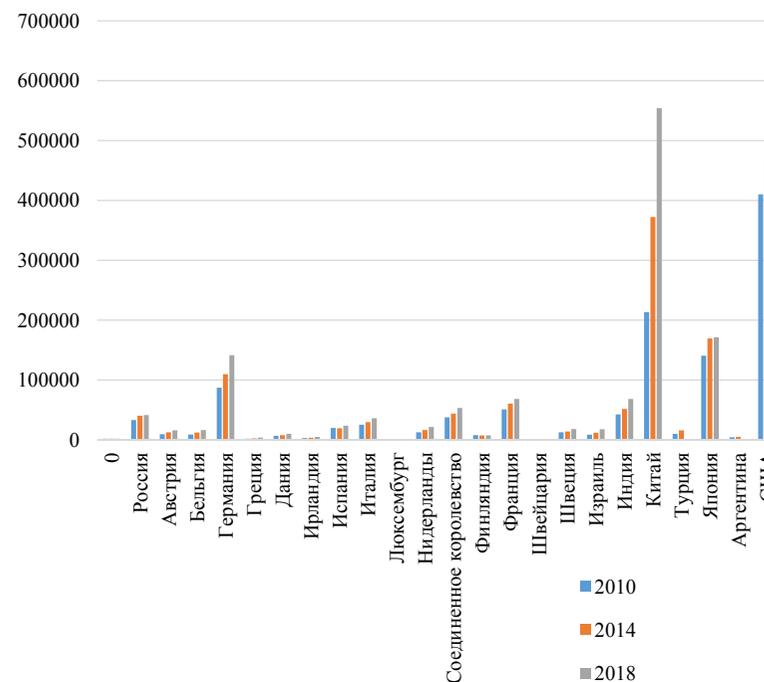


Рисунок 4.15. Внутренние затраты на исследования и разработки (миллионов долларов США)¹

Фундаментальные научные исследования, являются основой инновационного типа экономического роста, и имеют как некоммерческую (государственную) природу (например, бюджетные ассигнования федерального и регионального уровня) так и коммерческую природу (внутренние финансовые ресурсы различных типов организаций, частные накопления физических лиц, кредитные ресурсы раз-

¹ Федеральная служба государственной статистики // Российский Статистический Ежегодник 2020. URL: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.11.2022).

личных инвестиционных банков, иностранные инвестиции). Структура расходов на исследования и разработки в разных странах включает следующие источники финансирования: государственные средства; средства предпринимательского сектора; зарубежные источники и др. Мировой опыт показывает успешность сочетания прямого государственного финансирования фундаментальных исследований с косвенной экономической поддержкой частных инвестиций в научно-техническую сферу¹. В ведущих постиндустриальных странах экономическая конкуренция обусловлена расходами на научные исследования и корпорациями выполняется основной объем научных исследований и разработок, в соответствии с данными 2018 г.: 65% в странах ЕС, 79% – в Японии, 62% – в США; затраты на исследования и разработки из средств государства не превышают 35%. В России наблюдается обратная ситуация на научные исследования выделяется 29% из средств предпринимательского сектора; 69,2% составляет государственное финансирование, что отражено на рисунках 4.16 и 4.17, составленного по данным Федеральной службы государственной статистики.

¹ Demina V., Demina S., Kozhukalova O., Zayakina I. Quality of education as a requirement of modern society. // E3S Web of Conferences. 8. Сер. "Innovative Technologies in Science and Education, ITSE 2020" 2020. С. 22031.

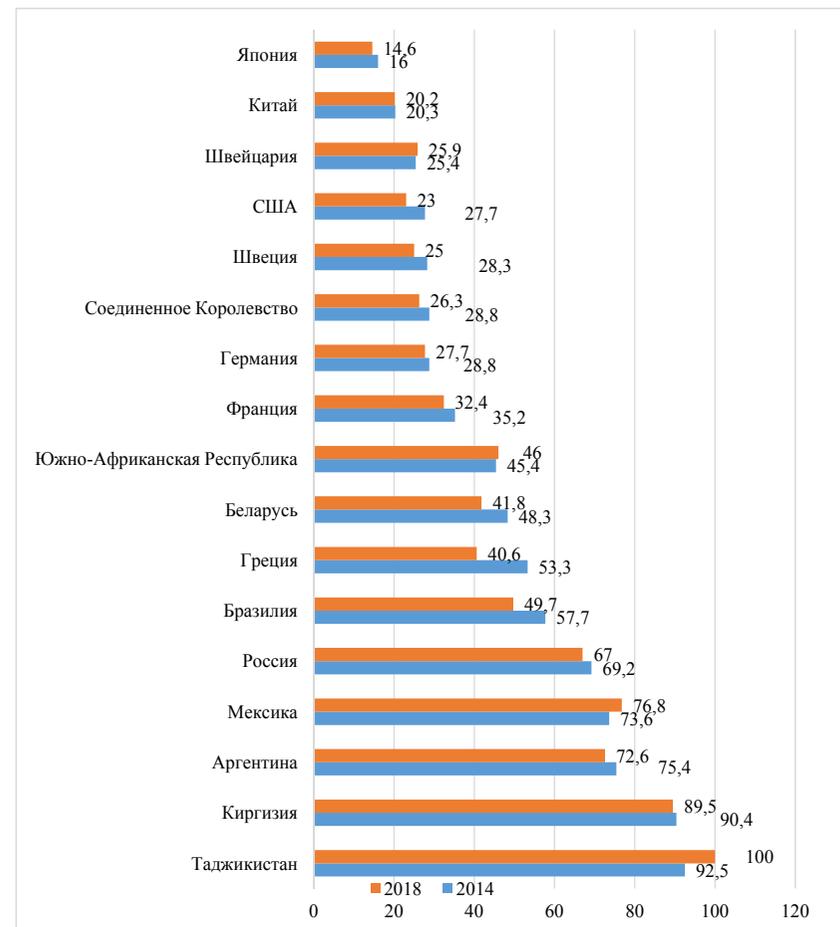


Рисунок 4.16. Затраты на исследования и разработки из средств государства (%)¹

¹ Россия и страны мира. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016. – С. 327.

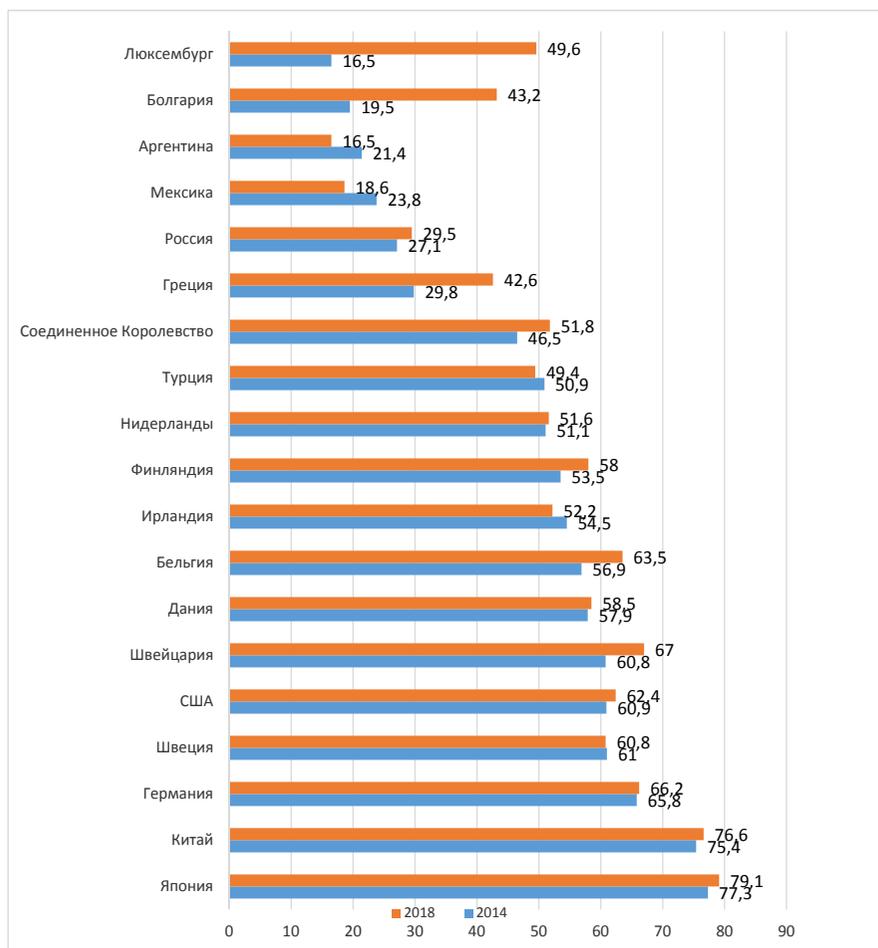


Рисунок 4.17. Затраты на исследования и разработки из средства предпринимательского сектора¹

Инновационная деятельность может строиться и без развитой национальной фундаментальной науки, однако, такой путь развития ра-

¹ Россия и страны мира. 2016: Стат.сб./Росстат. - М., 2016. – С. 327.

но или поздно поставит страну в зависимое положение. Внутрифирменная наука, интегрированная в реальный сектор экономики, «призвана» занять ведущее положение в развитии инновационной деятельности (со стороны разработки и внедрении технологий)¹.

Государство, образование, наука, индустрия – обозначены государством и в какой-то степени сотрудничают. Однако их деятельность никак не координируется. Каждый из элементов системы использует свои ресурсы для управления взаимодействием и преследует свои цели². Признаком развитой экономики является уровень интеграции государства, образования, науки и производства. Вузы, на сегодняшний день, являются площадками для развития фундаментальной науки, но необходимо создание правовой базы, позволяющей им быть уверенными в полноценном сотрудничестве с предприятиями³. История промышленных революций прослеживает тесную зависимость предпринимательского сектора от науки⁴. Правительству необходимо создать действенные инструменты по привлечению предпри-

¹ Абузарова М.И. Повышение роли национальной инновационной системы в развитии наукоёмкого сектора в современной экономике // Инновации и инвестиции. 2009. №4. С. 94-97.

² Родионов Н.Е., Чириков С.В. Взаимодействие вуза и компании – путь к новому инженерному образованию. [Электронный ресурс]. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/36561343> (дата обращения: 15.12.2022).

³ Демина В.В. Потребности учреждений высшего образования и компаний работодателей: компетентностный подход // Современное образование: векторы развития: Роль социально-гуманитарного знания в подготовке педагога: материалы V международной конференции (г. Москва, МПГУ, 27 апреля – 25 мая. 2020 г.) / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Москва: МПГУ, 2020. – С. 272-279. DOI 10.37492/ETNO.2020.63.77.033

⁴ Собиров Б.Ш. Коллаборация бизнеса и науки как фактор реинжиниринга компании // Научное отражение. 2020. №4. С. 63-65.

нимательского сектора к финансированию научных исследований. Высокие показатели конкурентоспособности невозможно достичь на сегодняшний день, не учитывая глобальных ориентиров на экономику знаний и информационно-технологические изменения. Нейтрализация недостатков и развитие положительных сторон системы взаимодействия государство-образование-наука-предприятие позволит занять лидирующие позиции среди экономически развитых стран в долгосрочной перспективе.

России с огромным ресурсным потенциалом, в том числе интеллектуальным, необходимо повышение объема финансирования научных исследований, в частности за счет инвестиций частного капитала организации, занимающихся научно-исследовательскими разработками.

Вопросы

1. Что такое инновация? Дайте определение понятия «инновация» разных авторов, определите сходство и отличия предложенных определений.
2. В широком смысле категории «инновация», «новшество», «нововведение» рассматриваются как синонимы. Выделите отличительные характеристики данных понятий в узком смысле.
3. Что служит главным критерием инновационности, например, продукта?
4. Какие пять типичных изменений выделил И. Шумпетер?
5. Дайте определение инновационного процесса.

6. Что представляет собой инновационный менеджмент?
7. В чем проявляется междисциплинарный характер инновационного менеджмента?
8. Перечислите классификационные признаки инноваций.
9. Перечислите и дайте характеристику основных этапов составляющих инновационный процесс?
10. Приведите схему обобщенной модели инновационного процесса как замкнутого цикла.
11. Как классифицируются факторы, влияющие на развитие инновационных процессов?
12. Как соотносятся польза и вред инноваций?
13. Назовите стимулирующие условия для развития инновационной деятельности.
14. Приведите примеры инноваций, о которых Вы читали или слышали из официальных источников за последние полгода. Каков был уровень изменения?
15. Как оценивается эффективность инновационной деятельности? Приведите расчеты основных показателей эффективности.
16. Почему необходимо государственное регулирование инновационной деятельности осуществлять в организационном аспекте?

Кейс-задание 1

Компания Z занимается разработками в биотехнологической сфере. Биотехнологические компании, как правило, разрабатывают препараты, которые могут стать прорывными на рынке, например, пре-

параты, основанные на генной инженерии. Данная компания разрабатывает ряд препаратов против заболеваний лёгочного поражения (наподобие COVID-19), количество которых увеличилось в последние годы. В настоящее время на рынке практически нет серьёзных конкурентов, однако ведущие разработки находятся на предпоследней стадии одобрения FDA (Food and Drug Administration) – орган здравоохранения и соц. служб США. Именно от решения данного агентства и будет зависеть выход/недопуск товара на рынок. В настоящее время вероятность одобрения составляет примерно 30%. В случае прохода товара на рынок быстрые темпы роста популярности и спроса на данный бренд гарантирован, что может привести к росту доходов компании.

Задания:

1. Оцените степень риска инновационного проекта с точки зрения рациональности его финансирования.

2. Каким образом следует управлять рисками в случае принятия решения об инвестировании в данный проект?

Кейс-задание 2

Определите 5 сильных и 5 слабых сторон внутренней среды предприятия, предложенного преподавателем, и заполните Таблицу 1 и Таблицу 2.

На основании составленных таблиц сделайте выводы.

Таблица 1 – Сильные стороны внутренней среды предприятия

СРЕЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Таблица 2 – Слабые стороны внутренней среды предприятия

СРЕЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Задание 4. Напишите примеры инноваций различных видов

Вид инновации	Примеры инновации
Управленческая	
Улучшающая (приростная)	
Производственная	
Базисная (радикальная)	
Продуктовая	
Процессная	
Стратегическая (прорывная)	

Тесты

1. Инновация – это:

- а) законченный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) технологического процесса, нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, используемого в практической деятельности;
- б) новый порядок, новый метод, изобретение;
- в) использование новшества.

2. Инновационная продукция должна обладать:

- а) унификацией;
- б) специализацией;
- в) индивидуализацией.

3. Возникновение рисков при управлении инновациями предопределяет фактор:

- а) многообразие реализации инновации;
- б) вариативность альтернатив при принятии инновационных решений;
- в) неопределенность инновационных процессов;
- г) различие характеристик.

4. Если неопределенность в инновационном проекте увеличивается, риск:

- а) убывает;
- б) возрастает;
- в) может и возрасти, и снизиться в зависимости от ситуации;

г) не изменяется.

5. Основная задача теории управления инновационными рисками состоит в:

- а) принятии мер профилактики рисков при реализации инновации;
- б) ограничении потери из-за несоответствия планируемого и реального процесса реализации нововведения;
- в) развитии системы защиты от рисков при реализации инновации.

6. Шанс и риск инновационного проекта:

- а) характеризуют одни и те же аспекты инновации;
- б) составляют всю группу событий;
- в) базовые критерии при принятии решений в области риск-менеджмента.

7. Какой из факторов не определяет NPV:

- а) величина ставки дисконтирования;
- б) период реализации проекта;
- в) величина чистого денежного потока;
- г) уровень инфляции.

8. Определяющим содержанием инновации является:

- а) совершенствование технологического процесса;
- б) изменения;
- в) самостоятельный круг проблем.

9. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:

- а) внедрения достижений науки;
- б) новые комбинации факторов производства;
- в) применение новых технологий.

10. К главным характеристикам инновации относят:

- а) научно-техническая новизна, целенаправленность, адаптивность;
- б) научно-техническую новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость;
- в) научно-техническая новизна, адаптивность, производственная применимость.

11. Выберите из списка основные стадии инновационного менеджмента.

- а) планирование; определение условий и организация; исполнение; руководство;
- б) предвидение, планирование, организация, мотивация, координация, контроль;
- в) постановка цели и выбор стратегии.

12. Выберите классификации инноваций, в большей мере отражающие новизну и инновационные изменения?

- а) возвратные, заменяющие, открывающие, отменяющие;
- б) радикальные, совершенствующие, комбинаторные;
- в) улучшающие, радикальные (базовые), модификационные.

13. Выберите формы инновационного процесса:

- а) простая межорганизационная (товарная);

б) простая внутриорганизационная (натуральная);

- в) расширенная;
- г) узкая.

14. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:

- а) охватывает технологические изменения продукта;
- б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
- в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются.

15. К элементам системы организации инновационного менеджмента относятся:

- а) предметы труда, орудия труда, технология труда;
- б) стратегии инновационного менеджмента;
- в) инновационный процесс, технология труда, объект и субъект управления;
- г) инновационный процесс, ресурсы (ВПП).

16. Основные типы организационных форм инновационной деятельности компаний:

- а) малый бизнес, средний бизнес, крупный бизнес;
- б) управление проектом, управление командой, управление инвестициями;

в) управление венчуром, организация по научным дисциплинам, управление проектом, предметнопроизводственная специализация, матричная организация;

г) эксплеренты, пациенты, виоленты, коммутанты.

17. Состояние неопределённости будущего положения компании в первую очередь отражает риск:

а) повышения расходов;

б) неудачного внедрения инноваций;

в) привлечения инвестиций.

18. Основная суть инноваций:

а) внедрение новшеств;

б) поддержание конкуренции;

в) снижение издержек.

19. Венчурные компании – молодые перспективные организации, основанные на инновациях и использующих ... ресурсы:

а) социальные;

б) финансовые;

в) наукоёмкие.

20. Как распределяются инновации по типу новизны для рынка?

а) Новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для предприятия;

б) локальные, системные, стратегические;

в) абсолютно новые, относительно новые.

Заключение

В учебном пособии «Теория и практика современного менеджмента» представлены основные проблемы глобализация экономики и современного менеджмента, проанализированы актуальные тенденции антикризисного менеджмента, выявлена сущность новой парадигмы управления, исследованы проблемные аспекты стратегического и инновационного менеджмента.

Представленные материалы учебного пособия позволяют овладеть методами формулирования проектной задачи и способами её решения средствами проектного управления; навыками и методами разработки плана реализации проекта с учётом необходимых ресурсов, предложений по устранению возможных рисков; методами выявления, анализа и обобщения практики управления, применения инновационных методов управления с учётом их возможностей и ограничений; методами и алгоритмами разработки проектов управленческих решений с учётом их социальной значимости; навыками формулирования стратегических целей международной организации; методами определения целей и задач стратегических изменений в организации в соответствии с её стратегическими целями; навыками и методами анализа и обобщения успешных корпоративных практик стратегического управления персоналом и организационного проектирования.

Учебное пособие предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей, а также для всех интересующихся практическими и теоретическими аспектами современного менеджмента.

Список использованных источников

1. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. М.: Акди; Экономика и жизнь, 1994. 96 с.
2. Абузарова М.И. Повышение роли национальной инновационной системы в развитии наукоемкого сектора в современной экономике // Инновации и инвестиции. 2009. №4. С. 94-97.
3. Акопов В.С., Асатрян Р.С., Бреусов А.В., Кокуева Ж.М. Методологические основы менеджмента: Учебное пособие для преподавателей и студентов и студентов технических и экономических ВУЗов. М.: МГТУ, 2011. 78с.
4. Алиева Э.А. Сущность инноваций: анализ теоретических подходов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 21-31. DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-21-31.
5. Андреева А. «Нужна революция в обучении»: что говорили в Давосе о будущем профессий. URL:<https://trends.rbc.ru/trends/education/5e2f15639a794758a14839cc> (дата обращения: 21.12.2022)
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 239 с.
7. Антикризисное управление: учеб.-метод. пособие / сост. А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.

8. Антикризисное управление: учеб.-метод. пособие / сост. А. А. Субачев, М. А. Карасёв. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2016. – 130 с.
9. Архипова Н.Ю. Менеджмент: методические указания к практическим занятиям / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2015. 95 с.
10. «Уралкалий» приступает к реализации ESG-стратегии до 2025 года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4664196> (дата обращения: 31.01.2023).
11. Базаров Р.Т., Синетова Р.Г., Басырова Э.И., Тишкина Т.В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2017. №10-2. С.301-305. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41829> (дата обращения: 16.09.2022).
12. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Ю. М. Беляев. – Электрон. текст. дан. – М.: Дашков и К: Юж-ный институт менеджмента, 2013. – 220 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/14041> (дата доступа: 31.01.2023)..
13. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник: Москва: Дашков и К°, 2018. 220 с.
14. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие. М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 348 с.
15. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. Вып. 1. С. 103-118.

16. Виноградова И.Н. Бизнес-планирование: методическое пособие. СПб.: НОУ ДПО «Санкт-Петербургская школа бизнеса», 2017. 184 с.

17. ГОСТ Р 58192-2018 Менеджмент знаний. Практика применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 7 августа 2018 г. № 458-ст / разработан ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») - Москва: Стандартинформ, 2017.

18. Демина В.В. Потребности учреждений высшего образования и компаний работодателей: компетентностный подход // Современное образование: векторы развития: Роль социально-гуманитарного знания в подготовке педагога: материалы V международной конференции (г. Москва, МПГУ, 27 апреля – 25 мая. 2020 г.) / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Москва: МПГУ, 2020. С. 272-279. DOI 10.37492/ETNO.2020.63.77.033

19. Демина В.В., Заякина И.А. Научная деятельность как основа инновационного типа экономического роста в условиях глобализации // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: материалы VI международной конференции, г. Москва, МПГУ, 22–23 апреля 2021 г. / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Москва: МПГУ, 2021. – 732 с. С. 23-31. DOI 10.37492/ETNO.2021.60.80.002.

20. Демина В.В., Усачева И.Ю. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №3. 2017. С.61-69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.

21. Демина В.В., Фазылов А.М. Оценка процентного риска как один из элементов политики управления // Вестник Московского государственного областного университета серия «Экономика». №2. 2015. С. 128-132.

22. Дубиняк Т. С., Олехнович С. А. Риски инновационного проекта // Вестник евразийской науки. 2016. №5 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-innovatsionnogo-proekta-1> (дата обращения: 31.10.2022).

23. Желтенков А.В., Прохвятилов А.М., Моттаева А.Б. Формирование стратегий импортозамещения отечественными предприятиями в условиях санкций // Вестник Московского государственного университета. Серия: Экономика. 2017. №1. С. 40-47. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-40-47.

24. Заякина И.А. Эффективность управленческих решений в системе образования // Современное образование: векторы развития: Роль социально-гуманитарного знания в подготовке педагога: материалы V международной конференции (г. Москва, МПГУ, 27 апреля – 25 мая 2020 г.) / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. Москва: МПГУ, 2020. С.286-289. DOI 10.37492/ETNO.2020.65.88.035.

25. Заякина И.А., Демина В.В. Стратегические ресурсы постиндустриального общества // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий : материалы VI международной конференции, г. Москва, МПГУ, 22–23 апреля 2021 г. / под общ. ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. [Электронное издание сетевого распространения]. – Москва : МПГУ, 2021. – 732 с. С. 32-36. DOI 10.37492/ETNO.2021.39.42.003.

26. Зобова Л.Л. Глобализация экономики: учебное пособие. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2012. 143 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232671> (дата обращения: 13.09.2022).

27. Индикаторы науки: 2019: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.Л. Дьяченко и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 328 с.

28. Карпова Ю.А. Введение в социологию инноватики: Учеб. пособие. Питер, 2004. 192 с.

29. Катаева Т.М. Основы антикризисного менеджмента: учебное пособие / Т.М. Катаева, М.Ю. Ланкина; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Таганрог: Южный федеральный университет, 2016. Часть 1. 95 с.: – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493062> (дата обращения: 16.09.2022).

30. Катъкало В.С., Лукашевич В.В. Стратегическая теория фирмы и инструментарий неоклассики: неопределенность — путь к «порядку»? // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. Вып. 1. С. 70-82.

31. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с.

32. Кришталь В.В. Современные проблемы менеджмента: учебно-методический комплекс. – Москва: Евразийский открытый институт, 2011. 191 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93185> (дата обращения: 06.11.2022).

33. Маргулян Я.А., Бойко С.В. Основные тенденции управления социальными инновациями в современной организации // Научная мысль. 2019. Т. 8. № 2(32). С. 56-60.

34. Менеджмент: учебный курс. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ur-consul.ru/Bibli/Myenyedzhmyent-uchyebnyuyi-kurs.html> (дата обращения: 06.11.2022).

35. Непомнящий Е.Г. Инвестиционное проектирование. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. 262 с.

36. Общая технология антикризисного управления https://studme.org/305031/menedzhment/obschaya_tehnologiya_antikrizisnogo_upravleniya (дата обращения: 06.11.2022).

37. Попов С.А. Развитие мировых концепций современного стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. Вып. 1. С. 96-106.

38. Райская М.В. Теория инноваций и инновационных процессов: учебное пособие. Министерство образования и науки России, Ка-

занский национальный исследовательский технологический университет. Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013. 273 с.

39. Родионов Н.Е., Чириков С.В. Взаимодействие вуза и компании – путь к новому инженерному образованию. [Электронный ресурс]. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/36561343> (дата обращения: 15.12.2022).

40. Россия и страны мира. 2016: Стат.сб./Росстат. М., 2016. – 379 с.

41. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. №3. С.45-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-sovremennaya-kontseptsiya-i-osnovnoy-instrumentariy> (дата обращения: 16.09.2022).

42. Савинов С. Сегодня и завтра лизинга: Журнал для клиентов и партнеров «Уралсиб». URL: <https://journal.uralsib.ru/businessrends/lizingsegodnya> (дата обращения: 24.01.2023).

43. Самуэльсон Пол А. Экономика. Учебник, В сокр. Пер. с англ. — Севастополь, изд. «Ахтиар», 1995г., 384с.

44. Сергеева Е.А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики: учебное пособие / Е.А. Сергеева, А.С. Брысаев; Министерство образования и науки России, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013. – 215 с.: Режим доступа: URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270287> (дата обращения: 05.11.2022).

45. Смолин О.Н. Проблемы образования в России // Постиндустриальный мир и Россия. М., 2001. С. 540. URL: <https://scibook.net/rossiyskaya-sotsiologiya-kniga/smolin-problemyi-obrazovaniya-rossii-38913.html> (дата обращения: 21.11.2022).

46. Собиров Б.Ш. Коллаборация бизнеса и науки как фактор реинжиниринга компании // Научное отражение. 2020. №4. С. 63-65.

47. Соболев В.Ф., Буров С.В. Антикризисное управление: Учебно-методический комплекс. Новосибирск: НГУЭУ, 2010. 120с.

48. Современные технологии международного менеджмента. – URL: https://studref.com/699042/menedzhment/sovremennye_tehnologii_mezhdunarodnogo_menedzhmenta (дата обращения: 31.01.2023).

49. Соколов А.Ф. Система управления корпоративными знаниями // Экономический анализ: теория и практика. 2010. №22. С. 16-23.

50. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. Том 8. 2010. Вып. 1. С. 5-40.

51. Тинькова Е.В., Мельников А.И. К вопросу об оценке эффективности государственного регулирования национальной экономики // Экономика и предпринимательство. 2020. № 3 (116). С. 164-169.

52. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы". Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 31.01.2023).

53. Федеральная служба государственной статистики // Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/anketa1-4> (дата обращения: 21.04.2022).

54. Федеральная служба государственной статистики // Российский Статистический Ежегодник 2020. URL:https://gks.ru/bgd/regl/b20_13/Main.htm (дата обращения: 21.11.2022).

55. Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.2011 № 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.12.2022).

56. Федорова А. Э. Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

57. Фейлинг Т.Б. Антикризисное управление. Курс лекций: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». СПб.: РГГМУ, 2016. 134 с.

58. Формирование инновационной среды предприятия: методический и финансовый аспекты: монография / Кобзева А.Г., Ляхова Н.И., Силкина Н.Г., Ченцова Е.П.; под общ. ред. А.Г. Кобзевой. — Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2020. — 211 с.

59. Харин А.А. Управление инновационными процессами: учебник для образовательных организаций высшего образования / А. А.

Харин, И. Л. Коленский, А. А. (мл.) Харин. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 472 с.: ил., схем., табл. Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435804> (дата обращения: 28.12.2022).

60. Чеботарев Н.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 350 с. Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684383> (дата обращения: 06.11.2022).

61. Чжан-Сен А. Ю., Пархомчук М. А. Современная система взглядов на эффективное управление // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-sistema-vzglyadov-na-effektivnoe-upravlenie> (дата обращения: 06.11.2022).

62. Шапиро Н.А. Теоретико-методологические аспекты исследования глобального и национального //Бизнес. Образование. Право. 2009. № 9. С. 42-48.

63. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455с.

64. Bessant. J. High-Involvement Innovation: building and sustaining competitive advantage through continuous change, Chichester. Wiley. 2003.

65. Business policy: Texts and cases // Ed. by E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews. 1965. W.D. Guth, Homewood, P. 15.

66. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MIT Press: Cambridge, MA., P. 15-16.

67. Demina V., Demina S., Kozhukalova O., Zayakina I. Quality of education as a requirement of modern society. // E3S Web of Conferences. 8. Сер. "Innovative Technologies in Science and Education, ITSE 2020" 2020. С. 22031. DOI: 10.1051/e3sconf/202021022031.
68. Mintzberg H. Patterns in strategy formulation // Management Science. 1978. Vol. 24. N 9. P. 934–948.
69. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 1980.
70. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May–June 1990. P. 79-91. (Рус. пер.: Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18-46).
71. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. 1972. Academy of Management Proceedings. P. 100.

Учебное издание

Демина Вера Викторовна

Заякина Ирина Александровна

Кобзева Анна Георгиевна

Тинькова Елена Владимировна

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Компьютерная верстка и макет *Горохов А.А.*

Подписано в печать 06.02.2023 г.

Формат 60x84 1/16, Бумага офисная

Уч.-изд. л. 9,3 Усл. печ. л. 8,5 Тираж 500 экз. Заказ №

Отпечатано в типографии

Закрытое акционерное общество "Университетская книга"

305018, г. Курск, ул. Монтажников, д.12

ИНН 4632047762 ОГРН 1044637037829 дата регистрации 23.11.2004 г.

Телефон +7-910-730-82-83