

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Е.И.МЕШАЙКИНА**

# ***УПРАВЛЕНИЕ***

**В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ И ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

(под научной редакцией П.Г. Никитенко)

Брест 2002

**Е.И. Мешайкина**

**Управление в условиях экономической трансформации и глобализации. – Брест: Изд. БГТУ, 2002. – 157 с.**

Рассматриваются теоретические, методологические и организационные основы управления предприятием в условиях высокой подвижности внешнего окружения. Характеризуется влияние процессов политической, экономической, социальной трансформации и глобализации на функционирование организаций. Определяются понятия стратегии и стратегического управления предприятием, предлагается его модель, позволяющая учитывать сложность и непредсказуемость обстановки, в которой действуют современные субъекты хозяйствования. Анализируются сущность и направления преобразований предприятий для обеспечения их выживания в долгосрочной перспективе, развития и роста.

Книга предназначена для менеджеров предприятий, научных работников, преподавателей и студентов высших учебных заведений и институтов повышения квалификации.

Печатается по решению Ученого совета  
Брестского государственного технического университета

**Научные рецензенты:**

академик, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики Национальной академии наук Беларуси П.Г. Никитенко;  
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления Люблинского политехнического института В. Ситко.

**ISBN 985 – 6584 – 47 – 7**

© Мешайкина Е.И.

© УО «Брестский государственный технический университет» 2002

## ВВЕДЕНИЕ

Последние десятилетия характеризуются необычным темпом изменений, которые происходят в политической, общественной и экономической жизни всех государств, а особенно стран, возникших в результате распада бывшего СССР, и стран Восточной Европы. Связано это с происходящими процессами глобализации и трансформации. Переход от принципов административно-командной экономики к принципам экономики рыночной поставил предприятия в совершенно новые условия. Сформировавшиеся и устоявшиеся при жестком централизованном руководстве системы, структуры и процедуры действий оказались недееспособными при переходе к рынку. Поэтому чрезвычайно важное значение приобретает проблема их реформирования, т.е. создание новой структуры хозяйствующих субъектов, способных действовать по правилам рынка. Они должны характеризоваться самостоятельностью, стремлением к достижению высоких финансовых результатов, заботой о своей конкурентной позиции и долговременном развитии, направленностью на предприимчивость, инициативность и инновационность, эластичным реагированием на сигналы рынка. Современные организации вынуждены действовать в сложных и быстро изменяющихся условиях. Сложность заключается в резком увеличении количества и разнородности связей в их внешнем окружении. Это приводит к усилению зависимости предприятия, поскольку именно оттуда оно получает ресурсы, используемые в процессе производства, и туда же отдает конечные результаты своей деятельности. Поэтому основное внимание менеджеров должно сосредотачиваться на изучении, совершенствовании и развитии взаимодействия субъекта хозяйствования с внешним окружением и адаптации к нему.

Способ деятельности каждого предприятия определяется также его внутренними процессами, такими как планирование, координация, передача информации и ресурсов, управление персоналом, контроль. Они постоянно изменяются под влиянием научно-технического прогресса и развития международных отношений, вызывая необходимость совершенствования, а иногда и радикального преобразования стратегии, организационной структуры, системы принятия решений и организационной культуры предприятия, а также устоявшихся связей между ними.

Реформа экономики, начатая в Беларуси в 90-х годах, вызвала существенные изменения, значительно усложнившие условия деятельности всех без исключения организаций. Трудности адаптации предприятий, созданных и функционирующих в течение многих лет в рамках

централизованной экономики, к новым условиям хозяйствования дополнительно усугубляются быстрым ростом регрессивных явлений. Они возникают результате резкого уменьшения спроса и трудностей со сбытом белорусских товаров на зарубежных рынках; недостаточно быстрого развития процессов реформирования; неправильной политики самих предприятий, стремящихся любой ценой удержаться на рынке, не проводя внутренних изменений.

Новые проблемы, появляющиеся в деятельности хозяйствующих субъектов под влиянием глобализации отношений в мире и трансформации экономической системы страны, требуют знания рыночных механизмов и условий хозяйствования, современных методов управления предприятием и способов его реформирования. Большинство руководителей организаций сталкиваются с огромными трудностями при проведении изменений, поскольку не подготовлены к их проведению, а во многих случаях не в состоянии переориентировать свою деятельность в направлении, которое может дать постоянные и надежные эффекты в будущем. Результатом являются ошибки в управлении, которые могут привести к резкому ухудшению финансово-экономического состояния предприятия. Способом противостояния этому может быть обдуманная переориентация целей деятельности и пересмотр стратегии, а затем адаптация к ним техники, организации, экономики и кадров, т.е. комплексная рационализация субъекта хозяйствования. Ее принцип – делать иначе, а не проводить отдельные улучшения.

Предприятие, функционирующее в рыночной экономике, должно концентрировать свое внимание на построении и реализации стратегий развития, т.е. на стратегическом управлении. Создание и внедрение успешных стратегий, приспособляющих его к внешнему окружению и окружение к нему, является необходимым условием завоевания организацией прочного конкурентного преимущества и выживания в длительной перспективе.

Формирование современной экономики требует развития новых концепций в управлении предприятиями. Это означает поиск новых дорог, а не совершенствование старой системы. Чтобы соответствовать актуальным требованиям национального и зарубежных рынков, необходимо создавать новые продукты и с помощью современных методов завоевывать новые рынки сбыта, управлять предприятием инновационным образом, обязательно стараясь предвидеть будущее. Именно такой подход к менеджменту таит в себе большие возможности ускорения трансформации и обновления, усовершенствования экономики Беларуси.

Многие страны, которые сегодня относятся к высокоразвитым, своими успехами обязаны управлению, которое до сих пор еще представляет собой

качественный скачок в будущее. В каждой стране оно является великим искусством мобилизации и высвобождения творческой изобретательности всех тех, кто участвует в создании ценностей, независимо от уровня развития экономики, ее структуры и отношений собственности. В значительной степени управление является автономной созидательной силой, которая позволяет странам, умеющим ее использовать, достичь высоких экономических успехов, даже при недостатке собственных сырьевых или энергетических ресурсов.

Обращает на это внимание «гуру» американского менеджмента П. Друкер: «Экономическое и социальное развитие - это результат управления. Без излишнего упрощения можно утверждать, что нет слаборазвитых стран, есть страны плохо, неумело управляемые».

Поскольку наука управления развивается уже более ста лет, в ней постоянно появляются новые методы и направления. Одни из них надолго остаются в практике менеджмента, другие являются быстро проходящей модой. Поэтому нельзя предложить одной универсальной модели управления предприятием. Экономический мир в настоящее время напоминает химическую субстанцию, в которой конфигурация атомов постоянно преобразуется. Вслед за этим должны неустанно изменяться приносящие успех управленческие решения. Следовательно, каждому менеджеру и его команде необходимо создать для своей организации собственную эффективную модель управления, которая затем будет непрерывно совершенствоваться под влиянием внутренних и внешних сил. В этом могут быть полезны предложенные вниманию читателей современные концепции и методы управления хозяйствующими субъектами, функционирующими в условиях глобализации и экономической трансформации. Зная ситуацию своего предприятия и стремясь сформировать его будущее, разработчики стратегии могут выбрать те идеи, которые помогут им создать модель управления, обеспечивающую их организации выживание в длительной перспективе и успех в конкурентной борьбе на рынке.

# 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

## *1.1. История развития научной организации труда и управления*

Радикальная перестройки системы управления экономикой – одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в Беларуси. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого коренным образом меняется. Переход от централизованной экономики с ее командно–административной системой управления к рыночной нельзя произвести скачком. Любые революционные изменения просто невозможно осуществить по команде из центра. По словам известного американского специалиста по управлению Р.Л. Акоффа, при несогласованных преобразованиях, вносимых в сверхсложную социально–экономическую систему, в ней обязательно возникают компенсационные недостатки – все нововведения, которые не затрагивают сущности системы, а только лишь перестраивают ее в каких–либо несущественных деталях, могут изменить форму проявления, но оставляют без изменения содержание деятельности, функции, цели и другие факторы мотивации поведения системы [44]. Поэтому реформа лишь тогда даст ощутимые результаты, когда будет осуществляться комплексно, системно, с учетом взаимосвязей всех основных элементов хозяйственного механизма.

Если рассматривать трансформацию экономики Беларусь к рынку как эволюционное нововведение в вышеупомянутой системе, то она обязательно займет довольно длительный исторический период. Такие важнейшие условия радикальной реформы, как изменение парадигмы экономического сознания, методов и стиля руководства, управленческой культуры, трудовой морали и стимулов потребуют больших сроков. Возникает необходимость в разработке теории трансформационного периода, его системной концепции. Однако внимание отечественных ученых в настоящее время сосредоточено в основном на подготовке радикальных проектов оздоровления экономики, а западные экономисты никогда ранее не обращали внимания на эти вопросы, поскольку в их странах рыночный механизм складывался и эволюционировал в течение десятилетий.

В работе над этой проблемой может помочь анализ существующих многочисленных идей, концепций и теорий экономического и социального управления. Многие из них прошли практическую проверку, поэтому для того, чтобы Беларусь могла перенять мировой опыт хозяйственной и

предпринимательской деятельности, необходимо рассмотреть основные теории западного менеджмента.

Науки об управлении предприятиями являются относительно новыми, история их развития коротка и берет свое начало (в современном понимании предприятия) в конце XIX – начале XX века. Правда, можно встретить более ранние исследования и объяснения подходов хозяйствования на фабриках, но даже в начале прошлого века это были чаще всего указания, касающиеся только принципов поведения в организационно–техническом и купеческом отношении. Развитие собственно науки об управлении предприятием как хозяйствующей организации наступило лишь после первой мировой войны.

Эволюция менеджмента как самостоятельной области человеческой деятельности привела к созданию различных школ управления, которые довольно четко можно выстроить в хронологическом порядке [2, 11, 40, 136, 142] (рис. 1.1).

Школа, подход	Годы (XX век)							
	20–е	30–е	40–е	50–е	60–е	70–е	80–е	90–е
Научное управление	■							
Административная		■						
Человеческих отношений			■					
Бихевиористическая				■				
Количественная					■			
Системный						■		
Ситуационный							■	

Рис. 1.1. Хронологическая последовательность развития теории и практики управления в XX веке.

Источник. Собственная разработка на основе [40].

**Школа научной организации труда (научное управление):** 1885–1920 гг. Ее основоположником является американский инженер Ф.У. Тейлор, который первым использовал принципы рациональной и систематической организации труда, а также научные методы ее исследования. Его идеи разделяли Ф. и Л. Гилберты, Г. Гант. Данное направление родилось из потребностей практики в решении проблем, возникших на предприятиях под влиянием промышленной революции. Внимание концентрировалось в основном на совершенствовании производственных процессов, научном определении лучшего метода выполнения любого задания, а также на подборе, обучении и мотивировании работников с целью повышения производительности труда. Впервые пришло осознание того, что методы и

подходы, используемые в науке и технике, могут быть с успехом внедрены в практику достижения целей организации, т.е. в управление.

**Административная (классическая) школа:** 1920–1950 гг. Ее творцом считается французский инженер А. Файоль, а наиболее известные представители – М. Вебер, Ч. Бернанд, Д. Муни. При существенном увеличении концентрации капитала важной проблемой становилось управление крупными хозяйственными организациями. Цель данного направления заключалась в создании на основе определения общих характеристик и закономерностей предприятий универсальных принципов управления, следование которым приведет к успеху. В его рамках были выработаны основы функционирования администрации и управления предприятием как сложной хозяйственной (не только производственной) системой. Основным вклад школы в теорию менеджмента заключается в представлении управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций. На основе их определения разрабатывались функциональная схема управления организацией и организационная структура управления работниками. Однако, не придавалось значения социальным аспектам управления.

**Школа человеческих отношений:** 1930–1950 гг. Самые крупные представители – М.П. Фоллет и Э. Мэйо. На очередном этапе совершенствования управления внимание исследователей сосредоточилось на человеческом факторе как основном элементе, влияющем на производительность труда и вообще на эффективность функционирования организации. Это направление известно под названием *human relations* (отношений между людьми). Впервые менеджмент был определен как “выполнение работы с помощью других лиц”. Последователи этой школы полагали, что поведением людей управляют в основном не экономические мотивы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Новые достижения в области психологии, социологии и совершенствование методов исследования преобразовали данную школу в широкую группу **бихевиористических (поведенческих) наук:** с 1950 г. по настоящее время. Изучение поведения людей в организации охватывает различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, коммуникации, лидерства и т.п. Цель применения концепций данных наук – повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее трудовых ресурсов. Их популярность привела к практически повсеместному внедрению поведенческого подхода в область управления.

**Количественная школа управления:** 1940 г. – по настоящее время. Приверженцы данного направления К.У. Черчмен, Р.Ф. Акоф, Е.Л. Арноф

предполагают применение научного подхода к проблемам, возникающим при функционировании экономической системы, и их решение с помощью описывающих ее математических уравнений. Методы решения сложных логистических проблем, разработанные во время Второй мировой войны, оказались пригодными в хозяйственной практике. Они прочно вошли в теорию и практику управления как исследование операций. Идея заключается в том, что для описания сложных производственных или экономических проблем формулируется соответствующая теоретическая модель, разработка которой позволяет принять оптимальное решение. Предложенные Л.В. Канторовичем и Т. Купмансом методы линейного программирования дали возможность решения задачи оптимизации распределения ресурсов. Быстрое развитие компьютерной техники и информатики облегчило и позволило использовать в практической деятельности даже очень сложные математические модели.

**Системный подход:** 1950 г.– по настоящее время. Развитие кибернетики, а в основном использование теории систем, сформировали методологические основы современной науки управления. Системный подход сегодня является основной парадигмой менеджмента, изучая любой объект управления как некую целостность, состоящую из взаимосвязанных элементов, изменение в одной части которой неминуемо влечет необходимость изменения других частей. Рассматривая предприятие как систему, выделяется четыре основных элемента:

- 1) издержки, состоящие из материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов, которые поступают из внешнего окружения;
- 2) технические и управленческие процессы, которые преобразуют полученные ресурсы в результаты;
- 3) результаты, включающие товары (услуги), прибыль (убытки), трудовое поведение, информацию;
- 4) реакция внешнего окружения и его влияние на предприятие посредством обратной связи.

Применение данной теории дает возможность руководителю рассматривать предприятие в единстве составляющих его элементов, являющихся в то же время частью внешнего окружения. Взаимодействие и взаимовлияние отдельных подразделений предприятия дают синергетический эффект. Системное рассмотрение экономики и организации хозяйственных процессов позволяет совершенствовать организацию и управление сложных объектов (в основном производственных), проводя оптимальные изменения, повышающие экономическую эффективность. Такие преобразования производятся в пять следующих друг за другом и взаимосвязанных этапов:

- 1) определение системы – вход, выход, оборудование, среда, персонал процессы;
- 2) интерпретация системы – ее структуры и происходящих в ней процессов;
- 3) формализация системы – ее логическое и математическое описание;
- 4) алгоритмизация системы – создание алгоритмов в форме блок–схем;
- 5) программирование системы – разработка компьютерных программ.

Следует отметить, что системный подход – это не набор правил и руководств, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

**Ситуационный подход:** 1960 г.– по настоящее время. Он является приложением особенностей системного подхода к конкретной ситуации, то есть к определенному набору обстоятельств, которые существенно влияют на субъект хозяйствования в данное время и могут возникать с той или иной вероятностью. В этом случае методы, модели увязываются с ситуацией, а затем выбираются те из них, которые будут в большей степени способствовать достижению целей организации. Сторонники данного подхода считают, что каждое предприятие единственно в своем роде, а управленческое поведение в данной ситуации обусловлено неповторимыми, свойственными только ей элементами. Такая точка зрения особо актуальна в современном динамичном внешнем окружении.

Таким образом, теория и практика управления последовательно проходила в своем развитии несколько характерных периодов. Чтобы их выделить, следует обратить внимание как на предприятие, так и на окружение, в котором оно функционирует. Попытки описать эволюцию концепции управления предприятием предпринимали многие авторы. Сделать это довольно сложно, так как, с одной стороны, трудно выделить в истории переломные, эпохальные события мирового масштаба, а с другой – нелегко определить инерцию систем, каким–либо образом реагирующих на них. Одной из наиболее удачных представляется разработка Б. Вавжиняка (рис. 1.2).

Первый период (1820–1880 гг.) связан с функционированием малых предприятий, которыми руководил прежде всего предприниматель–собственник на основе собственного опыта. Управление носило, следовательно, неформализованный, интуитивный характер. Окружение было достаточно стабильным, спокойным, с незначительными, не носящими радикального характера, изменениями.

С конца XIX века до примерно 1930 г. – это период, в котором окружение предприятия, хотя еще спокойное, начинает структурироваться. Производственная ориентация связана с техникой и способами ее максимального использования. Основные лозунги этого времени: рост производительности труда, организация производства, нормирование труда, минимизация издержек и т.п. Рационализация организации рабочих групп и

ДИНАМИКА ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	высокая	<b>ОКРУЖЕНИЕ:</b> воздействующее— препятствующее <b>ОРИЕНТАЦИЯ:</b> рыночная <b>УПРАВЛЕНИЕ:</b> маркетинговое Снижающаяся автономия пред- приятия, все более сильно огра- ничиваемая разделением рынков в стране и мире <b>РУКОВОДИТЕЛЬ:</b> генерализатор <b>ГОДЫ:</b> 1930–1970	<b>ОКРУЖЕНИЕ:</b> бурное <b>ОРИЕНТАЦИЯ:</b> глобальная <b>УПРАВЛЕНИЕ:</b> стратегическое Ограниченная автономия пред- приятия, определенная глобаль- ной конкуренцией, государством и обществом <b>РУКОВОДИТЕЛЬ:</b> “супербосс” – генерализатор–специалист <b>ГОДЫ:</b> 1970 – ?
	низкая	<b>ОКРУЖЕНИЕ:</b> спокойное–структурированное <b>ОРИЕНТАЦИЯ:</b> производственная <b>УПРАВЛЕНИЕ:</b> функциональное Высокая автономия предприятия, ограниченная, в основном, ценовой конкуренцией <b>РУКОВОДИТЕЛЬ:</b> специалист <b>ГОДЫ:</b> 1880–1930	<b>ОКРУЖЕНИЕ:</b> спокойное–случайное <b>ОРИЕНТАЦИЯ:</b> на предпринимателя–собственника <b>УПРАВЛЕНИЕ:</b> посредством опыта и интуиции руководителя Очень высокая автономия предприятия, которое рассматри- вается как главный инструмент технического прогресса <b>РУКОВОДИТЕЛЬ:</b> собственник <b>ГОДЫ:</b> 1820–1880
		высокая	низкая

СТЕПЕНЬ СТРУКТУРИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИЯ–ОКРУЖЕНИЕ

Рис. 1.2. Развитие концепции управления предприятием в связи с развитием окружения.

Источник: [153, с. 18].

формализованное планирование касались в основном производства. Развивались методы оперативного планирования и построения производственных графиков. На фабриках Г. Форда появились первые технико–организационные изобретения типа поточных линий. Разделение труда и синхронизация отдельных и групповых действий приобрели статус эпохальной инновации. Кратко– и среднесрочное планирование начинает дополняться элементами долгосрочного, экстраполяционного. Основным источником информации было само предприятие. К этому периоду развития массового производства относится известное высказывание Генри Форда, что каждый его клиент может получить автомобиль такой, какой хочет, при условии, что это будет модель “Т” черного цвета.

Мировой экономической кризис 1929–1933 гг. привел к появлению заинтересованности рынком, все более явно организующимся, выражающим свои ожидания и требования к производителям, которые не могли далее оставаться к этому безразличными. Хотя его причины следует искать в макроэкономических решениях того времени, в обратном воздействии он углубился посредством упадка сотен тысяч фирм, которые были ориентированы исключительно вовнутрь себя и поэтому не смогли ни соответственно отреагировать, ни тем более предвидеть наступающую экономическую катастрофу. В начале тридцатых годов, когда все более требовательный рынок поколебал привилегированную позицию производителей, к ним приходит понимание того, что рынок – это прежде всего клиенты и конкуренты. За клиентов следует бороться с конкурентами, используя все дозволенные, а также, в меру возможностей, недозволенные методы. Предприятия функционировали в окружении, оказывающем скорее препятствующее воздействие, поэтому управление должно было основываться на принципах маркетинга. Общество все более организованным (и эффективным) образом начало влиять на поведение хозяйствующих субъектов, на их отношение к окружению. Все более точно определялись требования по вопросам экологии, проведения деятельности в малоприбыльных, но социально важных сферах и т.д. Динамично и выразительно протекает процесс усложнения окружения предприятий, которое характеризуется как бурное, и в котором могут выжить только хорошо управляемые предприятия. Все более тесными становятся связи не только между отдельными субъектами хозяйствования, но и между странами, начинается переход от рыночной ориентации к глобальной. Основные сферы интересов: продукты, цены, распределение и продвижение, а также исследование рынка. Повсеместно применяется долгосрочное планирование, ориентированное вне предприятия. В конце 60–х годов используются методы портфельного анализа, анализа товар–рынок, которые положили начало стратегическому управлению.

Очередной кризис (так называемый нефтяной) 1973–1974 годов и исчезновение с рынка многих фирм снова обратили внимание на несовершенство систем управления, прежде всего планирования, в том числе стратегического. Одним из первых охарактеризовал условия, в которых действовали тогда предприятия, И. Ансофф. Он выявил четыре принципиальные тенденции [1]:

1. **Рост новизны окружения.** Важные события, влияющие на предприятие, принципиально новы и не могут быть изучены на основе предыдущего опыта.

2. **Рост сложности окружения.** Предприятие должно учитывать все большее количество факторов внешнего окружения, имеющих важное

значение для его успеха и развития и действовать в условиях расширения географических рамок рыночной экономики.

3. **Рост интенсивности окружения.** Поддержание связей между предприятием и его партнерами, сложность и новизна обстановки требуют все больших энергии и внимания руководителей, причем совокупность предыдущих управленческих навыков все меньше соответствует условиям решения проблем.

4. **Рост скорости изменения окружения.** Темп происходящих преобразований, имеющих значение для предприятия, непрерывно возрастает, новые задачи возникают все чаще, поэтому повышается вероятность стратегических неожиданностей.

Как следствие, ключевые события, происходящие в окружении предприятия, становятся все более новаторскими, дорогостоящими, быстрыми и трудными для предвидения. Необходимо находить решения по вопросам стратегических ресурсов, идентификации и реагирования на слабые сигналы окружения, создания эластичных систем управления, влияния организационной культуры на эффективность функционирования предприятия. Это привело к существенным изменениям в теории и практике управления, которое все более становится стратегическим.

В Беларуси и в других “постсоциалистических” странах этот период развития в значительной степени отличался от стран с рыночной экономикой. Это вызвано длительным функционированием централизованной системы хозяйствования, основанной на государственной собственности. Хотя в ряде стран с рыночной экономикой существовали и далее существуют предприятия, находящиеся полностью или в большей части в руках государства или органов региональной администрации, но действуют они на основе торгового права. Поэтому должны соблюдать все условия, обязательные для каждого субъекта хозяйствования, действующего на рынке в конкурентном окружении, на принципах автономии и собственной ответственности.

В командно–бюрократической системе государственного управления в бывшем СССР господствовала рациональная модель хозяйствования. “Рационалистические”, “механистические” и “тейлористские” подходы были положены в основу организации большинства крупных промышленных объектов и позволяли удовлетворять потребности в продукции достаточно однородного массового спроса. Принципиальное направление деятельности экономических органов на всех уровнях было определено в работе В.И. Ленина “Очередные задачи Советской власти” [9]: введение в управление единоначалия; повышение производительности труда; организация хозяйственного (коммерческого) расчета; материальная заинтересованность производителей в результатах труда; разработка систем учета и контроля,

укрепление рудовой дисциплины; моральное стимулирование рабочих управленцев. Стремление все упорядочить, проконтролировать, отделить исполнительскую деятельность от организаторской, было свойственно многим менеджерам, которые видели задачу управления в том, чтобы разоглажив систему, не нарушать ее функционирование в дальнейшем. Однако с ростом, усложнением и динамизмом производственных связей многовариантностью решений в условиях высоких темпов технологических структурных сдвигов “жесткое” управление становится нереальным [33].

Принципиальное отличие советского менеджмента от американского обусловлено существованием общественной собственности, которая объективно требовала поиска (впервые в мировой практике) форм и методов, составляющих единую систему управления, начиная с рабочего места и завершая народным хозяйством страны в целом. Основой социалистического сектора в экономике стали национализация земли крупной промышленности, железных дорог, банков, введение монополии внешней торговли. В годы “военного коммунизма” управление строилось на директивно–командных методах сверху донизу и внеэкономических формах принуждения к труду. В условиях новой экономической политики происходило совершенствование структуры управления государственными предприятиями и перевод их на хозяйственный (коммерческий) расчет. Были расширены их права и самостоятельность в области финансов и распоряжения материальными ресурсами с целью обеспечения рентабельности и получения прибыли. Этот период характеризуется оживлением капитализма: развивается государственный капитализм создаются смешанные общества, мелкие предприятия сдаются в аренду частному капиталу, происходит привлечение иностранного капитала.

Проведение индустриализации вызвало необходимость совершенствования всей системы менеджмента от управления предприятием до управления народным хозяйством в целом. В постановлении ЦК ВКП (б) “О мерах по управлению производством и установлению единоначалия” [10] сформулировано положение, которое и сейчас является одной из основ современного менеджмента в нашей стране: надо научиться соединять демократизм с железной дисциплиной труда, с беспрекословным повиновением воле одного лица. В годы сталинизма управление стало еще более жестким, что объяснялось необходимостью восстановления разрушенного во время войны народного хозяйства страны. Реорганизация системы управления проводилась Н.С. Хрущевым, а затем Н.А. Косыгиным, причем большинство мероприятий намеченных ими, соответствовало правилам западного менеджмента. Однако они не были реализованы. Предприятия, проработавшие в условиях

эксперимента несколько лет по-новому, постепенно возвращались к старым, более привычным методам работы [36, 37].

Времена “застоя” характеризовались экстенсивным развитием, важнейшими принципами руководства являлись: беспрекословное подчинение низших уровней управления высшим; нейтрализация горизонтальных форм связи; ориентация на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию; отношение к руководителю как к человеку, занимающему определенный пост и должность. Такое административно-командное и бюрократическое управление породило низкую организационную культуру, пассивное отношение сотрудников к выполняемым заданиям, жесткие вертикальные связи и недооценку предпринимательского стиля руководства.

Гипертрофированное развитие получили организационно-административные методы, бюрократическое администрирование – увлечение командованием, субъективизм решений. Особое место отводилось развитию социальных методов – управлению социальной активностью, нормативным и индивидуально-личностным поведением; методам социального регулирования, пропаганды и агитации. В условиях дефицита они превратились в меры распределения благ по принципу социальной несправедливости и стали играть роль мотиваторов деятельности. Высшее руководство определяло направления критики и самокритики, идеологическими лозунгами стала пропаганда экономических знаний и умений, управленческой компетентности и культуры, личные примеры часто основывались на двойной морали.

Все это привело к тому, что процесс управления, состоящий, как известно, из четырех основных функций – планирования, организации, руководства (мотивации) и контроля, перестал пониматься как единое целое. Одни элементы выделялись в качестве главных, основных, от других отказывались или не уделяли им внимания. В результате управление утратило свою всесторонность, полноту. Распространилось мнение, что в условиях социализма для решения всех проблем социально-экономического развития достаточно эффективного планирования, которое (понимаемое к тому же упрощенным образом) стало синонимом управления. Практически планированием пытались заменить все функции управления. Затем внимание было обращено на еще один элемент процесса управления – организацию. Развитие получает наука “организация и управление”, которая выделяет теперь эту функцию из общего процесса в качестве главной, приоритетной. Остальные элементы были сведены до минимума, а их существование обусловлено необходимостью принятия решений и непосредственного руководства людьми, включающего ограниченные элементы мотивирования. Это оказывало негативное влияние не только на

развитие науки менеджмента, но, прежде всего, на эффективность управления в практике. Недостаточно разработать хороший план и сформировать организационную структуру. Необходимо обеспечить вовлеченность людей в выполняемую работу, понимание и акцептацию ее целей, заинтересованность в качественном и своевременном исполнении заданий, желание совершенствовать процесс труда и т.п.

Качественное управление – это трудный вызов для каждой организации. Как справедливо подчеркивает П. Друкер, именно управление, его компетентность, добросовестность и эффективность в ближайших десятилетиях определит будущее свободного мира. Отставание в области менеджмента непосредственно отражается на темпе экономического роста страны и ее возможностях удовлетворять растущие требования общества [70]. При этом постоянно все более будут возрастать предъявляемые к управлению требования. Оно должно выполнять четыре основных условия:

1) учитывать существующие приоритеты и критерии оценки эффективности, вытекающие из принятой в обществе системы ценностей;

2) быть точным, т.е. обеспечивать результаты, соизмеримые с затратами (работы, материалов, времени) на их реализацию;

3) быть эффективным, т.е. уметь ставить правильные цели и предпринимать необходимые действия, которые положительно влияют на экономику предприятия и его имидж в окружении;

4) быть социально ответственным, т.е. выполнять свои обязательства по охране и усилению качеств, признаваемых ценными в обществе, в котором организация функционирует.

Перечисленные требования сегодня составляют основу формирования национального стиля управления, который означает определенное состояние национального самосознания и культуры труда, проявляющееся в применяемой конкретными государствами и их общественными институтами технологии управления. Последняя представляет собой совокупность знаний, умений и готовности их применения субъектами управления, объединенными организованным образом с материальными средствами управления [121]. Поэтому каждая страна имеет или должна иметь свой собственный стиль управления, согласованный с национальной культурой и культурой работы управляющих и управляемых. Он должен учитывать требования выбранной данным государством стратегии развития.

Беларусь пока еще не имеет ясно сформированного стиля управления, что, несомненно, является одной из причин его низкой эффективности. Тот, который сейчас существует, является несогласованным и “непредпринимательским”, не поощряющим создание и умножение капитала. Это стиль, вынесенный из прошлого, в котором все

еще больше проявляется администрирование, а не настоящее управление. Он ориентирует предприятия в основном на текущую выгоду (достигаемую часто неэтичным способом), а не на инвестирование в будущее и повышение эффективности и конкурентоспособности отечественной продукции. Он не стимулирует развития предприимчивости и инновационности, что так необходимо Беларуси в настоящее время.

Реформа экономики, начатая в 90-х годах, поставила предприятия в совершенно иные социально–политические и экономические условия. То, сможет ли управление эффективно выполнить стоящие перед ним задачи и станет катализатором повышения качества, производительности и культуры труда, внедрения инноваций и развития предприимчивости, а также быстрого изменения производственной ориентации наших предприятий на рыночную, зависеть будет прежде всего от компетентности и вовлеченности менеджеров в вопросы трансформации, реформирования и внедрения современных концепций менеджмента. Каждый вызов времени таит в себе для отдельного человека, предприятия, организации, страны в целом как возможности развития, так и угрозы. Для того, чтобы успешно справиться с этим, необходимо овладевать новыми знаниями, научиться использовать их на практике. Новая ситуация в экономике и управлении предприятием требует от менеджера и нового экономического мышления, основанного на реализме, ориентации на конечные результаты, приоритете социальной сферы, владении экономическими и другими современными методами управления. Этим требованиям в наибольшей мере отвечают теория и практика современного менеджмента.

## ***1.2. Направления развития теории организации и управления.***

“Единственной постоянной вещью в управлении являются изменения” – так пишет П. Друкер [70] о настоящем периоде. Эти изменения, все более существенные, значимые, комплексные и инновационные являются результатом меняющегося окружения современных предприятий и постоянно растущего его влияния на их успех или выживание. В мировой литературе выделяется десять мегатрендов внешнего окружения организаций, которые от основ потрясут нашу жизнь и окажут глубокое влияние на хозяйственные системы, а также концепции и способы управления. К ним относятся:

- 1) сильные импульсы роста и рецессионные явления;
- 2) либерализация экономик;

- 3) ускоренные интернационализация и глобализация;
- 4) все более острая конкуренция;
- 5) огромные технологические изменения;
- 6) все более короткий жизненный цикл товаров;
- 7) новые информационные процессы – виртуальная революция;
- 8) существенные демографические изменения;
- 9) новые ценности в обществах;
- 10) рост экологического сознания и значения экологии.

Эти мегатренды приносят новые течения в сложившуюся концепцию менеджмента. К настоящему времени она унаследовала элементы всех оговоренных выше теорий. Классический, бихевиористский, количественный подходы к управлению не противоречат и не исключают друг друга. Несмотря на то, что каждый исходит из иных предпосылок и дает различные прогнозы, они могут взаимно дополнять один другой. Прав Р.Ф. Гриффин, утверждая, что полное понимание управления требует признания всех трех школ, а системный и ситуационный подходы помогут осуществить их интеграцию и расширить знания о них. Интегрированный подход к управлению представлен на рис. 1.3.

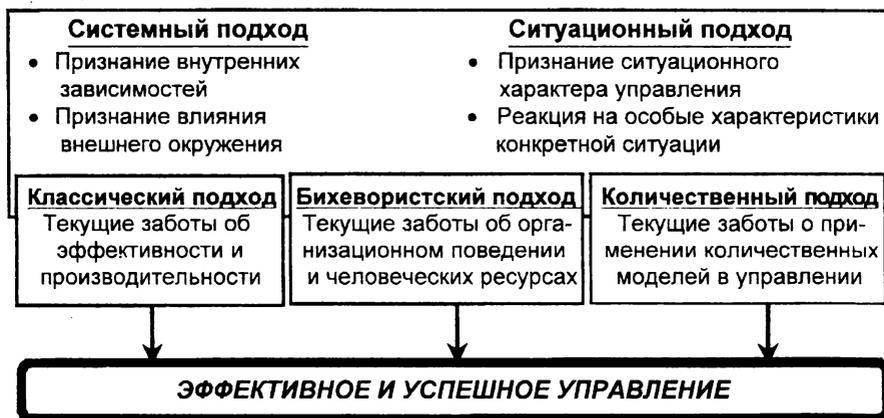


Рис. 1.3. Интегрированный подход к управлению.  
 Источник: [70].

Исходной предпосылкой данной схемы является признание, что менеджер, прежде чем попытаться применить какую-либо из этих концепций или идею, возникшую на основе одной из них, должен понять взаимозависимость элементов, составляющих предприятие, влияние, которое оказывает на них внешнее окружение, а также необходимость реакции на неповторимые характеристики каждой ситуации. Исходя из

этого, он может использовать различные техники, понятия, методы каждого из подходов.

Следует, однако, отметить, что оговоренные выше подходы в настоящее время применяются в совершенно иных условиях и определяют новые решения относительно того, как менеджмент и организации будут развиваться в XXI веке. Мир организаций подвержен сегодня настолько глубоким и неоднозначным изменениям, что в их эффекте формируется действительность, не поддающаяся анализу с использованием существующих теоретических понятий и инструментов. Будущее уже ни в коей мере не будет таким, каким представлялось когда-то. Отслеживание многих новых явлений и процессов может привести нас к необходимости не только подвергнуть сомнению ряд старых теорий, подходов и аналитических категорий, но и переформулировать наиболее фундаментальные принципы прежней философии управления.

Будущее организаций началось еще вчера. В течение некоторого времени появляются факты, свидетельствующие о том, что предприятия исчерпали возможности, заключающиеся в основном положении промышленной революции – специализации людей и подразделений. Сегодня они переживают качественные преобразования с далеко идущими последствиями. Характеристики этой новой строящейся системы еще до конца не известны, но очевидно, что организации нового типа будут “похудевшие”, в большей степени опирающиеся на работу групп, поддерживающие более тесные связи с поставщиками и клиентами, с плоской структурой, эластичные, нацеленные на качество, с глобальной ориентацией и деятельностью.

Некоторые, более простые элементы этого нового образа организации, достаточно выразительны:

- во-первых, это будут организации постиерархические, с горизонтальной (а не вертикальной) структурой, основанной на группах, выполняющих определенные задания;
- во-вторых, не только предприятия, но и экономическая система государства будут действовать в соответствии с гетерархической (от лат. *héteros* – другой, соответствует русскому “разно...”, и *arché* – власть [127]), а не иерархической моделью. В гетерархии отсутствует доминирующий центр, система регулируется посредством своих различных элементов, в разные временные моменты, часто скорее через сети взаимодействий между ними, чем через какой-либо из них в отдельности;
- в третьих, наряду с распространением основанных на принципе гетерархии матричных структур, потеряет значение большинство дилемм вчерашней теории и практики управления, таких как: штаб или уровень,

централизация или децентрализация, задания или люди, издержки или качество, специализация или интеграция и т.п.;

- в-четвертых, на рынке все больше будет распространяться революция массового потребления, а привлекательность предприятия станет важным элементом маркетинга–микс;

- в-пятых, организационно–экономическая среда создаст и будет энергично развивать совершенно новый уровень своего функционирования – виртуальный.

Как считает П. Плошайский, нельзя говорить о какой–либо гипотетической модели идеального предприятия будущего, т.к. будет существовать множество разнообразных организаций, принимающих определенные формы и способы функционирования в зависимости от специфических целей, условий и типов деятельности, социальной среды и внутренней культуры [127]. Ни одна из моделей не будет образцовой или лучшей, поскольку каждое предприятие в рамках своей типологической группы будет находиться в ином окружении, следовательно, должно быть другим. Поэтому при использовании понятия “предприятие будущего” следует рассматривать его как обобщающую метафору, учитывая иногда значительные, и даже фундаментальные качественные отличия. Внимание должно быть сосредоточено на тех элементах будущей организационной действительности, которые станут определять ее генеральный характер, а не форму отдельных элементов.

Сегодня перед менеджерами предприятия стоит ряд основополагающих вопросов, которые требуют немедленных ответов [110, 127]:

- 1) *Обучение адаптации:* каким образом предприятие может эффективно справляться с постоянными многомерными изменениями, как оно может усилить свои возможности обучения и приспособления к ним?
- 2) *Структура:* как предприятие должно быть организовано, чтобы максимально быстро реагировать на часто непредвиденные рыночные изменения, какими должны быть его связи с сетью клиентов и поставщиков?
- 3) *Умения:* какие качества необходимы менеджерам для управления завтрашним предприятием, какие умения будут существенными для достижения успеха на всех уровнях организации, действующей в так динамичном окружении?
- 4) *Стиль управления:* Что происходит тогда, когда директивно–контрольный стиль управления противоречит текущим действиям по объединению сотрудников, как принимать решения в бизнесе, когда все больше сотрудников имеют большой доступ к большому количеству информации?

- 5) *Влияние информационных технологий*: что произойдет с промышленными структурами, когда “электронные рынки” и “информационные автострады” дадут возможность покупателям и продавцам, независимо от их размера, найти друг друга в любой части мира без посредничества людей?
- 6) *Новые методы работы*: как люди будут работать в группах в условиях значительного роста возможностей коммуникации и координации, каким образом будет оцениваться их работа, уменьшится ли количество больших офисов и фабрик, больше ли людей будет работать дома, общаясь с предприятием с помощью компьютеров?
- 7) *Инновации*: каким образом предприятие может формировать среду, генерирующую неустанную инновационность в так конкурентном мире, где большие шансы победить имеют предприятия, которые первыми найдут и реализуют новую идею?
- 8) *Средства обеспечения успеха*: если интеллектуальный капитал и иные нематериальные ресурсы будут играть главную роль в достижении успеха, то как адаптировать традиционные бухгалтерские инструменты к целям лучшего представления истинных ресурсов, долгов и долгосрочных перспектив предприятия?

Отвечая на эти вопросы, менеджеры разных стран и регионов мира опираются на накопленный национальный опыт, традиции, нормы и правила. Связь управления с культурой очевидна, это подтверждает анализ мировой литературы на тему особенностей менеджмента в различных регионах и странах, который позволил выделить три основных направления теории организации и управления, каждое из которых обладает своими отличительными чертами – американское, европейское, азиатское [68, 98, 123, 154] (рис. 1.4).

Однако, совершенно очевидно, что в настоящее время проблемы менеджмента следует рассматривать с точки зрения нескольких главных тенденций в мировой экономике: общий рост операций международного (глобального) значения, возрастающая роль прямых международных инвестиций и международных стратегических альянсов, а также интернационализация процессов управления. Для стран Центральной и Восточной Европы к этим тенденциям следует добавить и процесс трансформации экономики от административно–командной к рыночной и включение их в мировую экономическую систему.

Таким образом, растущее взаимное влияние отдельных стран и их разнообразных институтов, осуществляемое посредством обмена все большим количеством товаров материальной и нематериальной сфер между все большим числом государств, приводит к расширению разнообразных связей, далеко выходящих за локальные и региональные

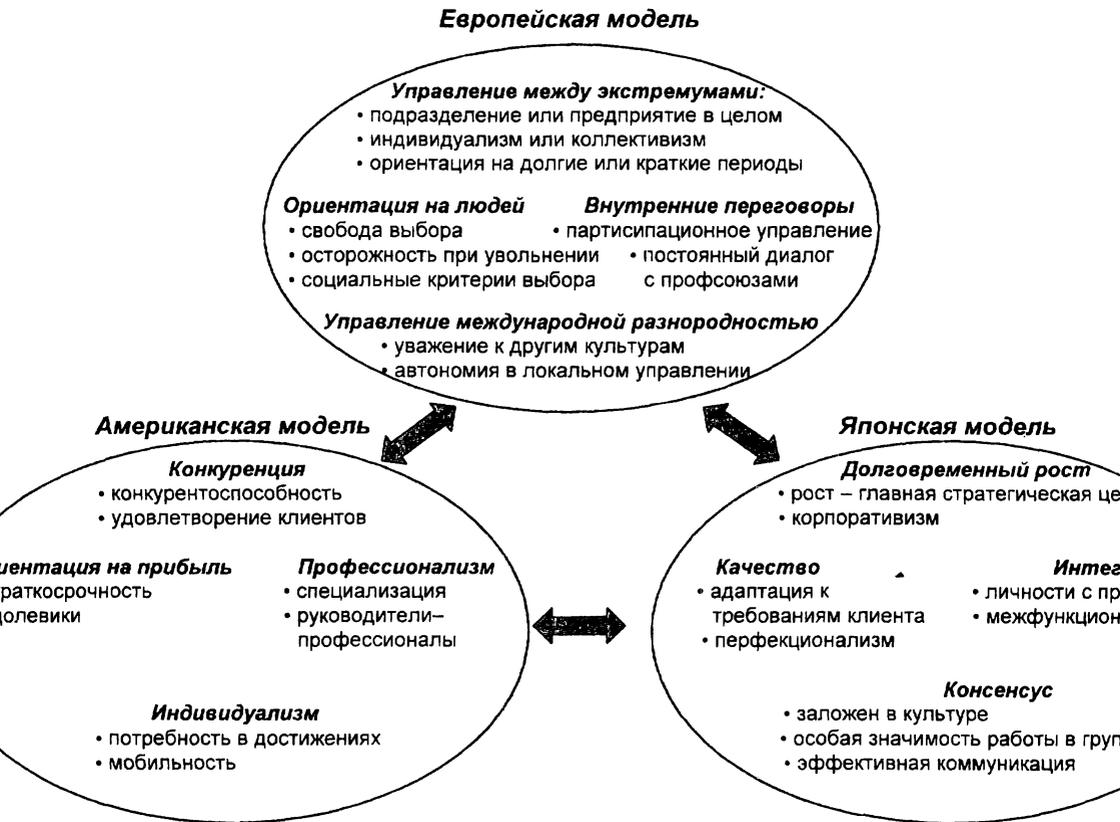


Рис. 4. Ориентация управления в Европе, США и Японии.

Источник. Собственная разработка на основе [54].

масштабы. Благодаря этому в мировом масштабе перемещаются не только результаты материального производства, но также образцы цивилизационного и культурного характера. Основное значение для этих процессов имеет явление интернационализации экономической жизни, вызывающее глубокие качественные изменения, преобразующие характер национальных экономик, сближающее их друг с другом. В результате они не только становятся похожи между собой, но и вырабатывают необходимые совместные стандарты и нормы поведения. Без их акцептации и использования невозможно будет участие в каких-либо процессах в сфере международных отношений (политических, военных, экономических и т.п.). В настоящее время это касается прежде всего интернационализации сферы техники и технологии, капитала и компетенции менеджеров.

Каким должно быть управление предприятием, чтобы обеспечить ему успех, что необходимо делать, чтобы удержаться на рынке? Около десяти лет назад Т. Петерс сказал: “После 2000 года управление, которое нам известно сейчас, уже не будет иметь места. Его место займут сети отношений, связи и союзы” (цитата по [51]). О происходящих организационных изменениях свидетельствуют такие явления, как: реинжиниринг, сети связей, межфункциональные группы, самоуправляемые группы, сжатие структуры и отказ от вертикальной иерархии, использование компьютеров для выполнения рутинной работы, применение новых технологий в процессе сбора комплексной информации. К перечисленным элементам Т. Петерс добавляет новые техники и системы управления знаниями, творческую дезорганизацию как необходимое условие прогресса, общение и доверие [52]. Основой управления становится доступ к информации и знаниям. Популярность завоевывают концепция обучающейся организации и концепция управления знаниями. Возрастает роль так называемых мягких элементов управления. Чтобы соответствовать новым требованиям рынка, сотрудники предприятия должны постоянно прислушиваться к пожеланиям клиентов, мнению поставщиков и других заинтересованных лиц. Все более важными становятся умения слушать, коммуницировать и формировать хорошие отношения с другими. Например, маркетинг все более опирается на непосредственные, часто эмоциональные связи с клиентом, чтобы можно было получить информацию, позволяющую установить его интересы, скрытые убеждения, ценности стиля жизни.

Формируется новая модель работника предприятия. Уменьшается значение традиционно понимаемой роли исполнителя структурированных заданий в пользу сотрудника с высокой компетенцией и эластичным подходом к заданиям. Важными становятся предпринимательство, гибкость, знания и умения выполнять многие задачи, способность к коммуникации,

работе в группах и оказанию помощи. Снижается степень формализованности в управлении, оно становится все более интуитивным.

Очень хорошо представил эти тенденции управления Ч. Ганди, утверждая, что в настоящее время мы живем в период парадоксов, поэтому все труднее применять классические теории менеджмента. Он выделил девять парадоксов нашего времени [53]:

1. *Парадокс интеллигентности.* В настоящее время появился новый источник конкурентного преимущества предприятия – интеллигентность. Например, единственным фабричным имуществом фирмы Microsoft является воображение ее сотрудников. Безопасность и будущее организаций во все большей степени связаны со знаниями, с работой мозга, чем со зданиями и оборудованием. На фабрике Ford в Атланте в настоящее время для производства одного автомобиля необходимо 17 часов, работают там в основном высоко квалифицированные сотрудники и компьютеры. Коэффициент интеллигентности – это новый капитал, однако парадокс заключается в том, что он требует к себе иного отношения, его трудно измерить, распределить или обложить налогом.

2. *Парадокс работы.* Работа – это нечто большее, чем только оплачиваемое занятие. Она не является чем-то однозначным, хорошо, чтобы каждый ее имел, поскольку это способ перераспределения денежных средств, но это противоречит производительности. Как следствие, уменьшается ее количество. В результате одни имеют работу и деньги, но мало времени, а другие располагают временем, зато не имеют работы.

3. *Парадокс продуктивности.* Раньше экономический рост и темп повышения производительности были схожи, теперь дело обстоит иначе: снижается количество часов работы, а экономика далее растет. Из-за роста продуктивности все больше людей остается вне формальных организаций и все большее количество работы “выталкивается” в неформальный сектор.

4. *Парадокс времени.* Все жалуются на недостаток времени, а ведь никогда ранее его не было так много. Время стало товаром с очень сложной природой. В Великобритании только 1/3 работников имеет “нормальное” время работы с 9 до 17 часов. Рабочее время устанавливается все более произвольно, по желанию сотрудников, так как организации хотят быть эластичными.

5. *Парадокс богатых.* Богатые люди имеют все меньше детей, они живут все дольше, таким образом, экономика теряет клиентов (например, все меньше хорошо обеспеченных молодых людей покупают спортивные BMW). Поэтому теоретически богатые страны, чтобы иметь новых клиентов для товаров-люкс, должны инвестировать в бедные страны с целью создания группы потребителей, которые смогут их купить.

6. *Парадокс организаций.* Современные организации должны парадоксально действовать одновременно локально и глобально, должны быть иногда малыми, иногда большими, ожидают от своих работников, что они будут вести себя более автономно, а в то же время работать в группах, а менеджеры должны, с одной стороны, больше доверять, с другой – сильнее контролировать.

7. *Парадокс возраста.* Каждое поколение совершенно обоснованно воспринимает себя как отличное от предшествующего, однако будущее планирует, основываясь на том, что последующее поколение будет таким же, как оно.

8. *Парадокс личности.* С одной стороны, от работников ожидается проявление индивидуализма, а с другой – ощущения себя вне организации как ее представителя.

9. *Парадокс справедливости.* Рынок функционирует в соответствии с принципом: кто большего достиг, тот больше получил. С другой стороны, в более длительной временной перспективе в условиях демократии это может быть принято только тогда, когда большинство людей будет иметь равные шансы “включиться” в это неравенство.

По мнению Ч.Ганди, выживут только те субъекты хозяйствования, которые смогут справиться с этими парадоксами. Поэтому возникает вопрос: как в контексте перечисленных явлений должно представляться управление организацией? Ответ на этот вопрос затрудняет факт, что, по словам П. Друкера, “...большинство основных правд и предположений относительно управления, технологии и организации, которые были созданы в течение остальных 50 лет, совсем устарели” [71]. Поэтому несколько новых парадигм управления, предложенных им на XXI век, являются хорошей исходной точкой для определения направлений совершенствования управления предприятиями [72]:

1. *Существует много равноправных способов организации одного и того же бизнеса.* Две наиболее характерные черты современной экономики – это разнородность и изменение. Первая является результатом экономического роста не так давно слаборазвитых стран, а вторая – следствием предприимчивости людей бизнеса, вызванной резким и разнонаправленным развитием технологий. Управление предприятием сильно зависит от культуры, психологии жителей той местности и страны, в которой оно находится. Экономический рост перестал быть особенностью США, а стал глобальным явлением. Стандартизация и распространение готовых образцов управления из страны в страну привели ко многим неудачам и потерям. Сегодня уже известно, что не имеет смысла строить Японию в Америке или США во Франции. В то же время, постоянное изменение окружения, в котором функционирует предприятие, вынуждает

менеджеров опираться не на один план, а на целую гамму альтернативных планов организации деятельности.

2. *Сегодня необходимо применять смешанные (гибридные) организационные структуры.* Ни одна из классических структур – централизованная, децентрализованная или основанная на группах – не может быть принята как подходящая для всех ситуаций и более хорошая, чем другие. Не только разные предприятия, функционирующие в различных условиях, должны искать для себя оптимальные структуры, но один и тот же хозяйствующий субъект должен быть готов к динамичному преобразованию структуры в зависимости от изменяемых внешних условий.

3. *Существует много разных способов управления персоналом, из которых ни один нельзя назвать универсальным и лучшим.* Классические методы управления людьми теряют смысл, если связь иерархической подчиненности становится только одной из многих, в которых могут функционировать сотрудники предприятия. В новом веке доминировать будут формы, оперирующие на основе сети компонентов знаний и умений, а не сети людей, расположенных в иерархической структуре. Управление персоналом будет все более основываться на оценке оригинальности интеллектуального вклада сотрудников в цели предприятия, и все менее – на контроле исполнения сверху установленных стандартов времени или качества работы.

4. *Технологии, рынки и способы использования ресурсов уже не ограничиваются данной отраслью народного хозяйства, а взаимно проникают друг в друга и объединяются.* Технологии, которые имеют наибольшее влияние на данную отрасль экономики, существуют на ее границе или за ее пределами. Традиционный раздел рынков и сфер технологического влияния полностью разрушен. Это приводит к тому, что угроза появления конкурентов может прийти из любой сферы внешнего окружения предприятия. Это новое измерение управления организацией XXI века, которое, в отличие от глобализации экономики, следовало бы назвать “технологизацией” хозяйственной деятельности.

5. *Закончилась эра “командно–контрольного” управления, определяемого рамками формального подчинения, в замен чего появилась потребность переопределения управления как партнерского, охватывающего весь бизнес–процесс и выходящего за пределы предприятия.* Современные принципы управления качеством, а в особенности принципы горизонтальности структуры – примеры практического использования этой парадигмы.

6. *Глобальный характер экономики изменил определение международного предприятия посредством радикального уменьшения значимости национально–географического расположения.*

Международный характер предприятий не является чем-то новым, они существовали уже в начале прошлого века (например, Fiat). Новостью же является элиминация национального характера международных организаций. Иначе говоря, сегодня распределение, раздел заданий и функций в рамках международных конгломератов таковы, что они не смогли бы просуществовать ни дня в случае возобновления политической сепарации, вызванной, например, войной между заинтересованными народами. Дифференцированная система участия капиталов и философия управления международным предприятием явно переставили акцент лояльности сотрудников с национальной плоскости на организационную.

*7. Процесс управления сконцентрирован на внутренних элементах предприятия, но современный менеджер должен быть также предпринимателем, наблюдающим с одинаковым интересом как за самой организацией, так и за ее окружением.* П. Друкер утверждает, что прошли времена классического разделения функций и целей на две позиции: менеджера и предпринимателя. Менеджер уже не может почти полностью посвящать внимание распределению ресурсов и контролю исполнения заданий. Он должен сегодня рассчитывать и предпринимать риск, связанный с выбором вариантов действий, оценкой возможных результатов и шансов их достижения. Его внимание должно в основном сосредотачиваться на поиске возможностей развития вне предприятия и на идентификации угроз, появляющихся в окружении. Современный менеджер во все большей степени становится игроком, а во все меньшей – контролером. Современные интегрированные системы управления облегчают такое изменение, принимая на себя большинство контрольных функций. Сейчас же возникает необходимость создания систем, помогающих менеджерам осуществлять их функции игрока. Это задача следующих этапов развития – обучающихся и самоорганизующихся предприятий.

*8. Процесс управления в XXI веке должен быть направлен вовне предприятия посредством определения его целей в контексте потребностей рынка и клиентов, а не его самого.* Исследования показывают, что наиболее эффективные менеджеры функционируют, когда "стоят спиной к предприятию, а лицом – к окружающему миру". Эта парадигма довольно тесно пересекается с предыдущей, что следует, в том числе, из того факта, что внутренние контрольные действия могут быть в высокой степени автоматизированы. Они не должны быть в центре внимания менеджера еще и потому, что чаще всего имеют вспомогательный, а не основной характер и не создают добавленной стоимости. Эта последняя парадигма П. Друкера отражается в большой заинтересованности науки управления анализом и управлением рисками и

управлением изменениями. Внешнее окружение – это главный источник неуверенности, с которой борются современные менеджеры. Качественный его анализ и удачное предвидение изменений становятся сегодня ключом к успеху предприятия. В то же время избежание риска может быть наибольшим риском. Как писал П.Друкер, “защита вчерашнего дня, который не был инновационным, часто более опасна, чем риск создания дня завтрашнего” [67].

В Беларуси науки об организации и управлении в настоящее время переживают свой ренессанс. В связи с принятием в республике концепции построения смешанной экономики рыночного типа, развитием предпринимательства, модернизацией государственного сектора, проведением разгосударствления и приватизации возникла практическая необходимость в отказе от многоуровневой и централизованной (бюрократической) структуры управления и переходе к децентрализованной и демократической организации. Существенно изменяется содержание организационных, управленческих и социально-экономических отношений как в системе государственного управления, так и в менеджменте отдельных предприятий. Современные преобразования в системе менеджмента связаны с глубокими кризисными явлениями в сфере управления производством. Острой критике подвергаются стереотипы управленческого мышления и устаревшие концептуальные подходы к менеджменту. Стала проявляться ограниченность традиционного понятия “рациональное управление”. Оно связывается прежде всего с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию и происходящие в ней процессы, достичь стабильности и устойчивости деятельности производственных единиц.

Сегодня одним из самых популярных понятий менеджмента является “неопределенность”, понимаемая не как незнание, а как постоянная изменчивость условий, поведения, возникновение новых связей, быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта. В этих условиях полный учет и просчет заранее, до мелочей, всех деталей становится малореальным. Поэтому задача менеджмента состоит в создании адаптивных, быстрореагирующих управленческих механизмов, а менеджера – в реализации комплексных и системных подходов. Рационалистическая модель сейчас не отвергается полностью, она была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных обследований, экономических расчетов и т.п.

Элементы жесткого командного управления по-прежнему являются предпочтительными на многих субъектах хозяйствования. Их применение можно оправдать в определенных экстремальных условиях, требующих,

например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или при решении производственных задач при выпуске массовой стандартной продукции. С этим соглашаются многие авторы научных работ не только в Беларуси, но и в других “постсоциалистических” странах [35]. Но там, где надо экспериментировать, искать, работать в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные связи между партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными – требуется новое, более гибкое управление.

Разработка системы современного менеджмента в Беларуси связана с тем, что многие положения отечественной теории управления неприменимы к экономическим отношениям в условиях трансформационного периода. Неминуемая интеграция экономики Беларуси с мировой экономикой обуславливает сращивание и обогащение отечественной теории управления с концепцией менеджмента развитых стран. Такой симбиоз научных теорий непременно должен учитывать специфику и тенденции социально-экономического развития Беларуси.

## 2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Анализ моделей трансформации

Экономика Беларуси в настоящее время подвержена изменениям, которые происходят в двух измерениях. Первое из них – цивилизационное, которое характерно, хотя и в различной степени, всем странам мира. Оно относится к: изменениям в технике и технологии производства, обработке и передаче информации, глобализации рынка. Второе измерение включает преобразования, типичные для “постсоциалистических” стран и связанные с процессами трансформации их экономик. Именно с ним чаще всего ассоциируется понятие “постсоциалистической” трансформации, что существенно сужает его проблематику, поскольку в действительности она в значительно большей степени, чем считается, является запоздалым, ускоренным и проходящим в иных условиях, чем это было в других странах и иных условиях, процессом “постфордской” реструктуризации.

Начиная с 60–х годов в высокоразвитых странах стали происходить параллельные, взаимно поддерживающие процессы:

- *дезиндустриализация*, которая сначала заключалась в упадке промышленных округов, связанных с углем, сталью и тяжелой химией (Рурский угольный бассейн), текстилем (Центральная Англия), портами (Ливерпуль); этот процесс проявился в снижении занятости в промышленности в пользу широко понимаемой сферы услуг, в том числе промышленных, что привело к стиранию границ между услугами и производством [130];

- *глобализация*, заключающаяся в растущих международных трансферах капиталов, осуществляемых с помощью телекоммуникационных связей, росте роли транснациональных корпораций и исчезновении их национальной идентификации, распространении схожих образцов потребления и культуры, мировом обращении информации и создании глобальных инноваций;

- *изменение критериев локализации хозяйственной деятельности*, состоящее в переносе производственной деятельности из одних регионов в другие, сосредоточении деятельности, базирующейся на науке, в метрополиях и технополисах, а также взятие за основу новых образцов формирования жилых систем (три фазы изменений жилых структур:

субурбанизация – дезурбанизация – реурбанизация, причем последняя объединяется с быстрым развитием сферы услуг) [43];

- *возрождение этнической, культурной регионализации и локализации* как выражения пространственно–культурного сознания и отхода от иерархической концепции мира к децентрализованным структурам;

- *децентрализация*, являющаяся результатом преобразований парадигмы экономического развития и изменений в поведении и социальных ценностях, связанных с новым отношением к традициям, географическому пространству и локальности.

Социалистические страны были отрезаны от этих изменений. В то время как доля тяжелой промышленности в более высоко развитых экономиках постепенно уменьшалась (в результате “экспорта” промышленных объектов в страны третьего мира, имеющие значительно более мягкие предписания в сфере использования природных ресурсов) или же этот сектор поддавался глубокой реструктуризации, основанной на технологических изменениях, в странах Центрально–Восточной Европы строились новые крупные, мощные заводы, увеличивалась эксплуатация энергоресурсов и т.д. Когда в средне– и высокоразвитых странах росла занятость в сфере услуг, в странах реального социализма преимущество отдавалось производству и промышленность развивалась как главный сектор экономики. В период интенсивных процессов субурбанизации, заключавшихся в расширении строительства индивидуальных домов вне центров городов, в социалистических странах быстрыми темпами строились блочные жилые микрорайоны. Тем более, ни о каких процессах децентрализации во многих государствах социалистического блока не было и речи.

Эти кратко представленные различия в траекториях развития социалистической системы и высоко– или среднеразвитых капиталистических стран в определенном смысле объясняют причины экономического, а вслед за ним социального и политического кризиса реального социализма. Эта система не заметила изменения направления пути развития, пропустила нарастающую роль знаний, новых технологий, инноваций, интернационализации. Замыкание системы социалистической экономики в рамках СЭВ привело к преимуществу экстенсивного, ресурсоемкого роста, который, благодаря способности к мобилизации всех доступных внутренних ресурсов, приносил несомненные экономические успехи на начальной стадии индустриализации (но с высокой социальной ценой). В этих успехах, однако, был источник последующего спада, вызванного неспособностью конкурировать с системой, способной к эволюции.

Преобразования в странах Центрально–Восточной Европы, начавшиеся в 90–х годах, привели к тому, что они стали более открытыми к экономическим, политическим и социальным контактам с высокоразвитыми странами. Многие сферы их экономик не выдержали нарастающей конкуренции – начались процессы массовой негативной реструктуризации, во многих случаях ослабленной или замедленной действиями правительств. И все же национальные хозяйства этих стран сильнее или слабее включились в мировую экономическую систему, что проявилось в развитии торговых отношений, росте заинтересованности иностранного капитала.

“Постсоциалистическая” трансформация вызвала также глубокие преобразования во внеэкономической сфере, подобные тем, которые происходили в развитых странах 10–30 лет назад. Во всех государствах Центральной Европы введено территориальное самоуправление, что позволило возобновить локальные связи, осуществляется децентрализация, создаются институты, поддерживающие развитие экономики, которые много лет назад показали свою пригодность в более развитых странах (агентства регионального и локального развития, инкубаторы предпринимательства, центры трансфера технологий, центры обучения и переобучения и т.д.). Если бы не длительный период реального социализма, значительная часть этих преобразований произошла бы раньше и постепенно. Теперь же цена быстрой реструктуризации общества и экономики, сконцентрированной во времени, оказалась более высокой.

В Беларуси эти процессы протекают в сложных политических, социальных и экономических условиях, что порождает огромное разнообразие факторов, влияющих на предприятия. Необходимо рассмотреть, по крайней мере, две группы таких факторов: во–первых, принципиальные положения моделей трансформации (направление и критерия оценки) и, во–вторых, макроэкономические и социальные обусловленности трансформации (шансы и угрозы ее проведения).

При оценке процессов реформирования предприятий часто не принимается во внимание, что он далеко выходит за микроэкономическую сферу и касается фундаментальных макроэкономических положений. Ключевое значение здесь должен иметь ответ на вопрос относительно того, куда направлен процесс трансформации белорусской экономики [14, 15, 16].

Один из вопросов, связанных с политическими и экономическими преобразованиями в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), касается того, как они должны происходить. Существуют две точки зрения, опирающиеся на противоположные методологии. Первая – генетическая, базирующаяся на неолиберальной концепции, предполагает свободную игру рыночных сил, которые сами пробудят, придадут динамичность, рационализируют хозяйственные процессы. Данная модель предполагает,

что экономические явления и действия имеют объективный характер и логика их протекания не должна нарушаться. Ее противники (вторая модель) считают, что капитализм и рыночные отношения являются результатом творческого мышления людей и поэтому могут и должны сознательно формироваться. Процесс трансформации нашей экономики подвергается критике из-за неясности конечной цели, что нарушает принцип рациональности и делает невозможной рационализацию трансформации и оценку ее эффективности.

Сторонники первой модели склонны принять, что лучшая экономическая политика – это отсутствие такой политики. Трансформация будет сводиться только к преобразованию предприятий и осуществляться ими самими. Остальные проблемы социально-экономической жизни (распределение ресурсов, регулирование рынка труда и т.п.) решатся в результате действия рыночных механизмов. Но тогда наши субъекты хозяйствования уподобятся предприятиям капитализма XIX века, так как будут нацелены на максимизацию экономических результатов, проводя жестокую борьбу за место на рынке. Такой подход никоим образом не может быть принят как доктрина, на которой можно построить процессы трансформации экономики Беларуси. Не только потому, что, по-видимому, нельзя будет найти подобного образца нигде в мире, а потому, что для того, чтобы экономикой руководила “невидимая рука” рынка, необходимо сначала этот рынок создать. Несмотря на некоторый прогресс в этой области, белорусский рынок остается дегенерированным, неразвитым. Поэтому сейчас достаточно велика роль государства. Его влияние на хозяйственные процессы необходимо также с точки зрения запаздывания (скорее, даже отсталости) экономики в конфронтации с необходимостью ее интернационализации и глобализации. Однако, открытым остается вопрос, как должны соотноситься рынок и государство.

Все больше теоретических разработок и практический опыт показывают, что правильным ответом на слабость государства и рынка является объединение (посредством развития соответствующих институтов) элементов рыночной и административной координации при решении сложных проблем [42, 87, 113]. Определенным подтверждением этой тенденции является факт, что в большинстве стран отношение расходов бюджета государства к ВВП растет.

На первый взгляд, более логичным является подход, предполагающий предварительное создание целевой модели, в соответствии с которой были бы рационализированы процессы трансформации экономики Беларуси. Он носит телеологический характер и с методологической точки зрения, безусловно, правилен. Однако, для того, чтобы принять его за основу, дающую практические предпосылки формирования комплекса

преобразований белорусской экономики, необходимо выполнение следующих положений:

- мы в настоящее время в состоянии создать такую модель экономики страны, которая будет адекватна действительности в предполагаемой перспективе и, реализуя ее, не сделаем стратегических ошибок;
- логика протекания хозяйственных процессов дает возможность реализации такой модели;
- действия по реформированию основаны на телеологическом мышлении, тесно связанном со стремлением к установленной свыше структуре экономики;
- предлагаемые сторонниками этого способа мышления демократические процессы принятия решений всегда приводят к выбору экономически рациональных решений.

Совершенно очевидно, что выполнение этих положений в настоящее время в Беларуси нереально, следовательно, этот способ мышления, впрочем, как и крайне либеральный, неактуальны. В данном случае управление преобразованиями принимает форму процесса оптимизации, который должен привести экономику из нынешнего состояния в заданное целевое методом поиска специального пути. В то же время нет (и не может быть) никакого априори определенного пути перехода из одного состояния в другое.

Против данной концепции говорит также и то, что такая модель, предполагающая конкретный временной горизонт, по крайней мере на этот горизонт переносит возможность ее практической проверки. Однако наша способность к предвидению более чем ограничена, поэтому невозможно будет достаточно ясно спрогнозировать ни внешние, ни внутренние факторы (подобно тому, как еще чуть более десяти лет назад нельзя было предположить огромные изменения в Центральной и Восточной Европе).

Рассматривая способы проведения экономических преобразований, а тем самым и определения норм и принципов деятельности предприятий, естественно обратить внимание на страны с развитой рыночной экономикой. В современной капиталистической системе можно выделить три основные модели, различающиеся между собой довольно существенно:

- англо–американский капитализм, основанный на свободной конкуренции;
- европейская модель социальной рыночной экономики;
- капитализм азиатских стран.

Их характеристика приведена в табл. 2.1. (см. также рис. 1.4.). Несмотря на существенные различия, выделяются и общие черты данных моделей, которые называются “золотым стандартом” капитализма:

Таблица 2.1.

## Характеристика основных моделей рыночной экономики.

Критерий	Модель		
	англо-американская	европейская	азиатская
Система ценностей и мотивация	Индивидуальный успех, измеряемый уровнем и структурой потребления.	Использование эффектов развития по принципу социальной солидарности.	Цели экономического развития подчинены все субъекты, группы и фирмы.
Доминирующие организационные формы деятельности	Котировка на бирже, корпорация.	Большая роль банков и финансового капитала, большая роль и сотрудничество малых предприятий.	Крупные промышленно-торгово-финансовые конгломераты.
Факторы экономического развития	Потребление, финансируемое из доходов домашних хозяйств и бюджета.	Развитие как следствие достижения договоренностей между "социальными партнерами".	Экспансия экспорта и высокий уровень сбережений, финансирующих инвестиции.
Роль государства	Защита рынка и надзор за соблюдением правил рыночной игры.	Проведение социально-экономической политики с целью реализации принципа "социальной солидарности".	Создатель стратегии развития (ограничение конкуренции, выборочный интервенционализм).

Источник: Собственная разработка на основе [97, 113].

- во всех трех моделях инфляция контролируется осторожной монетарной политикой и заботой о равновесии бюджета;
- в их экономиках происходят процессы приватизации и дерегулирования, уменьшается непосредственное и опосредованное влияние государства на реальные экономические процессы;
- происходит постепенное уменьшение стоимости труда в стоимости производства, растет капиталоемкость;
- отмечается отказ от стагнационных рынков и товаров с низкой добавленной стоимостью и низкой рентабельностью и переход на быстрорастущие рынки и товары с высокой рентабельностью. Выразительно растет сектор услуг, особенно требующих высокой квалификации (финансовых, медицинских, инженерных, образовательных, консалтинговых);

- цены на энергию и основное сырье стабилизированы, а их предложение обеспечено;

- все три типа экономик открыты к торговому обмену и сотрудничеству предприятий. Таможенные и иные барьеры элиминированы, все страны как экспортируют, так и импортируют капитал.

Представленные характеристики экономической системы желательны и для Беларуси. Но довольно различные обусловленности развития в каждом из трех вышеприведенных случаев позволяют рассматривать данный список, самое большее, как миссию для трансформационных преобразований в Беларуси. Таким образом, не существует готового теоретического или выходящего из практики образца, на который можно было бы ориентировать процесс реформирования нашей экономики. Однако, когда отсутствуют однозначные предпосылки деятельности, можно использовать итерационный подход. При этом, в ситуации неопределенной или слабо определенной перспективы очередные итерационные действия, приближающие к желаемому состоянию, должны быть организованы не вокруг целей и направлений развития, а вокруг норм и ценностей. И тут возникает проблема поиска собственного пути, способа реформирования экономики.

Опыт некоторых стран свидетельствует, что принятие моделей, чуждых с точки зрения культуры, экономически нерационально и социально неморально. Поэтому процессы трансформации нашей экономики должны согласовываться с существующими системами ценностей и нормами культуры белорусского общества. Но формирование собственного, особого пути развития представляется нереальным, это вытекает из того факта, что правила, нормы, принципы конкуренции в современном мире уже определены и мало правдоподобно, чтобы наша страна со множеством собственных проблем могла эти принципы изменить. Поэтому экономические преобразования целесообразно проводить в соответствии с мировыми стандартами. При этом следует отметить, что системная трансформация в Беларуси и других странах СНГ затрудняется рядом факторов, которые не имели места в других странах ЦВЕ [7]:

- более долгий период существования социалистического строя и планово-экономической системы, что привело к полному забвению рыночных инструментов и ментально-психологической неготовности народа к их внедрению;

- реформы проводились при стремительном распаде единого государства, общего экономического пространства, разрыве хозяйственных связей, что затруднило переход к рыночной экономике в каждой бывшей республике СССР;

- в начале преобразований серьезным бременем являлась большая доля в экономике военно–промышленного комплекса (в сопоставлении с остальными странами ЦВЕ), что потребовало существенных затрат на конверсию милитаризованного производства.

Эти объективные трудности в значительной мере усугублялись отсутствием четкой и последовательной стратегии реформ. Основой любых преобразований должны являться следующие направления, которые сформированы логикой развития цивилизации:

- развитие науки и образования, расходы на которые правильно считаются наиболее эффективными инвестициями;
- структурные преобразования экономики, направленные на снижение энерго– и материалоемкости;
- динамизация инновационных процессов;
- экономное использование сырья и охрана окружающей среды.

В “Основных направлениях социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г.” [28] на ближайшие пять лет в качестве приоритетных определены следующие цели:

- наращивание экспорта товаров и услуг;
- развитие агропромышленного комплекса и сопряженных отраслей;
- активизация инвестиционной и инновационной деятельности;
- развитие транспортных и коммуникационных услуг и соответствующей инфраструктуры;
- дальнейшее развитие жилищного строительства;
- формирование эффективной системы здравоохранения.

Ни одно из этих направлений невозможно реализовать без развития науки и образования. Однако, хотя для достижения поставленных целей предусматривается максимальное использование интеллектуальных ресурсов страны, их развитие не входит в число основных задач. В то же время, в странах ЦВЕ не случайным является сопряжение положительной хозяйственной динамики с относительно крупными государственными расходами на образование и науку. Например, в Венгрии, Чехии и Польше удалось сохранить прежний удельный вес ассигнований на образование в ВВП на протяжении всех 90–х годов. В Беларуси объемы финансирования образования в целом отражают мировые тенденции для большинства развитых стран (около 5–6% к ВВП), однако стоимость выполненных научных исследований и разработок в процентах к ВВП катастрофически снизилась: с 2.27% в 1990 г. до 0.82% в 1998 г. Такое положение вещей может привести ко все большему отставанию страны в научно–технической сфере и затруднить вхождение экономики Беларуси в европейскую и мировую экономические системы и развитие внешнеэкономических связей.

## 2.2. Трансформация с точки зрения макроструктур

В условиях глобализации мировой экономики необходимо любые действия внутри страны, связанные с трансформацией экономической системы государства, сверять, согласовывать с протеканием всемирных хозяйственных процессов. При таком рассмотрении оценка экономики Беларуси должна учитывать достижения мировой экономики, ее динамику, глубину структурных изменений и, наконец, то, как она выглядит на фоне стандартов, принятых в мире.

В глобальном контексте место Беларуси можно определить по индексу человеческого развития (табл. 2.2.), который отражает три ключевых момента:

1) долгая и здоровая жизнь, которая оценивается по средней ожидаемой продолжительности жизни;

2) приобретение знаний и образовательный уровень, рассчитываемый по комбинированному показателю, учитывающему долю грамотного взрослого населения и доступ к начальному, среднему и высшему образованию;

3) доступ к ресурсам, необходимым для обеспечения достойного уровня жизни, определяемый по среднедушевому ВВП с учетом паритета покупательной способности.

Таблица 2.2.

### Ранжирование стран по индексу человеческого развития в 1997 г.

<i>Страна</i>	<i>ИЧР</i>	<i>Ранг страны по ИЧР</i>
Беларусь	0.763	60
Украина	0.721	91
Россия	0.747	71
Эстония	0.773	54
Латвия	0.744	74
Литва	0.761	62
Словакия	0.813	42
Чехия	0.833	36
Венгрия	0.795	47
Польша	0.802	44

Источник: Собственная разработка на основе статистических материалов, представленных в Белорусском экономическом журнале, 2000 г., №1, с. 150.

Среди 174 стран, представленных в Отчете ПРООН, Беларусь занимает место в первой половине. Следует отметить, что все страны СНГ в данном ранжировании находятся намного дальше, а из стран Балтии,

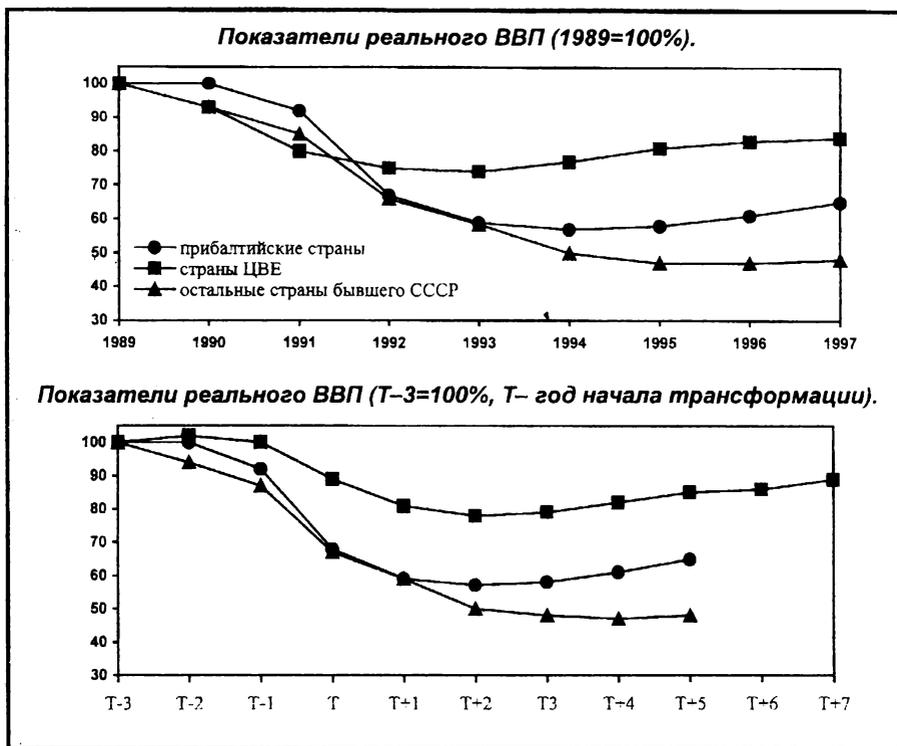
Центальной и Восточной Европы более высоко расположены Эстония, Чехия, Венгрия, Польша, Словакия, Словения (33 место), Хорватия (55).

Для сравнительной оценки ситуации Беларуси с точки зрения экономического положения рассмотрим динамику ВВП и притока иностранных инвестиций в странах Центральной и Восточной Европы, состояние экономик которых на начальном этапе преобразований можно считать сопоставимым. Следует отметить, что после около десяти лет реформ ее экономические результаты в разных странах отличаются довольно существенно. Успех достигнут там, где преобразования осуществлялись наиболее последовательно, где в наибольшей степени проявлялось стремление к их проведению. Это страны, географически расположенные более близко к Западной Европе и те, которые имели более короткий “социалистический” период.

На начальном этапе повсеместно ожидалось снижение ВВП в результате перераспределения ресурсов из непродуктивных секторов экономики в те, которые будут приносить прибыль. После достижения стабилизации должен был начаться рост, причем более высокими темпами, чем в развитых экономиках, который, по предварительным расчетам, приведет к уменьшению разницы в доходах или даже к конвергенции. Уровень ВВП снизился во всех 25 странах, однако спад значительно превысил прогнозные величины и достиг примерно 40%. К 1998 г. рост наблюдался в 20 из рассматриваемых государств.

Для удобства анализа все страны, проводящие рыночные преобразования, разобьем на три группы: страны ЦВЕ; прибалтийские страны и остальные страны бывшего СССР. Рассмотрим динамику ВВП для этих групп государств относительно 1989 г. и года начала трансформации в этих странах (рис. 2.1.).

Среднее снижение ВВП в странах ЦВЕ составляет 28%, что значительно меньше, чем в прибалтийских государствах (43%) и остальных республиках бывшего СССР (54%). При этом самый низкий уровень ВВП в странах ЦВЕ был отмечен в 1992 г., в прибалтийских странах – в 1994 г., а в остальных республиках бывшего СССР – в 1995 г. Анализируя процент роста ВВП к 1998 г. по сравнению с минимальным уровнем, можно отметить, что он достаточно высок и принимает наибольшие значения в Албании, Польше, Словакии, Хорватии, Грузии и Армении (в границах от 43 % до около 30% в 1998 г.). Средний процент роста в бывших республиках СССР был выше, чем в странах ЦВЕ, что объяснимо, принимая во внимание, во-первых, что доход на душу населения был меньше, во-вторых, что спад ВВП был здесь большим. Однако, очевидно, что не все из них отмечают рост или догоняют развитые экономики. Несмотря на увеличение ВВП во многих странах, данные показывают, что только несколько из них превзошли



**Рис. 2.1. Динамика ВВП в группах стран в период трансформации.**

*Источник:* Собственная разработка на основе данных Международного Валютного Фонда, представленных на международной конференции "Ten Years After: Transition and Growth in Post-Communist Countries", организованной Фондом CASE в Варшаве 15–16 октября 1999г.

уровень ВВП в год, предшествующий началу трансформации, – Польша, Словения и Словакия. Страны ЦВЕ к 1998 г. достигли в среднем 90% уровня ВВП в год, предшествующий началу реформ, прибалтийские страны – 70%, остальные страны бывшего СССР – 60%.

Если рассматривать динамику ВВП в процентах к предыдущему году, то, начиная с 1996 г., очевидны успехи Беларуси по сравнению с затяжным экономическим спадом в Украине и России. Однако в пересчете на душу населения по сравнению с 1992 г. в Беларуси наблюдается некоторое падение ВВП, в Украине – резкий спад, в России – относительно стабильный уровень. В странах Балтии отмечается значительный прирост ВВП на душу населения в последние годы, а в странах Вышеградской

группы (Венгрия, Польша, Чехия, Словакия) этот прирост еще более заметен.

Экономический рост в нашей стране в 1998–2000 гг. обусловлен рядом внутренних и внешних причин, среди которых: некоторое увеличение объема поставок на российский рынок и улучшение ценовых условий белорусского экспорта; эмиссионное расширение спроса внутри страны; увеличение выручки от реализации продукции в целом по народному хозяйству, которое превышало рост затрат на производство и сбыт. Однако ряд других факторов, оказавших в этот период положительное воздействие на рост ВВП, может повлиять негативно на устойчивость социально-экономического развития страны. Прежде всего это:

- проблематичность получения внешнего финансирования;
- отрицательное сальдо внешнеторгового оборота;
- превышение внешней задолженности белорусских предприятий над задолженностью им зарубежных партнеров (более чем в 3 раза по состоянию на 01.03.2000 г.);
- усиление макроэкономической дестабилизации в части инфляции, ухудшение финансового состояния реального сектора экономики, исполнения бюджета.

Также следует отметить, что рост ВВП в основном обеспечивается за счет промышленности, которая является основой белорусского экспорта. Поэтому экономическое развитие Беларуси во многом зависит от того, какова будет конъюнктура спроса на промышленную продукцию как внутри страны, так и за ее пределами. Однако прогнозные значения индекса промышленного оптимизма, используемого для комплексной характеристики состояния конъюнктуры в промышленности, имеют отрицательную динамику, что означает ухудшение ситуации в промышленности в 2001 г. (рис. 2.2.).

Анализируя динамику иностранных инвестиций, можно отметить, что среди стран с трансформируемой экономикой по абсолютным показателям лидирует Россия, но в пересчете на душу населения – государства ЦВЕ. Они же лидируют и по доле иностранного капитала в ВВП страны (рис. 2.3). Это свидетельствует о благоприятном инвестиционном климате в этих странах и о том, что иностранные инвесторы в большей степени доверяют проводимой там экономической политике.

Беларусь привлекла меньше всех инвестиций из-за неблагоприятного инвестиционного климата и несоответствия национальный условий хозяйствования общепринятому режиму наибольшего благоприятствования. Так, по рейтингу *“Heritage Foundation”*, проводимому совместно с журналом *“Wall Street Journal”* в 1998 г., который составляется с учетом 50 различных

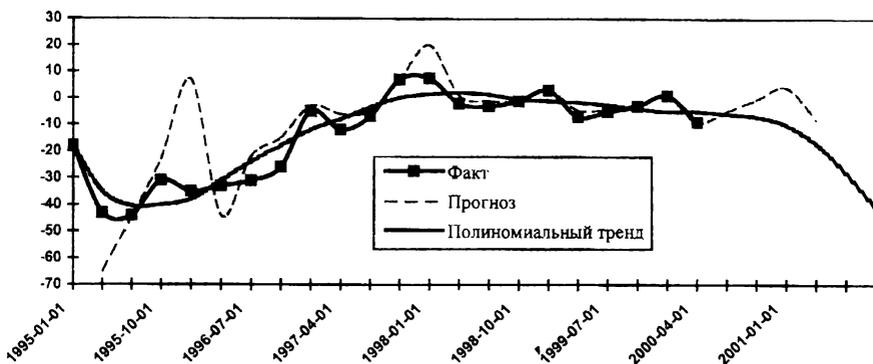


Рис. 2.2. Прогноз индекса промышленного оптимизма.

Источник: Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование / Экономический бюллетень НИЗИ Минэкономики РБ. – 2000. – № 8. – С. 8.

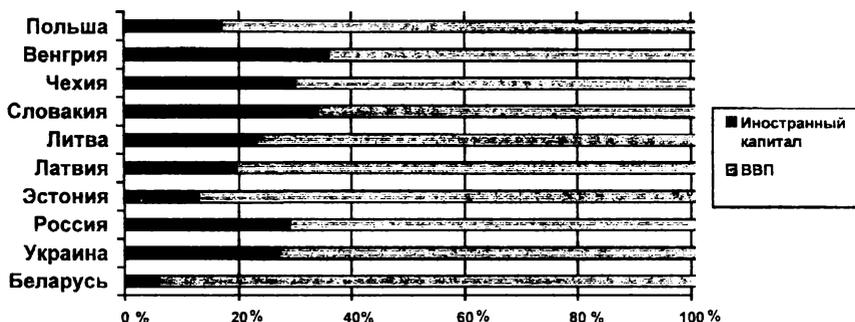


Рис. 2.3. Доля иностранного капитала в ВВП в 1998 г.

Источник: [26].

критериев для 161 страны, Беларусь находится на 140 месте. Из 27 европейских стран, осуществляющих экономические реформы, наша страна занимает 25–26 места по таким критериям, как: интеграция в мировую экономику (26), норма права (25), стабильность цен (26), ликвидность/доступ к покупке акций (25), стабильность валюты/инвестиционный климат (26). Другими специализированными рейтинговыми компаниями (*Thomson Bankwatch*, *Standart & Poor's*, *Dun & Bradstreet*) Беларусь отнесена к группе стран с высокой степенью риска [25, 29, 32]. Рост притока иностранного капитала, обусловленный доверием зарубежных инвесторов, возможен только в тех государствах, где экономические и политические преобразования осуществляются системно и целенаправленно, где реформы носят стабильный, поступательный характер, имеет место

экономический рост. С точки зрения результативности экономических реформ Беларусь в 1997 г. занимала предпоследнее место (перед Туркменистаном) среди стран с трансформируемой экономикой (табл. 2.3.). Оценка производилась по позитивным подвижкам следующих макроэкономических показателей: ВВП, сальдо доходов и расходов госбюджета, чистые поступления иностранного капитала, обменный курс валюты, уровень инфляции, уровень безработицы.

Таблица 2.3.

**Интегральный показатель результативности экономических реформ.**

<b>Страна</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Беларусь	0.04	0.10	0.20	0.33	0.42	0.50	0.44	0.37
Россия	0.04	0.10	0.49	0.59	0.67	0.64	0.71	0.72
Украина	0.04	0.10	0.23	0.13	0.33	0.54	0.57	0.59
Латвия	0.13	0.29	0.51	0.67	0.71	0.67	0.74	0.74
Литва	0.13	0.33	0.55	0.78	0.79	0.71	0.74	0.74
Эстония	0.20	0.32	0.64	0.81	0.83	0.77	0.78	0.82
Венгрия	0.57	0.74	0.78	0.82	0.83	0.82	0.82	0.87
Польша	0.68	0.72	0.82	0.82	0.83	0.79	0.79	0.81
Словакия	0.16	0.79	0.86	0.83	0.83	0.79	0.79	0.77
Чехия	0.16	0.79	0.86	0.90	0.88	0.82	0.82	0.82

*Источник:* Havrylyshyn O., Wolf T., Growth in Transition Countries 1990–1998: The Main Lessons / Paper prepared for Conference “A Decade of Transition”. International Monetary Fund, Washington, 1999.

Иностранные инвесторы с каждым годом все большее внимание уделяют государствам с трансформируемыми экономиками, поэтому Беларусь должна учитывать глобальные тенденции международного движения капитала и создавать благоприятные условия для его притока. Пока этого не произойдет, наша страна может рассчитывать только на собственные инвестиционные ресурсы, а поскольку их явно недостаточно, возникает угроза все большего технологического отставания. Инвестиционный кризис в Беларуси особо сильно затронул наукоемкие, экспортоориентированные и импортозамещающие отрасли: радиопромышленность (спад инвестиций в 1998 г. к 1990 г. в 33 раза), электронику (33), машиностроение (3.3), автомобилестроение (2.3), строительство (4.5), науку (25). Инвестиционные возможности предприятий очень невелики, поэтому для их восстановления следует усовершенствовать амортизационную политику, развивать лизинговую деятельность и рынок инвестиционных проектов, создать эффективную систему страхования инвестиций.

На мировом рынке капитала существуют довольно стабильные пропорции распределения инвестиционных потоков. Оценивается, что общий объем прямых инвестиций (примерно 200 млрд долларов США в год) распределяется следующим образом: высокоразвитые страны – 61%, развивающиеся страны – 34%, регион Центральной и Восточной Европы – 5%. При этом основными реципиентами зарубежного капитала в нашей группе являются Россия, Польша и Венгрия и Чехия, на долю которых приходится более 75% прямых иностранных инвестиций. Учитывая необходимость преодоления структурно–технологической отсталости нашей экономики, это может означать, что дистанция между Беларусью и высокоразвитыми странами будет не уменьшаться, а возрастать. В этой ситуации следует приложить максимум усилий для экономической стабилизации субъектов хозяйствования, поскольку эффективно функционирующие предприятия естественным образом становятся объектом заинтересованности со стороны инвесторов.

Как показывает опыт различных стран, иностранный капитал создает собственные структуры и преследует свои интересы, причем повлиять на этот процесс очень трудно. Капитал, поступающий от зарубежных инвесторов, более ориентирован на взаимодействие с экономическими структурами своих стран (системы кредитования и снабжения, кооперация), чем на сотрудничество с хозяйствующими субъектами страны–реципиента. Поэтому следует иметь в виду, что его влияние на повышение технического уровня, рационализацию экономических структур и управления на предприятиях будет не таким быстрым. Следовательно, возникает проблема поиска внутренних факторов конкурентоспособности предприятий и их возможностей накопления средств, необходимых для финансирования собственного развития.

Оценить конкурентоспособность продукции предприятий Беларуси можно, проанализировав динамику внешней торговли (табл. 2.4).

На протяжении последних лет сальдо внешней торговли отрицательно, что свидетельствует о слабой конкурентной позиции предприятий Беларуси. Причины такой ситуации следует искать не только в микро–, но и в макроэкономической сфере. В их числе:

- традиционная отраслевая структура народного хозяйства, следствием которой является формирование неблагоприятной структуры белорусского экспорта (экспорт сырья и товаров с низкой степенью обработки);
- техническое отставание промышленности и низкий процент товаров, производимых на основе *high technology*;
- недостаточность средств, выделяемых на исследование и развитие, и связанный с этим низкий уровень инновационности в промышленности.

Таблица 2.4.

**Динамика внешней торговли в Беларуси в 1990–1999 гг. (млн USD).**

<b>Годы</b>	<b>Экспорт</b>	<b>Импорт</b>	<b>Сальдо</b>
1990	32749.5	34078.6	-1329.1
1991	18346.7	16642.7	1704.0
1992	3558.7	3494.8	63.9
1993	1970.1	2538.7	-568.6
1994	2510.0	3066.3	-556.3
1995	4803.2	5563.6	-760.4
1996	5651.5	6939.3	-1287.8
1997	7301.2	8688.8	-1387.6
1998	7069.7	8549.3	-1479.6
1999	5909.0	6674.1	-765.0
2000	7326.0	8647.0	-1321.0
2001	7525.0	8046.0	-521.0

*Источник:* Собственная разработка на основе статистических материалов Белорусского экономического журнала, 2000 г., №1, с. 147.

Макроэкономические факторы, неблагоприятно влияющие на рост экономической эффективности предприятий, можно дополнить, проанализировав бюджет и платежный баланс страны. Следует отметить, что в периоде трансформации все страны столкнулись с проблемой поиска путей поддержания равновесия государственного бюджета. Как видно из рис. 2.4., средний бюджетный дефицит в 1992 г. составлял в странах ЦВЕ около 5% ВВП, в республиках бывшего СССР – 15%, а в прибалтийских странах пятипроцентный профицит снизился до нуля.

К 1998 г. ситуация во всех странах несколько стабилизировалась. Для трансформируемых экономик в первые годы бюджетный дефицит был практически неизбежен. Нарушились традиционная налоговая система и порядок пополнения бюджета, при этом выросла потребность в государственных расходах, т.к. необходимо было инвестировать в начатые реформы. Но поскольку государственный долг практически во всех странах был не слишком велик, а потенциал ВВП высок, относительно длительный период сохранения дефицита бюджета не угрожал успеху реформ. Более тщательный анализ данных свидетельствует однако, что стабилизацию невозможно было удержать в странах, где при постоянном бюджетном дефиците структурные реформы проводились очень медленно. Наиболее ярким примером является Россия, хотя относится это и к остальным республикам бывшего СССР, а особенно к Беларуси, Таджикистану, Узбекистану.



Рис. 2.4. Равновесие государственного бюджета (в % от ВВП).

Источник: Собственная разработка на основе данных Международного Валютного Фонда, представленных на международной конференции "Ten Years After: Transition and Growth in Post-Communist Countries", организованной Фондом CASE в Варшаве 15–16 октября 1999 г.

Динамика государственного долга Республики Беларусь, образовавшегося за счет финансирования дефицита бюджета представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5.  
Государственный долг Республики Беларусь в 1994–1999 гг.

Показатель	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Государственный долг – всего в % к ВВП	25.2	16.5	10.0	10.0	10.1	9.6
<i>в том числе</i>						
Внешний долг, млн долларов США	1227	1518	947	958	1050	886
в % к ВВП	25.1	14.6	7.1	7.2	7.4	7.9
внутренний долг, млрд рублей	11.8	2290	5415	9992	17464	49717
% к ВВП	0.1	1.9	2.9	2.8	2.7	1.7

Источник: Экономика Беларуси: тенденции и проблемы развития // Экономический бюллетень НИЭИ Минэкономики РБ. – 2000. – №8. – С.11.

Расходы бюджета по обслуживанию государственного долга в 1997–1999 г. составили 0.6–0.8% к ВВП, а в первом полугодии 2000 г. превысили 1%. Обслуживание государственного внешнего долга в Беларуси осуществляется достаточно устойчиво. Так, коэффициент обслуживания внешнего долга в 1996–1998 гг. не превосходил 2%, а в 1999 составил 2.9%. Следует отметить, что в настоящее время наша страна имеет самый низкий с 1994 г. уровень государственного долга, его величина менее 10% ВВП. Однако, в создавшихся условиях государству следует проводить более

жесткую бюджетную политику по формированию доходной и расходной статей. Поэтому свобода его действий по преодолению макроэкономических причин низкой конкурентоспособности предприятий невелика.

В настоящее время в странах, осуществляющих трансформацию экономик, реальный шанс для борьбы с негативными обусловленностями развития промышленности, следовательно, и предприятий, может дать развитие финансового рынка. В табл. 2.6 представлены наиболее динамично развивающиеся отрасли в мире, среди которых банковская деятельность, охрана здоровья и страхование, т.е. те, которые в Беларуси только начинают завоевывать свои позиции на рынке.

Таблица 2.6.

**Ведущие отрасли в мире в 1996 г.**

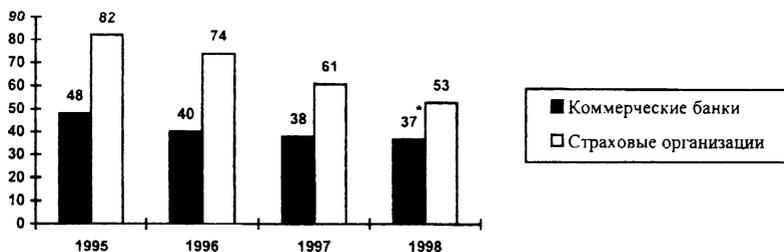
<b>№ п/п</b>	<b>Отрасль</b>	<b>Рыночная стоимость (млрд долларов США)</b>	<b>Динамика к 1995 г. (в %)</b>
1	Банки	1501.1	8.6
2	Охрана здоровья	911.1	34.8
3	Телекоммуникация	823.9	19.7
4	Энергетика	715.9	20.1
5	Торговля	501.3	18.5
6	Электрические и электронные товары	453.0	35.6
7	Страхование	434.7	14.1

Источник: "Business Week / Polska", 1996. – № 10. – С. 3.

В Беларуси в отраслевой структуре ВВП по сравнению с 1990 г. можно отметить следующие тенденции:

- сокращение удельного веса промышленности (с 38% в 1990 г. до 32.4 % в 2000 г.) и сельского хозяйства (с 23% до 9.3%), что обусловлено резким падением объемов производства в этих отраслях;
- сокращение доли строительства с 7.8% в 1990 г. до 5.9% в 2000 г., что связано с уменьшением инвестиционного спроса;
- существенный рост удельного веса услуг с 28% в 1990 г. до 40% в 1995 г., вызванный ростом цен на них и развитием рыночных отношений, а затем его сокращение до 36.5% в 2000 г.

О динамике развития банковского сектора и системы страхования можно судить по количеству функционирующих в них учреждений (рис. 2.5.). Наибольшее число некоммерческих банков было в начале 1995 г., но к 2000 г. снизилось до 27. Страховые организации представляют в основном негосударственный сектор: в 1995–1997 гг. ему принадлежало 98–99%



\* 10 из них на конец года находились на стадии ликвидации.

**Рис. 2.5. Количество некоммерческих банков и страховых организаций в Республике Беларусь в 1995–1998 г. (на начало года).**

*Источник:* Собственная разработка на основе данных Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

общего их количества, в 1998 – 96.2%. И здесь можно отметить сокращение количества учреждений к 1998 г. более чем на одну треть. Таким образом, тенденции развития данных секторов народного хозяйства Беларуси не согласуются с мировыми.

Многие авторы в последние годы стараются подвести итоги изменений, проведенных с начала реформ [48, 141, 157]. Интерес представляют данные о результатах структурных реформ, представленные в [129]. Коэффициенты либерализации, графики которых показаны на рис. 2.6, подтверждают, что сфера и скорость реформ были наибольшими в странах ЦВЕ, близко к ним расположены прибалтийские страны и с большим отставанием – остальные республики бывшего СССР.



**Рис. 2.6. Коэффициенты либерализации экономики по группам стран.**

*Источник:* Собственная разработка на основе данных Международного Валютного Фонда, представленных на международной конференции "Ten Years After: Transition and Growth in Post-Communist Countries", организованной Фондом CASE в Варшаве 15–16 октября 1999 г.

Все страны ЦВЕ, даже те, которые начали реформы позже, к 1991 г. либерализовали свои внешние и внутренние сектора примерно в 90%. Прибалтийские страны также к 1993 г. достигли такого уровня, но сделали это намного быстрее, начиная либерализацию в 1991–92 гг. Остальные республики бывшего СССР в 1993 г. находились на уровне менее 60%. Сравнивая долю частного сектора в создании национального дохода в отдельных группах стран, можно отметить, что прибалтийские государства идут впереди – 62%, страны ЦВЕ – 55%, остальные республики бывшего СССР – 40%.

На основе приведенных данных можно сделать следующие выводы:

- все страны, осуществляющие “постсоциалистическую” трансформацию, отстают в своем развитии от государств с развитой рыночной экономикой. Они по-разному использовали десятилетний период преобразований, и на данный момент их экономическая ситуация довольно различна. Некоторые страны сократили разрыв, другие его углубили. К авангарду принадлежат страны ЦВЕ (Польша, Венгрия, Чехия, Словения) и прибалтийские страны. Так, например, в 1991 г. ВВП Польши был в пять раз меньше, чем ВВП России, а в 1998 г. составлял уже 50% российского уровня. Успех объясняется качеством экономической политики; быстрее шли вперед страны, где быстро проводилась приватизация, создавались возможности для развития частного сектора, либерализовалась экономика, усиливался финансовый сектор и т.п. Там, где направление экономической политики было противоположным, наблюдается наибольшее отставание в развитии;

- можно отметить изменения в притоке внешнего капитала: в начале трансформационного периода почти все “постсоциалистические” страны получали в основном официальную помощь Запада, т.к. частный капитал не был уверен в оправданности инвестиций. Затем ситуация в разных странах существенно изменилась – там, где экономическое положение улучшалось, наблюдается все больший прирост прямых иностранных инвестиций, что дополнительно поддерживает процесс развития;

- наблюдая происходящие преобразования, недостаточно анализировать только лишь уже достигнутый темп развития, следует также учитывать его фундамент, чтобы вовремя зарегистрировать предупреждающие сигналы и суметь быстро отреагировать на них. К такому фундаменту можно отнести: состояние финансового сектора, стабильность национальной валюты, законы, регулирующие трудовые отношения, конкурентоспособность предприятий, качество действий основных государственных структур, доступность хорошего образования. Почти во всех этих сферах даже наиболее продвинутым в реформах странам предстоит еще очень много сделать.

### **2.3. Социальные обусловленности трансформации**

Экономические реформы в «постсоциалистических» странах привели к существенным изменениям в социальной сфере. Исчезли всеобщие дефициты товаров и услуг, значительно расширен их ассортимент, раскрепощена личная инициатива людей, происходит более или менее быстрое становление предпринимательского класса. Но все же социальная цена рыночной трансформации во всех странах оказалась намного выше, чем предполагалось. Во-первых, резко снизился средний уровень реальных доходов населения и одновременно усилилось неравенство в их распределении (табл. 2.7.). Так, по итогам исследования ООН, в настоящее время 147 млн человек в странах бывшего социалистического блока имеют доход меньше 4 долларов в день, тогда как в конце 80-х годов к этой категории относилось только 14 млн человек. В Беларуси в настоящее время 78.8% населения располагают доходами на одного члена семьи ниже минимального потребительского бюджета, а 46% – бюджета прожиточного минимума. При этом расширение зоны бедности в значительной мере происходит за счет среднего класса (высококвалифицированные рабочие, инженерно-техническая интеллигенция, ученые, работники культуры, просвещения, здравоохранения) [90].

Во-вторых, отсутствие гарантии занятости, как это было ранее, привело к обострению социальной напряженности. Экономическая трансформация вызвала резкий рост безработицы, которая, как это видно из табл. 2.7., составляет около 10% и более в большинстве стран. Это весьма неблагоприятное явление как с точки зрения отдельного работника, так и в категориях произведенной продукции. Частично безработица была вызвана спадом производства, который повлиял на снижение спроса на рынке труда. Однако она имеет и структурный характер, являясь следствием несоответствия профессиональной квалификации рабочей силы и географической локализации рабочих мест.

В-третьих, несмотря на общемировую тенденцию усиления социальных функций государства, в большинстве рассматриваемых стран заметно сокращается государственная поддержка здравоохранения, науки, культуры, образования. Также отмечается неэффективная направленность помощи государства неимущим слоям населения.

Социальные обусловленности трансформации являются ключевыми при рассмотрении процессов реформирования экономики в целом и отдельных предприятий. Их анализ следует начать с процессов занятости населения в народном хозяйстве страны, которые часто остаются в стороне при изучении трансформационных действий, особенно в стратегическом измерении, но могут стать причиной их замедления.

Таблица 2.7.

## Социальные эффекты экономических реформ.

Страна	Уровень безработицы в 1998 г. (в %)	Доля населения с доходом менее 120 USD в месяц (в %)	
		1987–1988	1993–1995
Болгария	12	2	15
Венгрия	7.8	1	4
Польша	10.4	6	20
Румыния	10.3	6	59
Словакия	11.9	0	<1
Словения	14.5	0	<1
Чехия	7.5	0	<1
Латвия	9.2	1	22
Литва	6.4	1	30
Эстония	9.6	1	37
Беларусь	2.3	1	22
Молдова	1.6	4	66
Россия	12.4	2	50
Украина	3.7	2	63

Источник: Собственная разработка на основе: Milanovic B. Income, Inequality and Poverty during the Transition from Planned to Market Economy. – Washington: The World Bank. – 1998.

Вместе с развитием цивилизации на протяжении последних ста лет в народном хозяйстве практически всех стран происходили структурные изменения занятости населения, основанные на ее снижении в сельском хозяйстве – до около 2–5% в высокоразвитых странах. Затем уменьшение числа работающих было отмечено в промышленности – до сегодняшних 20%. Убывающим тенденциям в этих двух сферах сопутствовал рост занятости в широко понимаемой сфере услуг. Для сравнения в табл. 2.8 представлены данные о динамике занятости работоспособного населения в Беларуси.

На процессы, происходящие в социально–трудовой сфере Республики Беларусь, большое влияние оказывают преобразования, проводимые в экономике, становление рыночных механизмов ее функционирования, а также другие факторы, такие как разрыв хозяйственных связей из–за распада СССР, развитие конкуренции на рынке товаров и услуг. Резкий спад производства, снижение инвестиционной активности, дефицит бюджетных ресурсов привели к массовому высвобождению работников из общественного производства. Ситуация в социальной сфере усугубляется такими неблагоприятными тенденциями, как медленные темпы развития ее отраслей, медленный рост негосударственных форм собственности,

Таблица 2.8.

**Отраслевая структура занятости в народном хозяйстве Республики Беларусь в 1990–2001 г. (в %).**

<i>Отрасль</i>	<i>1990</i>	<i>1997</i>	<i>2001</i>
Промышленность	30.9	27.6	27.6
Строительство	11.1	7.1	6.9
Сельское хозяйство	19.1	16.8	13.7
Непроизводственная сфера	24.7	31.3	29.5
Прочие	14.2	17.2	22.3

*Источник:* Собственная разработка на основе данных Министерства статистики и анализа Республики Беларусь.

увеличение скрытой безработицы на предприятиях, сопровождаемые низкой производительностью труда, ухудшением использования рабочей силы [4]. С началом реформ отмечается снижение уровня занятости населения: с 5.1 млн человек в 1990 г. до 4.4 млн человек в 1996 г. (на 15.3%). Уровень занятости соответственно снизился с 86.3% до 74% к трудовым ресурсам. В 1997–1999 гг. удалось обеспечить рост уровня занятости населения на 77 тыс. человек, причем увеличение числа работающих произошло практически во всех отраслях экономики, за исключением сельского хозяйства, где отток кадров составил более 100 тыс. человек.

Однако проводимая государством политика предотвращения массового увольнения граждан и избежания обвального роста безработицы привела к тому, что масштабы сокращения численности занятых оказались не так велики, как этого можно было ожидать: на 15% в 1991–1997 гг. против 27% спада ВВП. Это привело к тому, что на предприятиях накапливается лишняя рабочая сила, растет скрытая безработица.

В условиях реформирования экономики для хозяйствующих субъектов был введен более жесткий финансовый режим, и им пришлось искать возможности более эффективного использования ресурсов труда, определять их численность на основе реальных потребностей. Поэтому важным фактором трансформации отраслевой структуры занятости стало сокращение численности работающих в реальном секторе экономики. Изменилось соотношение работающих в материальной и непроизводственной сферах. Так, если в 1990 г. оно составляло 75:25, то в 1997 г. – 69:31. Уменьшение числа работающих произошло за счет строительства (на 45%), промышленности (24%), сельского хозяйства (25%). В непроизводственной сфере доля занятых возросла до 29.5% в 1999 г. Однако при росте числа работников в сферах управления, страхования и кредитования, жилищно–коммунального хозяйства и здравоохранения, в

остальных непроизводственных отраслях занятость сократилась по сравнению с 1990 г. и особенно резко – в науке и научном обслуживании (на 53%), что может привести к невозполнимой потере научного потенциала страны.

Уровень занятости населения в социальной сфере в Республике Беларусь все еще остается низким по сравнению со странами ЦВЕ, где он составляет 44–46%, и Россией – 36%. В Беларуси две трети работников сосредоточены в материальном производстве. Среди причин такой ситуации можно выделить:

- более низкий уровень оплаты труда по сравнению с производственными отраслями;
- низкий уровень расходов госбюджета на развитие социальной сферы;
- сокращение числа рабочих мест в результате приватизации предприятий сферы услуг;
- отсутствие средств у производственных предприятий на финансирование своей непроизводственной инфраструктуры;
- несовершенство политики в области цен, налогов, кредита и т.п.

Таким образом, если принять во внимание опыт других стран, осуществляющих экономические реформы, в народном хозяйстве Беларуси неизбежны сложные процессы перемещения рабочей силы из сельского хозяйства, промышленности и строительства в сектор услуг. Вытекающие отсюда отраслевые и демографические проблемы могут увеличить уровень безработицы и привести к дальнейшей пауперизации значительных социальных групп. Это, в свою очередь, приведет к ухудшению условий трансформации экономики с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов.

Структурные изменения занятости населения связаны и с проведением разгосударствления и приватизации предприятий, развитием сферы частного и индивидуального предпринимательства. В результате этих процессов происходит перемещение рабочей силы из государственного в негосударственный сектор экономики (рис. 2.7.). Однако практически во всех отраслях экономики сохранилось преобладание государственного сектора.

Социальная напряженность при таком сложном процессе, каким является реформирование белорусской экономики, – это нормальное явление, которое имеет место в подобных ситуациях и в других странах мира. Однако, отличием социально-экономических конфликтов на современном этапе в Беларуси является то, что происходит столкновение типичных для рынка их проявлений (безработица, снижение уровня доходов, инфляция и т.п.) с вытекающими из социалистической экономики



Рис. 2.7. Структура занятых в экономике Беларуси по формам собственности.

Источник: Собственная разработка на основе [4] и данных Министерства статистики и анализа РБ.

способами их решения. Это негативно влияет на способ и эффективность преодоления проблем в макроэкономической и макросоциальной сферах, что, в свою очередь, влечет эрозию механизмов и норм функционирования микроэкономической сферы.

#### 2.4. Управление предприятием в условиях трансформации

Подавляющее большинство хозяйствующих субъектов от начала реформ боролось за то, чтобы не прекращать выпуск продукции, хоть в какой-то степени сохранить свой производственно-технический аппарат и трудовые коллективы, наладить материальные и финансовые потоки, необходимые для связи с партнерами. При этом пришлось выработать множество способов приспособления к новой экономической жизни. В общем и целом предприятия сумели адаптироваться к новым реальностям, хотя и не смогли избежать серьезных потерь. В самых неблагоприятных условиях они продолжают производить, продавать, покупать, платить зарплату.

Способы выживания, выбранные белорусскими предприятиями, многочисленны и разнохарактерны. В стабильной экономической ситуации существует стандартный набор действий, при помощи которых удастся снижать издержки и повышать эффективность производства и хозяйствования. Это улучшение организации работ, совершенствование технологических процессов и внедрение принципиально нового оборудования, поиск более прибыльных рынков сбыта, выпуск

пользующейся спросом продукции и т.п. В Беларуси многие предприятия последние десять лет старались противостоять кризису, сокращая численность работников, снижать прочие издержки, обновляя ассортимент продукции, активно работая на рынке. Некоторые из них добились на этом пути определенных успехов.

Однако всех этих действий оказалось недостаточно для выживания. В результате резкого скачка цен на начальном этапе макроэкономических реформ хозяйствующие субъекты лишились большей части оборотных средств и оказались не в состоянии поддерживать производственный цикл. Высокая инфляция не позволила восполнить понесенные потери даже тем предприятиям, которые благодаря ценовой конъюнктуре могли надеяться на высокую номинальную прибыль. Ситуация усугубилась в результате крупномасштабного разрыва кооперационных связей, разрушения существующей в течение многих лет системы материально–технического снабжения, роста ставок налогов. Поэтому наряду с традиционными способами адаптации предприятиями используются “нетрадиционные”, которые не встречались в экономической практике ранее [12, 20, 21, 31]:

1) бартерные операции, в том числе обмен по завышенным ценам и выдаваемая производимыми товарами заработная плата, продажа и сдача в аренду имущества, непрофильная деятельность и др.;

2) неплатежи, включая задолженность по зарплате;

3) уход от уплаты налогов, используя изъяны налогового законодательства, завышение номинальных издержек, занижение реального оборота, расчеты за наличные деньги и т.д.;

4) использование монопольного положения на рынке для установления завышенных цен на свою продукцию;

5) “внеэкономические” способы – использование личных связей в органах власти для получения кредитов, налоговых льгот, оказание давления на неплательщиков и т.п.;

6) прямые нарушения закона – хищения, фальсификация отчетных данных, осуществление незаконных сделок и др.

Значимость перечисленных способов адаптации различна: одни применяются многими и часто, другие используются в единичных случаях, и их влияние на общую экономическую жизнь незначительно. Их выбор зависит от отраслевых и региональных особенностей, формы собственности и размера предприятия. Существенное значение также имеют действия правительства и динамика хозяйственной конъюнктуры.

Значительное количество трудностей в социально–экономическом развитии Беларуси и отдельных предприятий в настоящее время часто связаны с неэффективным управлением. На многих субъектах хозяйствования до сих пор не разрабатываются детальные маркетинговые

программы продвижения новой или освоенной продукции на рынок, не уделяется внимание сертификации товаров, созданию современной системы финансового управления, изменению организационной структуры, развитию дилерской сети, обучению персонала методам работы в новых условиях. Борьба предприятий за выживание, финансово-экономические трудности отодвинули на второй план их реструктуризацию, создание эффективных структур и механизмов управления, расширение масштабов и повышение роли информационных технологий, компьютерных сетей и т.п.

По уровню жизнеспособности белорусские предприятия можно распределить на четыре основных категории:

1) полностью адаптировались к новым условиям хозяйствования, завоевали определенное место на рынке, имеют достаточный запас прочности для эффективного управления своей деятельностью, расширяют производство и добиваются прибыли;

2) адаптировались к новым условиям, выжили, вышли на прибыльную деятельность, постепенно погашают свои задолженности, однако их продукция еще недостаточно конкурентоспособна;

3) находятся на грани банкротства, обременены значительными долгами, не завоевали прочного места на рынке, им нужна глубокая реструктуризация;

4) не имеют дальнейших перспектив развития.

Успех реформирования конкретного предприятия зависит от правильности выбора первоначальной концепции его развития, оценки перспектив деятельности. До выбора путей и средств реструктуризации должен быть четко сформулирован будущий образ данного субъекта хозяйствования, разработана система взаимоувязанных решений по основным направлениям концентрации усилий и ресурсов, т.е. его стратегия. Также следует отметить, что неблагоприятное влияние на предприятия оказывают такие проявления общего управленческого кризиса в стране, как: неупорядоченность прав и ответственности собственников и руководителей; рассогласованность управленческих структур, дезорганизация связи между органами власти и хозяйствующими субъектами и многое другое.

Для коренного изменения неблагоприятной ситуации необходимо нарастающими темпами продолжать рыночные реформы. Следует решить ряд фундаментальных проблем, среди которых – передача значительной части собственности от неэффективных собственников к эффективным, коренное изменение налогового законодательства, реструктуризация предприятий. Вопреки распространенному представлению, прямой зависимости между масштабами частного сектора и темпами экономического роста (и вообще степенью продвинутости страны по пути

рыночных реформ) нет. В большинстве стран, прежде всего в Польше, наибольший экономический эффект был достигнут уже на этапе коммерциализации деятельности государственных предприятий. Приватизация может оказать позитивное воздействие на деятельность субъектов хозяйствования лишь в том случае, если сопровождается необходимой институциональной трансформацией и эффективной экономической политикой, направленными на создание конкурентной среды. Не случайно темпы экономического роста высоки в столь разных по реализованным моделям приватизации и масштабам созданного частного сектора таких странах, как Словения – преобладание самоуправленческих по сути предприятий; Венгрия – господство иностранного капитала; Польша – приступившая к массовой приватизации намного позже – в конце 1996 г.

Оценивая результаты преобразования собственности во многих странах, осуществляющих экономические реформы, можно утверждать, что как сотрудники, так и менеджеры видят в приватизации позитивную возможность работать “на себя”, формировать более тесные связи с предприятием, влиять на его функционирование и развитие и на этой основе строить профессиональную карьеру и реализовать жизненные амбиции [24, 89, 129]. Очевидно, что сама по себе автоматически она не вызывает изменений в управлении предприятием. Не появляется новая культура менеджмента, его желаемая правильность, а тем более эффективность. Изменение формы собственности дает возможность начать процесс структурных преобразований в управлении и одновременно создавать класс современных менеджеров как с точки зрения личностных качеств, профессиональной этики, чувства совладельца, так и удовлетворяющей их мотивации, склонности к риску, предпринимательству и т.п. Одновременно с изменениями, происходящими в среде управленческих кадров, меняется (в ходе проведения приватизации) и отношение рядовых сотрудников к предприятию и его деятельности. Появляются различные формы привязанности к данному месту работы, выделяются группы работников, которые задают тон в процессах развития, формировании качества продукции, развивается рабочая предприимчивость.

Исследования, проведенные в 1994–1998 гг. на приватизированных предприятиях Польши, позволяют сделать вывод, что смена формы собственности приносит новые ценности в управление. К ним можно отнести [14, 17]:

- изменение отношения к трудовым коллективам;
- усиление позиции менеджерских групп и улучшение условий оплаты труда;

- ограничение роли социального фактора в решениях, требующих профессиональных знаний и ответственности;
- усиление значимости личности посредством использования инициативы и активного поведения людей;
- реструктуризация, которая позволяет перейти к производству продукции необходимого качества и адаптировать ее к требованиям рынка;
- желаемая идентификация менеджеров и сотрудников с предприятием, продуктом и успехом на рынке.

Эти направления изменений требуют формирования новой роли управленцев, преобразования структуры их действий и поведения следующим образом:

1) руководство группой, т.е. объяснение идеи главных проблем, подготовка, а в некоторых случаях стимулирование решения, которое является важным для предприятия;

2) подготовка программ развития предприятия и планирование главных операций;

3) координационные контакты с руководителями разных уровней управления;

4) анализ информации и поиск предложений, идущих “снизу”, оценка экономических результатов предприятия, его подразделений;

5) поиск и оценка информации, необходимой для ориентации в проблемах предприятия как единого целого;

6) переговоры с поставщиками и клиентами, представителями банков, органами власти;

7) формирование критериев отбора персонала, авансирования, перемещения, сокращения и т.п.;

8) контакты со средствами массовой информации, представление предприятия во внешнем окружении и создание его имиджа.

Таким образом, менеджеры должны выполнять не только основные функции, связанные с принятием решений, но и интерперсональные, информационные, стратегические. Важно, чтобы сотрудники доверяли экономической и технической компетентности руководителей. Для этого им необходимо уметь доказать, что они реализуют стратегию, отвечающую реальности, что их решения, возможно, рискованные, приносят желаемые эффекты, что управляя определенным подразделением предприятия, они рассматривают его как целостность, создают соответствующую организационную культуру и, кроме того, обладают надлежащими личностными качествами без проявлений диктаторского поведения, принижения роли сотрудников.

Проблемы, связанные с управлением предприятием, принципиально изменились в течение последних десяти лет. Экономическая трансформация привела к созданию новых условий, которые требуют адаптированных к ним методов управления. Следует отметить, что преодолеть кризис, выжить в совершенно иной ситуации смогли те хозяйствующие субъекты, которые приняли новые "условия игры". Им удалось в довольно кратком периоде получить позитивные результаты в формировании новых принципов менеджмента [18, 19]. Появились:

- различные стили управления, приспособленные к характеристикам производства и распределения, финансовым, локальным условиям и, прежде всего, к требованиям клиентов;
- различные образцы менеджерских нововведений, основанных на использовании опыта высокоразвитых стран и собственных наблюдениях;
- новые формы поведения рыночного характера, обязующие к проявлению максимальной предприимчивости, формированию поведения в конкурентной среде для усиления позиции предприятия на рынке;
- различные способы организации капитала, а также отраслевой ориентации, адаптированные к изменяющемуся потребительскому спросу, тенденциям к кооперации, развитию международных связей;
- разнообразные организационные системы в сферах производства и распределения продукции, которые позволяют достичь более высокой рациональности деятельности предприятия, создавать новые элементы организационной культуры.

Кроме того, следует отметить, что развитие международных связей привело к появлению на белорусском рынке нового поколения товаров импортного происхождения, что ставит выживаемость предприятия в прямую зависимость от умения создать свое конкурентное предложение и привлечь покупателей. Для этого обязательно внедрение новых элементов оценки и предложения товаров, обеспечения соответствия их качества, цены, гарантий возможностям и желаниям потребителей. При этом менеджеры должны обязательно учитывать несколько главных тенденций в мировой экономике: общий рост операций международного характера, растущую роль прямых иностранных инвестиций и международных стратегических альянсов, а также изменение общей перспективы процессов управления в направлении их интернационализации. Поэтому действовать приходится в окружении, которое создает огромные возможности, вытекающие из растущего доступа на мировые рынки, но одновременно является сложным и высоко конкурентным, что обусловлено необходимостью деятельности в различных культурах.

### 3. ПРОЦЕСС ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ПРЕДПРИЯТИЕ

#### 3.1. Сушность процесса глобализации

Глобализация – это понятие, которое в последние годы находит все более широкое применение. Оно играет центральную роль в дискуссиях политиков, экономистов, социологов, имеет не только теоретическое значение, но также является политическим и идеологическим лозунгом, мобилизирующим сторонников и оппонентов к определенным действиям. Глобализация – одно из наиболее характерных явлений в мировой экономике конца XX – начала XXI века. Оно часто блокируется или замедляется различными способами, но в то же время усиливается посредством создания глобальных институтов, в большей или меньшей степени регулирующих экономическую активность в мире. Это означает, что национальное измерение этой активности постепенно, сначала через регионализацию, потом более широко, принимает характеристики глобальной стратегии. Новые условия хозяйствования и новые соотношения типа “центр” и “периферия”, прекращение гегемонии США и существенные изменения в структуре мирового рынка и международного разделения труда, кризисный характер экономической деятельности в 70–х – первой половине 80–х годов XX века вызвали новый процесс – процесс адаптации. Он охватил большинство стран, что придало ему глобальный характер. Однако это не означает, что его содержание и цели были однородны в различных государствах. Направления, по которым проводятся изменения, определяются условиями функционирования национальных экономик, силы государств, структур собственности и многих других. Главной всегда остается цель, которая ставится в рамках данного народного хозяйства или мира как единого целого. Таким образом, процессы, происходящие сегодня в мировой экономике, являющиеся выражением необходимости подчинения новой системе и охватывающие все большее число стран, позволяют предположить, что имеет место глобальная трансформация. Поэтому подробному анализу должны быть подвергнуты преобразования, проводимые в рамках адаптационных процессов и определяемые общими и специфическими условиями функционирования национальных экономик; стратегии и методы их проведения; их текущие и долговременные эффекты на всех уровнях: от национального народного хозяйства до мировой экономики.

Все это ставит новые серьезные задачи как для традиционной теории экономических наук, так и для практики хозяйственной жизни. При этом

особое значение приобретают три основные группы процессов преобразований:

- прогрессирующее все более быстрыми темпами разделение мировой экономической системы, приводящее к углублению разрыва между “богатыми” и “бедными” странами наряду с дальнейшим расслоением последних;
- развитие новых форм сотрудничества и нового международного разделения труда в “богатых” странах, приводящее к углублению интеграции и взаимозависимости в рамках высокоразвитых капиталистических экономик;
- распад европейской социалистической системы и рыночная трансформация входящих в нее стран.

В настоящее время теме глобализации посвящено достаточно много внимания в мировой экономической литературе, в то же время в Беларуси эта проблематика недостаточно развита и имеет, скорее, отрывочный характер.

Термин “глобализация” впервые был использован английским социологом Р. Робертсоном в середине 80-х годов XX века для описания культурных и религиозных явлений в современном мире. В его понимании глобализация как концепция относится как к “сужению” мира, так и к усилению степени его понимания как целостности [131]. В начале 90-х годов это понятие применяется для описания явлений и процессов не только с перспектив социологии, но и экономики, технологии, политологии, экологии и даже языкознания. В наиболее широком смысле слово “глобализация” определяет явления двух сфер: социальной и экономической, подчеркивая, что описываемые явления имеют мировой масштаб, характеризуются многомерностью и необыкновенной скоростью распространения благодаря технологической революции.

**Социальная глобализация.** Несколько лет позже Р. Робертсона австралийский социолог М. Ватерс обратил внимание на влияние на общества фактора пространства и определил глобализацию как “процесс, в котором слабеют географические ограничения социальных и культурных соглашений, а люди все более осознают их ослабевающее влияние” [152]. А. Гидденс (английский культуролог) подчеркивает, что глобализация – это интерактивный процесс, который оказывает влияние на поведение отдаленных друг от друга групп людей и событий: она “может быть определена как интенсификация социальных связей, охватывающих весь мир, которые соединяют отдаленные места таким образом, что локальные события могут формироваться под влиянием событий, происходящих далеко от них и наоборот” [74]. В 1993 г. Г. Ритцер (американский социолог) ввел дополнительное определение, связанное с глобализацией –

“МакДонализация”, которое означает унификацию поведения людей как потребителей и копирование поведения крупных фирм на отдаленных зарубежных рынках, чтобы удовлетворять потребности клиентов с определенным однообразным типом потребностей.

Таким образом, обобщая, можно утверждать, что в социальном смысле глобализация означает процесс, преодолевающий не только пространственные и временные барьеры, но и социальные. Она приводит к тому, что поведение людей, обществ и властей различных регионов мира взаимно влияет друг на друга и изменяется под этим влиянием, создавая глобальную культуру, состоящую из различных элементов традиций, культур и образцов поведения. Термин “глобализация” в широком смысле означает как распространение, принятие и унификацию образцов поведения, популяризированных средствами массовой информации, взаимное проникновение культурных элементов, так и скорость, с которой происходят эти процессы благодаря достижениям компьютерной техники, мультимедиальному оборудованию, телеинформационным сетям. Информационной революцией можно назвать индивидуальные контакты людей из различных точек земного шара, для которых не существует границ, когда они могут свободно передавать информацию, делиться впечатлениями и собственными мыслями. Однако это становится возможным только при наличии доступа к компьютерам и другим техническим средствам и умения их обслуживать. Это фактор, ограничивающий быстрое распространение процесса социальной глобализации до стран высоко– и среднеразвитых.

**Экономическая глобализация.** Термин “глобализация” также стал использоваться в научной среде для описания явлений, широко известных в экономике – международных торговли, финансов и т.п. Автором этого понятия, понимаемого как экономическая деятельность крупных хозяйственных организмов с мировой сферой действия, считается П. Кеннеди. С его помощью он описал экономическую интеграцию государств, осуществляемую посредством функционирования крупных, выходящих за национальные границы предприятий, которые внедряют инновации, используют новые технологии, обеспечивающие им эффективную организацию процесса производства, покупают и продают товары на мировых рынках. По его мнению, быстрая экспансия больших корпораций стала возможна после завершения соперничества двух экономических систем и атомных держав, разрушения социалистической системы, формирования экономик новых стран, либерализации мировой торговли и перемещения финансовых средств, но прежде всего, благодаря технологической революции [95]. П. Кеннеди считает, что этот процесс невозможно остановить, и тот, кто не включится в него – проиграет.

Экономическая интерпретация глобализации чаще всего касается хозяйственной деятельности предприятий, отраслевых рынков, сфер народного хозяйства, конкуренции. А. Зорска считает ее высшей формой интернационализации производства, что означает, по ее мнению, углубление интеграции национальных экономик [162]. Это утверждение справедливо, но нельзя сводить глобализацию только к этому. Источники глобализации следует искать в сфере экономики, хотя, как в каждом процессе этого типа, первые решения приписываются политикам, которые с помощью действий на национальном и международном уровне им управляют. Важная роль тут принадлежит международному воздействию, являющемуся основой динамики международных отношений.

Экономическая глобализация имеет как положительные, так и отрицательные стороны (табл. 3.1.).

Таблица 3.1.

**Достоинства и недостатки процесса экономической глобализации.**

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “сближает” страны, разобщенные культурно и географически;</li> <li>• способствует обмену информацией, идеями, знаниями;</li> <li>• помогает распространению лучших производительных, энергосберегающих, экологически чистых технологий;</li> <li>• вызывает развитие инновационности;</li> <li>• приводит к росту капиталовложений в экономически привлекательные регионы, что способствует активизации стран, принимающих прямые иностранные инвестиции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усиливает экономическую экспансию международных и транснациональных корпораций, руководствующихся собственной хозяйственной логикой, контроль над которыми практически невозможен;</li> <li>• ослабляет позицию института государства и вынуждает создавать условия, привлекающие инвестиции и удерживающие капитал корпораций;</li> <li>• распространяет чуждые культурные образцы и организационную культуру транснациональных корпораций.</li> </ul>

Источник: Собственная разработка.

Анализируя подходы различных авторов, определения понятия “глобализация” можно разделить на три группы: микроподход, макроподход и глобальный подход. Рассмотрим их более подробно.

**Микроподход** к глобализации можно охарактеризовать как ее рассмотрение со стороны управления предприятием, действующем на международных рынках и стремящемся к достижению (при данной структуре

конкуренции) по возможности самой выгодной (с точки зрения целей и интересов данного субъекта хозяйствования) доли мирового рынка. Это подход, типичный для литературы о теории и практике управления, особенно при рассмотрении современных методов стратегического планирования и международного менеджмента, широко развитый на Западе для нужд транснациональных корпораций. При этом следует подчеркнуть, что его представители занимаются глобализацией не столько самих экономических структур и действий, сколько стратегий и управления ними. Можно привести несколько типичных определений. Например, М. Портер утверждает, что глобализация – это перевод хозяйственной деятельности фирм (особенно крупных) с национального и, международного уровня на мировой [128]. Я. Рымарчык трактует ее как специфическую форму интернационализации деятельности предприятия, когда весь мир рассматривается как единый и единственный для него рынок приобретения и сбыта товаров [133]. Г. Ип уточняет и приспособливает вышеприведенные точки зрения к потребностям создания глобальных стратегий предприятий. Он считает глобализацию процессом взаимной адаптации и координации на разных уровнях деятельности субъектов мировой экономики с помощью общемировых многофакторных интегрированных стратегий конкуренции [158]. Каждое из этих определений, хотя и содержит какие-то особенности, имеет общую для микроподхода основу – микроэкономический анализ деятельности предприятия как главного “актера” на глобальной экономической сцене. Поэтому его трудно непосредственно использовать для анализа процессов глобализации, хотя в определенной ограниченной мере он может быть полезен.

**Макроподход** к глобализации можно охарактеризовать как ее представление со стороны взаимовлияний и взаимозависимостей национальных экономик, которые рассматриваются как основные структурные подразделения и ключевые элементы системы мировой экономики с учетом международных, геостратегических и общемировых аспектов соотношений, выступающих между ними. Этот подход довольно традиционен и свое развитие находит в рамках таких дисциплин, как макроэкономика, международные экономические и финансовые отношения. Глобализация в этом случае представляется как взаимовлияние, координация и интеграция в мировом масштабе экономических действий, осуществляемых в рамках национальных и международных хозяйственных структур. Существует много определений, согласующихся с данным подходом. Например, Дж. Коатес рассматривает глобализацию как процесс все более сильного объединения экономик отдельных государств в интегрированную мировую экономику [62]. Подобно К. Охмае объясняет, что глобализация заключается в подчинении национальной хозяйственной

деятельности доминирующей международной “логике мира без границ” [115]. По мнению П. Дикена, это процесс перехода от традиционной международной экономики торговцев к мировой экономике многонациональных производителей и инвесторов [65], что, с точки зрения Н. Холая приводит к резкому росту уровня интернационализации торговли, производства и финансов, а также к прогрессирующей интеграции мировой экономики [60]. В то же время А. Люббе, рассматривая мировую экономику с геостратегической точки зрения, определяет глобализацию как процесс создания целостного, интегрированного и универсального экономического и социально–политического порядка в современном мире [102]. Все эти определения объединяет сосредоточение внимания на системных, интеграционных и упорядочивающих аспектах процессов глобализации, не выходящих, однако, за традиционное понимание мировой экономики как совокупности национальных экономик. Поэтому применение данного подхода должно быть ограничено обозначением системных рамок и анализом существующих в мире тенденций.

**Глобальный подход** к пониманию глобалистических явлений тесно связан с восприятием перемен, происходящих в настоящее время в мире; в категориях *значительного цивилизационного изменения* и создания *экзистенциальной рациональности человека в глобальном масштабе* [118]. Поэтому эти явления рассматриваются в контексте мира как универсальной системной целостности, существование которой находится под угрозой из–за нерешенных проблем, возникающих в ходе ее спонтанной, все ускоряющейся эволюции [96]. Это подход, характерный для глобалистики – только сейчас зарождающейся новой интердисциплинарной сферы исследований, занимающейся глобальными социально–экономическими проблемами. В самом широком и наиболее общем представлении данный подход рассматривает глобализацию как процесс культурной революции, которая ведет к существенным цивилизационным изменениям и формированию более гомогенного с материальной точки зрения мира людей. По мнению Ю. Паестки это вызывает большую открытость к институциональным изменениям и поиску новых, более универсальных систем ценностей, образуя один из характерных существенных цивилизационных мегатрендов современности [117, 118]. Таким образом, глобализация заключается в постепенном создании общемировой универсальной цивилизации, состоящей из взаимосвязанных и взаимовлияющих локальных цивилизаций. С этим соглашается М. Щепаньски, добавляя, что это процесс прогрессирующей унификации мировой системы и создания интегрированного, хотя и внутренне неоднородного, глобального уклада [145]. В то же время, с более системной и перспективной точки зрения, глобализация рассматривается как

исторически детерминированный процесс развития и универсализации международных хозяйственных, политических, социальных и культурных структур и институтов, направленный на формирование мира как системной целостности [76, 88]. В результате она приводит к усилению значения и влияния на процессы мирового развития так называемых глобальных проблем, воздействующих на функционирование системы международных отношений, хозяйственные и социальные явления во многих странах, на понимание людьми своей роли в них. Однако следует иметь в виду, что глобализация – это не только интеграция и вызванная ею адаптация, но прежде всего – глубокое цивилизационное изменение. Поэтому нельзя недооценивать ее связи с формирующейся, сейчас “информационной цивилизацией”, но, тем не менее, не следует слишком односторонне рассматривать проблематику данного явления через призму возможностей и обусловленностей, создаваемых развитием информационных технологий. Таким образом, глобализация как категория не подлежит описанию посредством простых, проверенных аналитических или квалификационных схем, поэтому должна анализироваться многомерно.

Представленный выше обзор понятий глобального подхода позволяет утверждать, что основной упор здесь делается на многомерное и холистическое понимание глобализационных действий и процессов, а также обращается внимание на роль их институализации. Поэтому именно он, дополненный элементами микро– и макроподходов, наилучшим образом позволяет понять и изучить это сложное явление.

На основе вышесказанного можно провести классификацию процессов глобализации, выделяя уровни. В соответствии с первыми двумя подходами, ее следует рассматривать в двух измерениях – *микрoэкономическом* и *макрoэкономическом*. В микрoэкономическом эти процессы можно анализировать с точки зрения предприятия, действующего на глобальном рынке и подлежащего интернационализации. В современном мире это, несомненно, важно, но анализ глобализационных действий, хотя и обязан учитывать проблемы отдельного субъекта хозяйствования, не может концентрироваться и ограничиваться исключительно ними. В свою очередь, в макроэкономическом измерении глобализационные процессы следует рассматривать с точки зрения национальной экономики, которая утрачивает свой экономический суверенитет в современном взаимозависимом и турбулентном мире, что вынуждает учитывать в анализе все более сложные внутренние и внешние отношения на различных уровнях. Это измерение должно быть подвергнуто особо внимательному и всестороннему изучению, при этом, однако, следует помнить, что многие его явления своими корнями уходят в микроэкономику.

Уровни процессов глобализации можно также выделить на основе сфер интеграции и адаптации деятельности: *национальный* (уровень отдельной страны), *транснациональный* (региональный) и *глобальный* (общемировой). На национальном уровне сфера деятельности сосредоточена внутри страны, а ее результаты имеют глобальный характер и значение. Транснациональный уровень характеризуется международной и многонациональной сферой деятельности, сконцентрированной внутри определенного географического пространства со значительными, выходящими за пределы одной страны, размерами, результаты которой приближаются к глобальной значимости. И, наконец, для глобального уровня свойственна многонациональная или транснациональная деятельность в общемировом масштабе (выходящая, по крайней мере, за пределы регионов и континентов), имеющая глобальный характер и значение.

На основе анализа мировой литературы по данной тематике в качестве основных и наиболее типичных можно выделить следующие виды решающих факторов глобализации: рыночные, финансовые, технологические, правовые и политические, культурные [73, 74, 77, 78, 92, 111]. Каждый из них имеет свое значение и относится к конкретным формам, ситуациям и процессам. Так, **рыночные** факторы касаются глобальных рынков и глобальных стратегий конкуренции; **финансовые** – глобального перемещения капиталов, денег и трансфера собственности; **технологические** – глобализации исследований, внедрений, инноваций и технологий; **правовые и политические** – унификации правового регулирования и методов управления в глобальном масштабе и интеграции социальных, экономических и политических систем в универсальную мировую систему; **культурные** – конвергенции стилей жизни и моделей потребления в глобальном масштабе и универсализации сознания и культуры. Однако, правильное и точное определение этих факторов на так высоком уровне обобщения пока еще невозможно, поэтому более полезным может быть их операционное описание в конкретном эмпирическом контексте. Этому будут посвящены последующие разделы.

Условиями существования и развития явления глобализации являются четыре основных процесса:

**1. Развитие транспорта, информатики и телекоммуникации.** В последние десятилетия возникли и расширяются технические условия для более быстрого и дешевого перемещения факторов производства в мировом масштабе, без учета границ государств. Революция в информатике и телекоммуникации – это не только легкость передачи информации и управления фирмами, размещенными на глобальном рынке, но и условие качественного изменения в степени прозрачности глобального рынка. Ведь

рыночная информация, ее объем, правдоподобность и скорость передачи – это одно из самых важных условий хорошо функционирующего рынка. Без знаний о глобальном рынке фирмы не могли бы создавать разветвленные сети филиалов и подразделений, искать незанятые ниши. На нынешнем этапе сформировались условия, позволяющие приблизиться к состоянию, при котором все и везде можно производить и продавать, т.е. условия для такого освобождения рынка, чтобы можно было действовать не только в рамках национальной, но и глобальной экономики.

**2. Либерализация международных экономических отношений, разрушающая таможенные барьеры, освобождающая валютные и финансовые операции.** До начала 70–х годов XX века международное перемещение капитала тщательно контролировалось. Затем система контроля начала постепенно разрушаться сначала в развитых странах, а затем и в развивающихся. Сейчас в течение нескольких минут сотни миллиардов долларов США “перебрасываются” с одного конца света на другой, чтобы получить прибыль от разницы процентных ставок и курсов валют. Развитие разного рода инвестиционных фондов привело к увеличению мирового объема портфельных капиталов, либерализация перемещения капитала вызвала рост прямых иностранных инвестиций. Так, если в 1990 г. страны с развивающимися рынками привлекли прямые и портфельные инвестиции в объеме 50 млрд долларов США, то в 1996 г. – уже 336 млрд.

**3. Развитие инфраструктуры бизнеса.** Она включает “твердые” элементы – автомобильные и железные дороги, аэропорты, отели и “мягкие” – компьютерные сети, электронные банки, телекоммуникации. Кроме инфраструктуры, глобализация вынуждает упрощать и синхронизировать принципы экономической политики отдельных стран. Государства, которые не захотят или не сумеют выполнить этих требований, могут оказаться на “задворках” мировой экономики, т.к. с точки зрения технических и инфраструктурных диспропорций их будут обходить стороной транснациональные корпорации, международное перемещение капитала и знаний. Таким примером в последнем периоде времени является африканский континент.

**4. Формирование исключительно благоприятных психологических и идеологических условий.** Распад социалистической системы, прекращение противостояния двух идеологических лагерей, единение народов всего мира в борьбе с терроризмом, объединение международных финансов в решении экологических проблем – эти и другие факторы создают необыкновенно широкие возможности для взаимодействия, сотрудничества, взаимопонимания людей разных стран и континентов.

Глобализация – это процесс, который был начат и стимулировался экономически наиболее развитыми странами (США, государства Западной Европы и Япония). Однако он осуществляется при полной апробации остальных участников международных отношений, хотя степень их вовлеченности и осознания глубины преобразований очень различна, что автоматически отражается на значимости проводимых изменений и их динамике в каждой стране. Можно утверждать, что глобализация опирается, с одной стороны, на взаимозависимость стран, регионов, а с другой – на неравномерность их экономического развития. Необходимым ее условием является внутренняя и внешняя либерализация экономик. Внутренняя либерализация стабилизирует народное хозяйство страны и согласует принципы его функционирования с международным окружением. Это ограничивает риск инвестирования и способствует притоку иностранного капитала. В странах, запаздывающих с либерализацией своих экономик, снижается конкурентоспособность производителей и товаров, что имеет особое значение в условиях усиливающейся конкуренции. Внешняя либерализация охватывает обмен товарами, капиталом, услугами, людьми, что обуславливает более легкий импорт современных технологий. Наиболее полную либерализацию можно наблюдать между странами Европейского Союза.

Роль и последствия глобализации воспринимаются и оцениваются по-разному. Некоторые считают ее основным двигателем технологического и экономического развития, катализатором цивилизационного прогресса в масштабе народов всего мира, гарантом открытости рынков и свободного перемещения товаров, идей и людей, реальной силой формирования единого общемирового сообщества. Другие, наоборот, рассматривают ее как процесс, уничтожающий рабочие места и надежды на справедливое распределение того, что производит человечество, как темную, бездушную силу, размывающую суверенитет государств и приводящую к бездумной унификации культур [119]. Это две крайние точки зрения, каждая из которых видит только одну, светлую или темную сторону процесса. А ведь глобализация – это сложное, многоаспектное явление, имеющее свои позитивы и негативы. Как практически каждый объективный феномен, оно связано и с угрозами, и с многими шансами и полезными возможностями, поэтому только всесторонний, идеологически непредвзятый анализ может помочь лучше и полно его понять.

Исходя из приведенных рассуждений, можно предложить следующее понимание рассматриваемого явления. **Глобализация** – это объективный процесс уплотнения разнородных связей и влияний в мировом масштабе, который заключается в том, что: во-первых, глобальное перемещение капиталов, товаров, людей и информации становится все более

интенсивным; во–вторых, в результате этого радикально возрастает восприимчивость отдельных государств и народов к разнообразным обусловленностям и воздействиям международной среды.

### **3.2. Глобализация финансов и собственности капитала**

Явление интеграции национальных финансовых рынков, называемое **глобализацией финансовых рынков**, оказывает значительное влияние на систему международных финансов начала XXI века. Оно берет свое начало в 70–х годах прошлого столетия и быстро прогрессирует, давая основу глобализации экономики. Перемещение капитала в мировом масштабе от конца Второй мировой войны до начала 60–х годов характеризовалось относительной атрофией. В 70–х годах происходит резкое ускорение и интенсификация глобализации финансовых рынков. Она характеризовалась осуществлением трансфера излишков капитала из стран–участниц ОПЕК в развивающиеся страны [45]. 80–е годы характеризуются существенными перемещениями капиталов в рамках Триады, состоящей из тесно связанных между собой (торговлей, финансами и сотрудничеством) наиболее экономически развитых регионов мира: Северной Америки, Юго–Восточной Азии и Западной Европы. Более 80% мировых финансовых потоков здесь берет свое начало и заканчивается, более 90% товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью здесь производится и потребляется [156]. Данная ситуация была следствием быстрого роста роли Японии по сравнению с Западной Европой и США. В периоде 1986 – 1989 на эту страну приходилось почти 27% всего мирового перемещения капиталов, на США – только 16.4%. В 1984 – 1988 гг. 64% японских торговых займов, 70% прямых инвестиций и 86% портфельных инвестиций пришлось на регионы Триады. С начала 80–х годов в масштабах глобальной экономики наметилось новое явление – “исчезновение” большинства слабо развитых стран из мирового движения капиталов: в 1980 г. все слабо развитые страны приняли около 55% и инициировали 14% мирового финансового потока, а в 1990 г. эти цифры снизились до 2%.

Одним из наиболее существенных изменений на международном финансовом и валютном рынках было рождение евторынка, который оказался более конкурентоспособным, динамичным, эффективным по сравнению с национальными. В 80–х годах он стал существенно влиять на внутренние рынки государств, принципы деятельности которых вынуждены были модифицироваться, чтобы выдержать конкуренцию с валютным евторынком. На внутренних финансовых рынках экономически развитых

стран начался процесс дерегулирования, который привел сначала к их либерализации, а затем к прогрессирующей интеграции с европейским валютным рынком. Этому сопутствовало внедрение финансовых инноваций и интернационализация деятельности банков.

Глобализация финансов имеет свои положительные и отрицательные стороны. К первым можно отнести тот факт, что она позволяет намного быстрее, чем ранее, пройти начальную стадию экономического развития. Так, например, было в 70–х годах в Южной Корее, которая при осуществлении обдуманных инвестиций использовала кредиты зарубежных банков для финансирования своего развития. Ко вторым – дестабилизирующее влияние на экономику стран, где имеются проблемы в социально–экономических структурах и механизмах. Отмечается, что процессы глобализации могут способствовать спекуляции. Подобные тенденции имеют место в странах Дальнего Востока, где инвестиции обычно финансируются банковским кредитом. Эти государства привлекали иностранных инвесторов, а размещение полученных займов носило спекулятивный характер (земля, недвижимость, финансовые активы). Банки этих стран изыскивали средства из внешних источников и спекулировали ними. Также следует отметить, что глобализация финансов приводит к быстрому распространению в мировом масштабе последствий финансового кризиса, произошедшего в какой-либо стране. Примером может служить российский финансовый кризис в конце 90–х годов, оказавший негативное влияние на многие страны Центрально–Восточной Европы.

Результатом глобализации финансовых рынков является также интернационализация собственности. В настоящее время главным источником международных инвестиций являются крупные фирмы, которые создают свои филиалы в других странах или выкупают местные предприятия. Прогнозируется, что в 2020 г. их размер достигнет 800 млрд долларов США. Следствием этого является то, что международная торговля вытесняется производством в международном масштабе. В 1990 г. размер мировых торговых оборотов составлял 380 млрд долларов США, а стоимость продукции международных предприятий – 4400 млрд. Вслед за интернационализацией хозяйственной деятельности прогрессирует процесс интернационализации собственности. Все большее значение в мировой экономике имеют транснациональные корпорации.

На глобальном рынке постепенно теряется национальная принадлежность некоторых товаров. Производственные процессы становятся все более мобильными. Предприятия стараются производить товары как можно ближе к своим клиентам. Такие факторы, как доступность сырья или дешевой рабочей силы при выборе локализации производства уже не так важны, как ранее. Международные фирмы размещают свои

инвестиции там, где можно получить большую прибыль. Стоимость труда сравнивается с его производительностью, и многие отрасли далее развиваются в странах с относительно высокой оплатой труда. С другой стороны, в результате усиления глобальной конкуренции в некоторых странах исчезают целые отрасли, которые переносятся в государства, предлагающие инвесторам лучшие условия.

Таким образом, усиление связей между национальными и международными финансовыми рынками, приводит к их интернационализации и глобализации. Ликвидация контроля за движением капитала, финансовые инновации и новые информационные и коммуникационные технологии вызывают значительно более высокую мобильность денежных и финансовых ресурсов. Более тесная интеграция финансовых рынков усиливает международную взаимозависимость процентных ставок, а изменение условий на национальных кредитных рынках вызывает быструю реакцию на евторынке и на зарубежных финансовых рынках, что в обратной связи, в свою очередь, воздействует на национальные рынки.

Фактором, способствующим глобализации, является существование глобальных финансовых институтов. Их можно поделить на три категории:

- организации, устанавливающие стандарты международного сотрудничества и поддерживающие его;
- региональные торговые группировки;
- международные соглашения производителей.

Так, Международный Валютный Фонд, который объединяет 179 стран-участниц и имеет правомочные и нормализованные отношения с большинством стран мира, и Мировой Банк следят за стабилизацией международных финансовых потоков, уделяя особое внимание вопросам внешней задолженности государств. Мировая Торговая Организация помогает либерализации торговли, специализированные агентства ООН способствуют распространению опыта и информации в сферах деятельности, которыми занимаются, и предлагают помощь менее развитым странам.

### ***3.3. Интеграция хозяйственной деятельности в результате глобализации рынков и стратегий***

Функционирование рынка является важной составляющей хозяйственных процессов, а значение этого института усиливается по мере нарастания процесса формирования и усиления принципов рыночной

экономики. Непосредственный или опосредованный контакт с рынком в экономике данного типа становится сутью деятельности каждого хозяйствующего субъекта, независимо от той роли, которую он выполняет.

На явление глобализации хозяйственной деятельности можно посмотреть исторически и заметить, что формирование общемирового рынка началось уже давно, вместе с динамичным развитием рыночной экономики. Его создание оказывало влияние на динамику и направления развития отдельных стран, которые постепенно включались в этот процесс. Сегодня в мировой системе нет государств, развитие которых не было бы хоть в каком-либо смысле подвержено влиянию внешних факторов. Раньше или позже все страны волеются в глобальную систему, в которой функционируют участники с очень разными возможностями и намерениями. В течение нескольких веков в истории обществ и экономик доминировал национальный подход. Национальное государство признавалось основной формой организации общества, национальная экономика – основной, и даже единственной согласованной формой народного хозяйства страны. Сегодня ситуация несколько иная. Хотя нельзя еще говорить о потере значимости и роли национального государства и всех институтов, с ним связанных (например, национального и международного рынков), следует признать, что быстрыми темпами нарастает новый процесс глобализации экономики. Это может означать “начало конца” национального аспекта как стратегического пункта соотнесения всех, в том числе экономических, проблем. При этом, если преобразованиям подвержена экономика в целом, то изменяются и ее элементы, и наоборот, если изменяются элементы, то преобразуется целое. Это обратная связь, характерная для экономических процессов. В случае рынка эта зависимость точно реализуется. Глобализация вызывает изменения в институте рынка, в то же время преобразования, происходящие в его функционировании, влияют на иные сферы жизни, например, на формирование новой модели потребления.

Глобализацию как процесс характеризуют два измерения: *охват*, т.е. широта распространения данного явления, и *интенсивность*, понимаемая как глубина изменений. Следует отметить, что данный процесс прогрессирует весьма неравномерно как с точки зрения распространения, так и вызываемых последствий. Он по-разному ощущается в странах высоко развитых и развивающихся, поэтому каждое государство участвует в нем характерным только ему способом. Одни из них становятся “двигателями” глобализации, другие вынуждены это явление принять и искать в нем свое место.

Одним из наиболее ярких примеров, подтверждающих явление глобализации рынка, может служить понятие **“мирового продукта”**. Появляется все большее количество товаров, о которых можно сказать:

*произведено в мире.* Часто в подтверждение приводится пример автомобильной промышленности, которая вышла со своими продуктами за рамки традиционного понимания рынка. Глобализация вызывает создание общего пространства, затирая национальное и международное (региональное) измерения. Понятие мирового продукта сегодня можно отнести ко многим сферам производства и услуг. Примером глобальной услуги может быть функционирование кредитной карты как средства платежа в мировом масштабе. Это глобальная услуга, оказываемая глобальными организациями, которая стала возможной благодаря процессу глобализации в таких сферах, как технология и финансы.

О глобализации рынка свидетельствуют два фактора:

1) проектирование, развитие, производство, распределение и потребление в мировом масштабе товаров и услуг, созданных с использованием инструментов, в свою очередь разработанных и ставших доступными в мировом масштабе, среди которых: патенты, базы данных, технологии, транспорт, средства коммуникации.

2) создание мировой организации фирм, действующих во всем мире, капитал которых в значительной степени принадлежит акционерам, живущим на разных концах земного шара. Их культура открыта и нацелена на мировую среду и подчиняется мировой стратегии. Трудно идентифицировать их территориальную, правовую, хозяйственную, технологическую специфику из-за сильных взаимосвязей, возникающих между предприятиями, инфраструктурами и предписаниями на различных фазах проектирования, производства, распределения и потребления товаров и услуг.

Следовательно, глобализация рынка как явление касается всех сфер его функционирования. Изменениям подлежат все институты, связанные с ним. Эволюции подвержены способы мышления, правила и нормы поведения. Функционирование на глобальном рынке накладывает на поведение участников качественно совершенно иные ограничения, чем те, которые связаны с логикой функционирования на национальном или региональном рынках. Важным элементом, а одновременно и фактором глобализации рынка является динамичное развитие транснациональных фирм и их новая форма сотрудничества, заключающаяся в организации сетей. Это делает возможным заключение разнообразных стратегических альянсов, приводящих к модификации функционирования целых секторов. С этой проблемой связано и то, что конкуренция на мировом рынке носит также глобальный характер. Субъекты хозяйствования стараются ее заменить стратегическими альянсами в глобальном масштабе, т.е. создают условия, характерные для кооперации. Возникает вопрос: почему фирмы хотят вступать в кооперационные связи? Причин несколько:

- 1) совместные издержки, связанные с проведением исследований, рекламой и продвижением товаров;
- 2) возможность получения доступа к взаимно дополняемым технологиям;
- 3) возможность осуществления технологического скачка благодаря получению доступа к охраняемым технологиям партнера;
- 4) сокращение цикла жизни товаров;
- 5) свободный доступ на заграничные рынки;
- 6) возможность принимать на работу сотрудников с высокой квалификацией;
- 7) доступ к большим финансовым ресурсам.

Созданная в результате ситуация характеризуется взаимодействием связанных между собой фирм и формированием между отдельными их группами новой конкурентной борьбы за мировое лидерство. В такой действительности основным хозяйствующим субъектом становится **глобальная фирма**. Она приобретает ключевое значение в экономике. Специалисты, занимающиеся данной тематикой, считают, что именно корпорации легче всего переживают угрозы, которые несет глобализация, т.к. являются наиболее эластичными и открытыми к изменениям.

Говоря о глобализации рынка, нельзя обойти вниманием еще один аспект, а именно, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), т.е. перенесение активов фирмы за границы своей страны. Данное явление неразрывно связано с созданием, развитием и функционированием транснациональных корпораций. Следует обратить внимание, что ПИИ – это “активное” участие капитала, когда вслед за финансовыми средствами идут знания и опыт в управлении, что очень важно для стран, их принимающих. Считается, что они могут стать главным фактором, влияющим на структуру мировой экономики посредством глобализации моделей торговли, трансфера технологий и перемещения частных капиталов.

### **3.4. Глобализация технологии**

К определению понятия “технология” существуют разные подходы. В целях поиска аргументации в пользу процесса глобализации технологии будем рассматривать ее как специфический институт. В этом случае больше внимания уделяется пониманию источников и детерминант технологических изменений как таковых, а не только традиционным рассуждениям о влиянии технологии и техники на отдельные элементы экономики, например, на рост валового национального продукта, безработицу, производительность труда

и т.п. При таком подходе технология рассматривается как сила, приводящая в движение факторы прогресса и международной конкурентоспособности, как кумулятивный процесс, вырастающий из человеческих способностей, умений, интеллектуальной любознательности, которые вызывают рост активности и позволяют решать все новые и новые проблемы. Среди прочих только институт технологии обладает внутренним динамизмом, порождающим постоянные изменения, вплоть до достижения наилучших результатов, возможных в данных условиях.

Дискуссия на тему глобализации технологии началась в 1977 г., когда Р. Ронстадт попытался оценить важность расходов на исследования и развитие, переносимых американскими транснациональными корпорациями за границу [132]. Затем во многих публикациях часто обсуждался этот феномен, который со временем получил название техноглобализма [47, 91, 125]. В современном понимании **техноглобализм** можно рассматривать в трех категориях, как:

1) глобальная эксплуатация технологий – может измеряться объемом и распространением патентов на заграничных рынках,

2) глобальное технологическое сотрудничество – измеряемое с помощью числа международных соглашений в сфере исследований и развития и числа соавторских исследовательских разработок (например, научных статей, книг и т.п.),

3) глобальное генерирование технологий – измеряемое количеством патентов, финансируемых и реализуемых в одной стране, а применяемых за ее границами.

Первая категория представляет собой исторически начальный шаг в направлении глобализации технологии, который сегодня кажется очевидным всем инновационным фирмам. Этот постоянно совершенствуемый процесс глобальной эксплуатации технологий означает нечто большее: сейчас они признаются универсальными и могут распространяться глобально, к потенциальным пользователям всего мира. По существу, трансфер или диффузия технологий осуществляется не только через патенты, но и через экспорт товаров и их имитацию.

Явления второй категории давно известны, т.к. люди исторически работают вместе, и работа в группе обычно дает лучшие результаты. До недавнего времени фирмы проводили исследования и развивали инновации в своих собственных лабораториях, а их результаты были секретом. В последние годы наблюдается противоположная ситуация. Фирмы заключают соглашения для проведения совместных исследований, а иногда существенную долю издержек финансируют правительства стран, в которых они расположены.

Проблемы третьей категории глобализации технологии касаются соотношения активности сферы исследований и развития в стране и за границей, следовательно, все большего распространения действий в рамках этой сферы за пределы данной страны. При этом объединяются как финансовые средства, так и технологическое сотрудничество, например, в данном государстве функционирует лаборатория другого государства, где проводят исследования научные работники обеих стран, а совместно достигнутый эффект используется во всем мире. Это приводит к интернационализации продукта и глобализации технологии.

Следует заметить, что многие авторы отрицают понятие глобализации технологии. Например, доказывается, что в подавляющем большинстве случаев крупнейшие мировые фирмы концентрируют свою технологическую активность в материнских странах [120]. Другие авторы, используя те же самые примеры, которые подтверждают существование процесса глобализации технологии, аргументируют, что имеет место обратное явление. Они показывают, что, несмотря на рост интернационализации, все еще нет признаков далеко идущего процесса денационализации, которая тождественна утрате национальных черт [79]. Однако многие исследователи проблематики технологических изменений подтверждают существование процесса глобализации технологии, находя этому доводы посредством анализа влияния, воздействия или даже давления одной или группы стран, технологически доминирующих над остальным миром. Глобализация приводит к тому, что осуществляется переход от микрокультур, от национальных культур к международным или глобальным культурам, следовательно, ее барьеры имеют свой источник, в основном, в попытках защиты национальной или микрокультуры, предпочитающих и дальше понимать инновационный процесс только как характерный для данного общества, замкнутого в своих культурных границах.

Технологический прогресс привел к тому, что мир, вместо того, чтобы расширяться, в сознании людей уменьшился, стал "глобальной деревней". Осуществляется переход от экономики, в которой стратегическим богатством был капитал, к экономике, где таким богатством являются знания и информация. Так, как транспортная сеть перемещала продукты в индустриальном обществе, сейчас телекоммуникационная сеть, Интернет, электронные банки "перемещают" продукты постиндустриального общества.

### **3.5. Глобализация стилей жизни и моделей потребления**

На пороге XXI века мир оказался на этапе распространения цивилизации, основанной на идее экономического благосостояния. Удовлетворение потребностей во всех измерениях жизнедеятельности людей, обеспечивая и обуславливая процесс их развития, приводит к созданию новых стилей и способа жизни социальных групп и отдельных личностей. На развитие личности влияют способы потребительского поведения, т.е. квалификация потребностей, выбор средств их удовлетворения и т.д. Методы и обычаи удовлетворения потребностей формируют сами механизмы их возникновения, вызывая преобразование потребностей или даже их исчезновение. Современность стала проявлением стремлений человека к постоянному и неограниченному росту потребления, которое начало пониматься как высшая ценность, как с точки зрения его роли в экономике (поддержание роста), так и жизненных целей личностей (высокий уровень потребления ставится во главе иерархии ценностей) [144, 155].

Модель потребления – это макроэкономическая конструкция, описывающая комплекс свойств, форм, связей, внутренних зависимостей и структурных механизмов действия сферы потребления данного общества. Среди социальных факторов, формирующих индивидуальное потребление, особое значение приписывается группам людей, которые благодаря занимаемой в структуре общества позиции, своему престижу, обладаемой политической или экономической власти, культурному уровню оказывают влияние на действия и поступки других социальных групп, навязывая им свои ценности, стиль жизни, образцы потребительского поведения. Среди экономических факторов, которые определяют модель потребления, наибольшую роль играют распределение доходов и уровень цен в экономике. Принимая их во внимание, можно утверждать, что не существует одной универсальной модели потребления. В то же время, в данном конкретном обществе можно наблюдать тенденцию стремления к определенному стилю жизни.

Глобализация стилей жизни и моделей потребления началась после Второй мировой войны и была вызвана технологической революцией, характеризующейся “нагромождением” значительных для быта людей научных открытий, таких как ядерная энергия, электроника, пластмассы, биотехнологии, информационные технологии и т.п. Одновременно уменьшилось время от научного открытия до его практической реализации. Все это вызвало существенные изменения в способе функционирования общества. Основные стандарты массового потребления, хотя становятся все более сложными и непостоянными, доступны всем желающим.

Появляется так называемая модель потребления постиндустриального общества, где наряду со стремлением к достижению материальных ценностей и целей ставятся цели нематериального характера (здоровье, отдых, образование и т.п.).

В распространении образцов массового потребления в мировом масштабе передовую роль играют Соединенные Штаты Америки. Это стало возможным потому, что классовая структура здесь относительно мобильна, а принцип, определяющий в ней место отдельной личности – это статус достижений, а не унаследованных позиций. К этому следует добавить популяризацию образцов успеха и мифа о неограниченных возможностях, массовое производство потребительских товаров и услуг и преобразование рынка производителя в рынок клиента.

Процесс глобализации стилей жизни усиливает “идеологическая промышленность”, которая принимает на себя роль производителя и дистрибьютора идеологических элементов – представлений, образов и убеждений, проникающих во все социальные группы и сосредотачивающихся вокруг общих целей и ценностей [51]. Она располагает специфическим социальным пространством в средствах массовой информации, в течение 24 часов в сутки занятых интенсивным, постоянным воздействием на человека в каждом моменте его ежедневного быта, независимо от места жительства.

Идеологическая продукция пронизывает также весь экономический аппарат и, по мнению Х. Маркуса, идеология сегодня включена в сам процесс производства [105]. Это приводит к упрочению специфических образцов потребления и распространению соответствующего стиля жизни. Здесь следует обратить внимание на три фактора: рынок, технику и рекламу. Зависимость от рынка – это характерная черта для современных обществ. Он является посредником в удовлетворении человеческих потребностей и в этом значении способен культурно их моделировать. Зависимость от техники формирует человеческие потребности подобным образом – ее использование обуславливает и контролирует сферу выбора, доступного человеку. Фактором, который выступает как связующий элемент, является реклама, которая укрепляет идеологическую систему. Благодаря множественности выполняемых ею функций, она усиливает иные факторы, заполняя остающиеся пробелы.

Таким образом, технологический прогресс, особенно в области информации и коммуникации, способствует развитию значительного явления – глобализации повседневной жизни людей, возникновению глобального общества. Барьером глобализации стилей жизни и модели потребления, является проблема неравенства распределения благ и ресурсов между отдельными людьми, слоями общества и народами.

Диспропорции в развитии приводят к упрочению старых и возникновению новых проблемных сфер, которые могут вызвать не только замедление экономического роста в глобальном масштабе, но также повлиять на выживание человечества.

### **3.6. Глобализация культуры**

В разговорной речи термин “культура” используется в нескольких значениях: моральном, интеллектуальном, эстетическом и как общее определение культурного человека, являясь синтезом всех перечисленных качеств. Культура, понимаемая в моральном смысле означает благородного и этичного человека, соблюдающего нормы, обычаи и моральные принципы данной культурной среды. Интеллектуальная интерпретация культуры указывает на человека не только формально образованного, но и начитанного, располагающего соответствующим объемом знаний и постоянно его расширяющего. Эстетическое понимание культуры относится к человеку, характеризующемуся развитой способностью реагировать на красоту и чувствующему потребность контакта с искусством.

В научном понимании культуры достоинства человека представляются не как непосредственные и единственные ценности, а рассматриваются и описываются в различного рода оценках и определениях, при этом прежде всего ищутся общие и универсальные ценности. В широком значении можно рассматривать культуру как “результат производства” человеческого разума, как способ выражения человеком его отношения к действительности, к природе, к другим людям. Такой подход охватывает также определенные институты и группы абстрактных понятий, которые также воспринимаются как сферы культуры: искусство, наука, техника, религия, традиции, фольклор, средства массовой информации, реклама, право, политические ценности и т.п.

Проекты создания единой мировой цивилизации имеют многовековые традиции. Идея политически единого мира была сформулирована стоиками на основе концепции универсальной системы высших ценностей Платона: этики, интеллекта и эстетики. Римские политики и философы верили в исключительную роль Римской Империи, которая на принципах мира, согласия и справедливости должна была построить мировую цивилизацию (“*societas humana*” Цицерона). Вместе с развитием христианской религии права именоваться носителем наивысших ценностей начал добиваться католический костел, который принял вызов духовного объединения человечества. В стремлении к политическому объединению ему необходимо

было государство, поэтому он хотел возрождения римской идеи мировой империи, власти которой были бы подчинены интеллектуальному руководству религиозных авторитетов. Неудачи костела в предотвращении политических конфликтов, столкновения между христианами и мусульманами, религиозные войны между христианскими группировками стали инспирацией к дискуссии западных мыслителей о новых концепциях будущего единства мира. Эти новые различающиеся между собой концепции характеризовались одной общей чертой – ожиданием, что человечество будет развиваться в направлении создания общей светской культуры и политически единого мирового сообщества. Эти идеи нашли свое отражение во взглядах известных философов XVIII и XIX веков, таких как Кант, Гегель, Маркс, Энгельс, Спенсер. Все они утверждали, что важным условием, без которого не может быть речи о объединенном человечестве, является общая связь – культура, несмотря на то, считали ли, что сначала произойдет политическое объединение, а потом культурное или наоборот, что общность культуры наступит прежде политического единения.

В течение последнего столетия развилась новая концепция мировой культуры, которая должна охватить все человечество. Согласно ней, мировая культура ни сейчас, ни когда-либо в будущем не будет полностью определенно сформирована. Она создается постепенно, и процесс этот будет длиться бесконечно. При этом не будут элиминированы существующие различия культур; мировая культура сформируется из национальных, подобно как последние выросли из других, старых культур. Элементарным требованием процессов унификации является необходимость признания и сохранения общего культурного наследия человечества. Идея мировой культуры охватывает как прошлые достижения, так и будущие возможности. Все наиболее оригинальные и ценные произведения культуры, независимо от того, кто был их создателем, являются совместной собственностью людей и должны быть доступны для всех. Эта точка зрения относится к художественному искусству, музыке, литературе, религии, философии.

Следует, однако, отметить, что унификация мира, довольно далеко продвинувшаяся в экономике и политике, в отношении культуры происходит медленно, а темп данного процесса к тому же успешно замедляется цивилизационными отличиями, существующими системными или религиозными делениями. Важное значение здесь также имеет боязнь многих меньших сообществ утратить свои культурные отличия. Поэтому можно утверждать, что характерной чертой современных мировых отношений является существование двух противоположных ярко выраженных тенденций, касающихся практически каждой сферы: с одной стороны, стремление к уподоблению (униформизации), с другой – к

дифференциации. Первой из них способствует, прежде всего, развитие науки и техники, в результате которого происходит быстрое и широкое распространение так называемой массовой культуры. Это приводит к тому, что жители всего мира имеют подобные склонности, моду, обычаи и даже взгляды. Вторая тенденция заключается в том, что отдельные сообщества хотят сохранить и углубить свои этнические отличия, традиции и культурные признаки. С этим процессом связаны многие проявления национальной и расовой неприязни, манифестации ксенофобии, которые парадоксально вытекают из процессов униформизации. Именно он является характерной чертой современной Европы, особенно для «постсоциалистических» стран. Проявлением осознания национальных, этнических, культурных отличий стал политический раздел некоторых стран Центрально–Восточной Европы. Однако явления этого типа имеют место также в Бельгии, Испании, Великобритании, Ирландии, Италии и т.д. Культурное самосознание, которое проявляется в идентификации с локальным, региональным, национальным, языковым сообществом, с характерными для него моральными и эстетическими ценностями, в способе соблюдения традиций, обычаев, образцов и моделей жизни, – это сложное понятие. Оно определяет в жизни каждой личности позитивное или негативное отношение к миру и общественной жизни. Распространение в мировом масштабе чуждых локальным культурам моделей, давление универсализма, сильное влияние рекламы и средств массовой информации, стандартизация предпочтений и стилей жизни, потеря традиционных ценностей и трудности в создании новых приводят к тому, что сообщества вынуждены охранять свое культурное самосознание. И тут речь должна идти не о защите от внешнего влияния и концентрации исключительно на своем культурном наследии, а об усвоении и овладении достижениями современной цивилизации, ее усилении, обогащении собственным опытом.

Одним из наиболее важных факторов, определяющих процессы глобализации, является построение общей культурной платформы, в рамках которой культурная разнородность отдельных элементов будет полностью приниматься, а совместное культурное наследие человечества буде признано основой унификации мира. Мировая культура должна развиваться, опираясь на диалог национальных культур и их взаимное уважение и изучение. Создание мировой культуры не означает элиминации существующих отличий национальных культур, наоборот, их динамизм и постоянное творческое развитие будут способствовать реализации идеи глобальной культуры, охватывающей все человечество.

### **3.7. Правовая и политическая глобализация**

Мировая система объединяет экономические, политические, социальные и культурные отношения между людьми на Земле. Как единое целое, она является чем-то большим, нежели сумма отдельных частей. Глобальная система имеет интерактивный характер, поскольку люди и хозяйствующие субъекты, как ее участники, функционируют на принципах взаимосвязей, формируют друг относительно друга ожидания, реагируют на них, адаптируются к изменяющимся условиям. Поэтому мировая система представляет собой динамичное и сложное явление. В ее структуре все более ясно выделяются подсистемы, которые сами по себе сложны, изменяемы и руководствуются собственной логикой.

В настоящее время изменяющимся способам ведения бизнеса, калькуляции экономической эффективности, методам производства, системам организации сопутствует процесс упрочения связей во всех областях общественной жизни. В результате все больше явлений выходит за сферу, обусловленности и институты одной страны. Благодаря современной технике и свободному обмену информацией все большее количество людей осознает близость всего мира и скорость происходящих в нем событий, растущее значение и силу разного рода связей с международным окружением.

Очевидно, что перед лицом многих глобальных угроз, таких как ядерное оружие или терроризм, большинство участников международных отношений стремится к их упорядочению, внедрению систем обеспечения контроля существующих и гипотетических угроз. Основой глобального порядка является соответствующая система регулирования, которая устанавливает комплекс правовых и других норм, определяющих допустимое поведение хозяйствующих субъектов в масштабах всего мира. Сегодня невозможно представить себе сформированный глобальный порядок, характеризующийся высокой степенью согласованности и гармоничности, в то же время являющийся относительно справедливым для всех участников и основанный на сотрудничестве и благоразумной конкуренции, без наличия соответствующих институтов и инструментов регулирования. Их целью является, среди прочего, создание безопасных условий для функционирования микроэкономических субъектов, государств и народов.

Глобальное регулирование, как процесс со сложным характером, в значительной мере возникает спонтанно и стихийно, являясь логическим следствием интенсификации мировых связей и зависимостей. Но на определенном этапе оно потребует сознательных действий людей, направленных на упорядочение мировой системы и создание условий

функционирования в будущем. В области отношений между людьми особое значение должны иметь такие ценности, как свобода, уважение, равенство. В отношении государств и народов в качестве фундаментального принципа следует рассматривать суверенитет и самоопределение. В сфере экономических отношений приоритетное значение должно отдаваться соблюдению права самостоятельного принятия решений, честному проведению интересов, избеганию всех форм дискриминации, охране естественных ресурсов и т.д. Реализация этих принципов не является ни легкой, ни быстрой. В случае глобализации правового регулирования необходимо не только время, но и "глобальное сознание". Без него невозможно будет создать стабильные, безопасные условия жизни для следующих поколений.

Политическая глобализация прогрессировала вместе с развитием международного разделения труда в экономической сфере и процессом территориальных и колониальных захватов в политической. В XX веке наблюдается ее усиление, т.к. происходящие события показали, что:

1) угрозы, которые возникают в результате многих серьезных нарушений в жизни современного человечества, имеют долговременные и обширные последствия, а промедление с их решением может закончиться драматически, например, уничтожением земной цивилизации;

2) масштаб проблем и угроз вышел за национальные или региональные границы, поэтому их решение становится глобальным интересом, а отсутствие совместных действий может привести к их еще более критическому обострению.

Сегодня важным источником политической глобализации является международная политика государств, а ее значение проявляется в том, что:

- международные контакты стран имеют все более широкую сферу охвата;
- международная политика все чаще обусловлена общемировыми процессами;
- последствия локальных или региональных действий имеют все более широкий характер.

Еще более обширную сферу воздействий можно наблюдать в случае политики интеграционных группировок и международных организаций (экономических, политических, военных). Современные направления прогрессирующей политической глобализации простираются значительно дальше сферы международной политики, охватывая:

- многочисленные дипломатические контакты, встречи на высшем уровне, участие в конференциях и т.п.;
- неправительственные политические контакты, общественные движения, партийные связи;
- объединения и союзы стратегического и военного характера и т.п.

Указанные взаимозависимости и взаимодействия в мировом масштабе, несомненно, являются предпосылкой и вместе с тем условием процесса политической глобализации. Однако это не означает, что сфера международных отношений характеризуется единством и согласованностью. Скорее, можно говорить о признаках сближения, своеобразной конвергенции, чем о единообразии. Сегодня трудно однозначно предвидеть возможные пути развития политической глобализации, т.к. это динамичный переходный процесс, а не тщательно разработанные и упорядоченные действия. Если он будет развиваться, набирать силу, то произойдет преобразование структур, институтов и поведения с целью создания глобального порядка, который будет необходим для эффективного и успешного функционирования глобальной системы. Но такой глобальный порядок не сможет функционировать на принципах конкуренции, его основой должно быть обдуманное сотрудничество. Тогда следует ожидать, что сформируется “глобальное общество”, в котором организованные социальные группы и институты, действующие на локальном, национальном и глобальном уровнях, во всех сферах человеческой деятельности, будут иметь целью улучшение индивидуальных и групповых условий жизни, ликвидацию насилия, дискриминации, экологических проблем и т.д. [59].

На пути политической глобализации имеется много преград. Одна из наиболее сильных – упрочение и даже углубление экономического разделения мира. Диспропорции между бедными и богатыми странами достигли гигантских размеров. Об этом свидетельствуют разнообразные факты. Например, каждый из миллиарда самых богатых людей имеет средний доход в 60 раз больший, чем каждый из миллиарда самых бедных. На 828 млн жителей стран с высоким доходом на душу населения приходится ВВП в размере 22160 долларов США, в то время как на 3191 млн в странах с низким доходом – только 390, т.е. в 57 раз меньше [119].

Еще одним препятствием является рост национализма. Правда, Дж. Майалл утверждает, что “две современные тенденции – глобализации и национализации не противоречат и не исключают друг друга, а являются символическими и взаимно усиливающимися” [цитата по 140]. Однако нельзя не обращать внимания на проявления национализма, т.к. в ситуациях конфликтогенных они могут генерировать дезинтеграцию.

### **3.8. Человек и окружающая среда – будущее в контексте процесса глобализации**

Углубляющиеся диспропорции в доходах отдельных групп людей, одна из наиболее трудных проблем политической глобализации, становится еще более сложной, если принять во внимание явление демографического взрыва, характерное именно для самых бедных регионов мира. За последние 50 лет XX века население планеты увеличилось в два раза. Неправдоподобным представляется факт, что за этот период прирост населения был таким же, как за все предыдущие тысячелетия существования человечества. Каждый год количество жителей Земли увеличивается примерно на 90 млн человек [46]. Это, несомненно, оказывает влияние на условия существования людей. Демографический взрыв – это, прежде всего, социально–экономическое явление. Его последствия неблагоприятно сказываются на хозяйственной деятельности в мировом масштабе – даже если бы рост населения и использование экономических ресурсов происходили на всей планете равномерно, это и так была бы трудная проблема. Ситуацию значительно усложняет факт, что в 1920–1990 гг. в приросте населения, составляющем примерно 3500 млн человек, 84% приходится на Азию, Африку и Латинскую Америку. В этих регионах мира состояние экономики, возможность эффективного использования и так небольших ресурсов, низкий уровень образования и знаний не дают надежды на позитивные изменения в условиях жизни людей.

Демографический взрыв отражается еще на одной важной сфере – состоянии природной среды. Все чаще возникает вопрос о способности планеты удовлетворить резко растущие потребности населения. Сейчас с голода умирает около 13 млн человек в год. При современных методах производства, предполагая наличие оптимальных внешних условий (отсутствие климатических и экологических катастроф), в 2025 г. Земля сможет обеспечить питанием максимально 8.5 млрд человек [46]. Многочисленные доводы подтверждают возрастание опасности экологической катастрофы, вызванной деятельностью человека, приведшей к эрозии почвы, уничтожению пастбищ, вымиранию многих видов флоры и фауны, вырубке лесов, отравлению воды и воздуха, возникновению озоновой дыры, климатическим изменениям и т.п. Разрушение природной среды и ее ресурсов – это наиболее глобальная, общая для всей планеты угроза современного мира. Наблюдать ее можно в любом масштабе, начиная от нашего непосредственного окружения и заканчивая земным шаром.

Часто считается, что угрозы природной среде вызваны увеличивающимся спросом на редкие ресурсы, а ее загрязнение – растущим уровнем жизни относительно богатой части населения. В этом утверждении немало правды. Однако бедность также бывает разрушительной для природной среды. Бедные и голодные люди, чтобы выжить, уничтожают свое непосредственное окружение.

Можно утверждать, что деятельность людей оказывает огромное негативное влияние на природную среду посредством:

- 1) использования невозобновляемых ресурсов, таких как минеральное сырье;
- 2) чрезмерной эксплуатации возобновляемых ресурсов;
- 3) загрязнения природных экосистем;
- 4) деградации таких основных ценностей, как чистый воздух и вода, что приводит к потере здоровья и благосостояния.

Разрушение природной среды является эффектом независимых решений миллиардов индивидуальных потребителей ее ресурсов. Следовательно, его причины можно искать в детерминантах этих индивидуальных решений: доступной информации о том, как влияет на природу использование ресурсов; предпочтениях потребителей; доступных производителям технологиях; рыночной стоимости ресурсов и т.п. Действия тех, кто использует природные ресурсы, могут быть рациональными с их точки зрения и, в то же время, деструктивными с социальной точки зрения, т.к. нарушают интересы нынешнего и будущего поколений.

Сегодняшнее состояние природной среды не является результатом последних десятилетий деятельности человека. Скорее, это эффект экономической экспансии быстро развивающихся после промышленной революции стран и неконтролируемого использования природного сырья и энергии. Осознание вреда, который неограниченный экономический рост и формирующиеся модели потребления нанесли природе, вынудило богатые страны мира предпринять усилия с целью исправления ситуации. Проведенные восстановительные действия, новые технологии и финансовые средства дали позитивные результаты. Но в развивающихся странах подобные шаги по понятным причинам невозможны. Эти государства в первой очередности развивают свою промышленность и создают национальные рынки. Однако эти процессы реализуются с помощью устаревших и экологически вредных техники и технологии. К тому же в бедных странах часто земля, леса, реки эксплуатируются слишком интенсивно, снижая тем самым возможности естественного возобновления ресурсов.

Если принять за исходный пункт рост численности населения земного шара и необходимость обеспечения сносных условий жизни, объем

промышленной продукции должен был бы увеличиться, по крайней мере, в десять раз. Это представляется нереальным и необыкновенно опасным для всей планеты. Поэтому следует искать другие, альтернативные способы прогресса как для развитой, так и для слаборазвитой части мира. В этой ситуации вырисовывается необходимость уточнения социально-экономических целей в глобальном масштабе. К ним надо отнести устранение голода и нищеты, болезней и неграмотности, геноцида, место которых должны занять образование, охрана здоровья и жизни, более равномерное удовлетворение материальных и интеллектуальных потребностей населения планеты. В деятельности людей во всех сферах жизни должен доминировать принцип рациональности в глобальном масштабе, когда каждое поколение принимает на себя обязательство предоставления и обеспечения каждому последующему поколению таких же самых шансов развития.

Преодоление многих трудностей и угроз, с одной стороны, и создание благополучного будущего для человечества и планеты Земля – с другой, требуют взаимодействия и сотрудничества людей, государств, общественных движений и международных организаций. Следует верить, что цель достаточно убедительна для объединения усилий и инициатив.

### ***3.9. Предприятие в условиях глобализации***

Выдающийся американский экономист, лауреат Нобелевской премии Г.Дж. Стиглер определил рыночную экономику в рамках национального народного хозяйства как строй, основанный на предприятии [140]. Современную рыночную экономику, функционирующую на глобальном рынке, с механизмом распределения без учета границ государств, можно определить как систему, основанную на транснациональных сетях предпринимательства. Ответом на качественные изменения в технике передачи информации, на изменение роли отдельных факторов производства, способом адаптации к либерализации международных экономических отношений, позволяющей все более свободно размещать производство на глобальном рынке, являются транснациональные корпорации (ТНК).

В глобальной экономике эффективным и конкурентоспособным будет тот, кто:

- сможет применить информационную и телекоммуникационную системы, чтобы узнать мировой рынок факторов производства и сбыта – ведь именно он будет в состоянии получить выгоду от соотношения

недостатка и избытка ресурсов в глобальном масштабе и осуществить выбор места и способов их использования;

- знает, что конкурентное преимущество определяется интеллектуальным капиталом и заботой об его производительности, лучше всего посредством объединения с факторами, в достаточном количестве имеющимися на глобальном рынке – тогда масштаб производства создаст условия как для финансирования, так и для окупаемости внедрения достижений технико–технологического прогресса.

В предметной литературе существуют различные подходы к ТНК: одни рассматривают их как ответ на качественные изменения в мировой экономике, другие – как фактор, вызывающий глобализацию [49, 66, 106]. Правы и те, и другие, т.к. взаимозависимости здесь являются очень сильными. Несомненно одно: транснациональные корпорации – это такие организации, которые стремятся к производству и продаже товаров и услуг на многих зарубежных рынках, чтобы посредством оптимального объединения факторов в глобальном масштабе и адаптации производства к локальным требованиям максимизировать экономическую выгоду. Поэтому развитие ТНК является не только результатом прогрессирующей либерализации международных торговых отношений. Их следует рассматривать и как независимый самостоятельный фактор, ускоряющий, а часто вынуждающий либерализацию. ТНК располагают огромным капиталом и спросом, которого так сильно недостает менее развитым странам, следовательно, обладают реальной силой “убеждения” в обоснованности создания для них условий деятельности.

В настоящее время развитие ТНК является наилучшим свидетельством распространения процесса глобализации. В течение нескольких лет их число увеличилось примерно на 50%. В середине 90–х годов XX века действовало около 40 тысяч корпораций, которые имели примерно 250 тысяч зарубежных филиалов. Объем их продаж (около 7 миллиардов долларов США) уже тогда превышал объем продаж в рамках традиционных торговых сделок. Сейчас в мире функционируют более 60 тысяч ТНК и около 500 тысяч их зарубежных филиалов. Они производят более 1/3 мирового объема промышленной продукции и примерно 25% мирового валового продукта. Объем продаж ТНК на 30% превосходит объем мирового экспорта, а темп его роста превышает темп роста глобального экспорта.

Интернационализация и глобализация предприятий реализуется в основном внешним методом, т.е. посредством международных фузий и присоединений. Он дает возможность быстрой и эффективной экспансии на зарубежные рынки, поскольку ликвидирует конкуренцию и сохраняет лучшие ресурсы функционирующих на данном рынке хозяйствующих субъектов, в

том числе их клиентов, контакты и каналы распределения. В 1999 г. масштаб фузий и присоединений оценивался в Западной Европе на 1.6 миллиардов долларов США, в США – на 1.9 миллиардов долларов [146].

Для ТНК характерна стратегия, основанная на поиске так называемых стратегических активов. Эти фирмы в первой очереди стараются использовать достижения технического прогресса в сферах транспорта и передачи информации. Именно они, располагающие в этих сферах самыми современными средствами, имеют не отмеченные ранее в истории возможности познания глобальных рынков знаний, факторов производства, сбыта. Для них глобальный рынок становится все более прозрачным, что является принципиальным фактором, обуславливающим качество механизма рыночных локализации и поведения в отношении снабжения и сбыта. Это приводит к тому, что у ТНК появляются качественно новые возможности поиска рыночных ниш, выгодного расположения зарубежных филиалов, организации производства, основанного на иностранных технологиях, производственных мощностях и дешевой рабочей силе.

Стратегические организаторы этих корпораций увеличивают эластичность посредством ограничения постоянных издержек, используя сетевые системы, создающие условия для продажи все большего количества продуктов, производимых на основе заказов в других странах мира. Эти сетевые системы становятся все более эластичными, чтобы их можно было охватить стратегией постоянных изменений. Поэтому многие составляющие их элементы распадаются или изменяются после выполнения конкретного задания.

ТНК большое значение придают развитию и внедрению инноваций, что приводит к увеличению экономического эффекта в результате создания временной (часто довольно длительной) монополистической позиции. Кроме того, определенные выгоды они получают за счет лучшей подготовки к поиску и использованию в своей деятельности разницы цен на рынках. Все это приводит к тому, что постоянно увеличивается дистанция между ТНК и остальными фирмами.

В настоящее время происходит необыкновенно быстрое развитие технологии информирования. Оно вызывает переворот в традиционных правилах рыночной игры, когда глобальное окружение предприятия все интенсивнее оживляется и все быстрее реагирует. К новому качеству окружения вынуждены приспособиться не только крупные корпорации, функционирующие на международных рынках, но и малые и средние предприятия, каждое из которых должно постоянно считаться с возможностью вторжения на его рынок сильнейшего американского, немецкого, японского или иного конкурента.

Современное предприятие вынуждено функционировать в ситуации, когда:

- а) жизненный цикл технологий и товаров становится все более коротким;
- б) функционирование рынка “вне границ” стран изменяет условия выбора факторов производства и мест продажи;
- в) усиление внешней конкуренции уничтожает существовавшие барьеры входа в данный сектор;
- г) превращение интеллектуального капитала в важнейший фактор в борьбе за будущее конкурентное преимущество разрушает старые иерархии и основы ценностей фирмы.

В результате внешней и внутренней переоценки ценностей рождаются новые требования к предприятиям. Обобщая, можно сказать, что они обязаны:

- 1) осуществить качественный скачок в сфере требований эффективности и конкурентоспособности, вызванный лидерованием ТНК, доля которых на глобальном рынке становится все большей;
- 2) учиться действовать на международном рынке, по крайней мере – соответствовать условиям конкуренции, которые создает глобальный рынок;
- 3) адаптироваться к уже произошедшим качественным изменениям, и в то же время учиться функционировать в гораздо более непостоянных и бурных условиях.

Качественные изменения приводят к тому, что всякая традиционная экстраполяция прошлого опыта на будущее не помогает, как ранее, а мешает предприятиям. При этом все труднее предугадать развитие событий и изменение условий функционирования. А ведь от того, насколько успешно хозяйствующий субъект сможет к ним адаптироваться, сможет опередить конкурентов, зависит его позиция на рынке. Поэтому изменения, прежде рассматриваемые как “неизбежное зло”, которое следует ограничивать, сейчас становятся сутью функционирования организации. Многие предприятия пока еще рассматривают их как результат ошибочных действий руководства, его неспособности работать в новых внешних условиях. Для них изменения означают нарушение равновесия, отсутствие координации, балаган, поскольку воспринимаются как альтернатива “хорошему” функционированию, которое все еще отождествляется со стабильностью, обеспечивающей четкое производство и продажу результатов труда. Именно этим субъектам хозяйствования наиболее трудно рассматривать изменения как натуральное явление, которое должно стать не только интегральной частью их жизни, но и основой деятельности.

Одним из парадоксов современности является то, что к новым условиям труднее адаптируются те предприятия, которые в течение

длительного времени совершенствовали свою организацию, структуру и функционирование. У них все предусмотрено, проконтролировано, упорядочено, но именно это затрудняет приспособление к непостоянству внешних факторов. В окружении, характеризующемся все большей изменчивостью, хозяйствующие субъекты должны научиться быть в необходимой степени эластичными и управлять изменениями. Поэтому для них важной задачей сегодня является, с одной стороны, создание такой организации, продукты и услуги которой позволят эластично реагировать на потребности локальных клиентов, а с другой – одновременное развитие глобальной организационной культуры и глобальной сферы деятельности [52, 61, 81].

Для ее решения необходимо преобразовать многие элементы системы управления предприятием. Как уже говорилось, следует изменить подход к использованию прежнего опыта. Бурное окружение вынуждает засомневаться в традиционно понимаемой идее планирования, не только потому, что нельзя осуществить проекцию текущих тенденций на будущее. Запланировать можно лишь то, что будут иметь место нетипичные и исключительные явления все большего масштаба. Поэтому стратегическое планирование вытесняется стратегическим управлением.

Все большее значение в современных условиях приобретают трудовые ресурсы предприятия. Не вызывает сомнения, что именно люди являются ключевым стимулятором изменений. В сложных условиях нужно творческое использование знаний и опыта сотрудников, что требует от них роста самостоятельности и ответственности. Чтобы стимулировать творческое поведение, люди должны почувствовать внутреннюю потребность и смысл своей деятельности. Следовательно, собственникам и руководителям предприятия необходимо изменить характер и способ управления персоналом, понять, что это самый важный на предприятии ресурс.

Рост самостоятельности и ответственности сотрудников – это, по сути дела, процесс децентрализации на предприятии. Он приводит к упрощению организационной структуры, к ограничению бюрократии. Стремление к эластичности стало основой нового явления – деления фирм на малые междисциплинарные, многофункциональные подразделения, состоящие из специалистов разных сфер и работающие над определенным проектом.

Глобализация ставит перед предприятиями еще одну проблему, которая связана с концентрацией капитала и производства. Во многих странах в качестве главной задачи и способа повышения хозяйственной активности и роста занятости рассматривается развитие малого и среднего предпринимательства. Однако нельзя не обращать внимания на требование, являющееся следствием глобализации, развития ТНК и новой

роли интеллектуального капитала: проведение исследований и развитие инноваций требуют, как правило, больших масштабов, чтобы быть окупаемыми. А для преобразования национальных предприятий в транснациональные необходима соответствующая концентрация ресурсов и капитала с целью его инвестирования на глобальном рынке. Чтобы субъект хозяйствования смог быть стратегическим инвестором, он должен достичь определенной позиции на рынке. Поэтому можно утверждать, что концентрация необходима, чтобы национальные предприятия не оказались в роли исполнителей для ТНК. Конечно, следует способствовать и поддерживать развитие малых и средних предприятий, но при этом надо создавать условия для их преобразования в крупные фирмы, чтобы они могли стать полноценными хозяйствующими субъектами глобального рынка.

В условиях глобализации эволюцию предприятия можно представить следующим образом (рис. 3.1.):

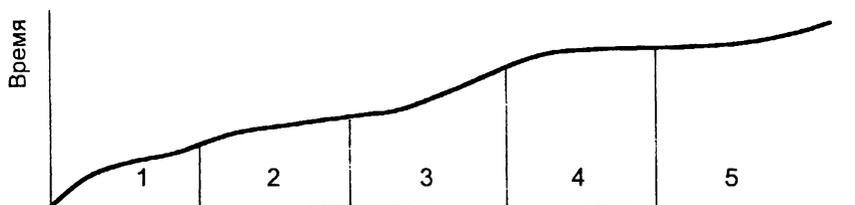


Рис. 3.1. Фазы эволюции предприятия.

Источник. Собственная разработка.

**Фаза 1. Развитие в национальном масштабе.** Предприятие в масштабе страны использует все свои возможности, чтобы получить специфические выгоды. На этом этапе оно не заинтересовано выходом на зарубежные рынки, особенно в тех случаях, когда размер внутреннего рынка достаточен.

**Фаза 2. Рост экспортной деятельности.** Предприятие достигло соответствующего объема производства, для устранения проблемы реализации стремится к расширению рынков сбыта и начинает экспортировать продукцию.

**Фаза 3. Производство за границей.** Производство переносится за пределы страны, где открываются филиалы предприятия. Оно рассчитывает на снижение транспортных расходов и другие выгоды, предоставляемые принимающей страной, такие, как дешевая рабочая сила, доступность сырья, получение дотаций и т.п.

**Фаза 4. Интернационализация предприятия.** Оно выходит на рынки нескольких стран и стремится к консолидации всех международных

операций. Существенным является обмен конечными продуктами и их компонентами между заграничными филиалами и материнской фирмой.

Фаза 5. *Глобализация предприятия.* Принимается решение осуществить глобализацию всех операций. На центральном уровне координируются операции производства и распределения. Предприятие ищет партнеров, чтобы снизить постоянные издержки функционирования. При этом следует отметить, что фазы 4 и 5 не обязательно следуют одна за другой, они могут осуществляться независимо.

Такое развитие предприятия требует разработки соответствующей стратегии управления, особенно для двух последних фаз характерны проблемы высокой сложности. Глобальный рынок является целью все большего числа фирм, которые, заботясь о выживании, должны искать новые методы управления и новые формы организации деятельности.

## **4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ОТВЕТ НА ОЖИДАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **4.1. Внешние обусловленности функционирования современного предприятия**

Быстрый темп перемен современного мира, отмечаемый практически во всех направлениях активности человека, вызывает разнообразные адаптационные проблемы. В сферах экономики, организации и функционирования предприятий речь при этом не должна идти исключительно о пассивном приспособливании к изменениям, но и об активном участии в их побуждении, что может быть условием не только развития, но даже и существования организации. Высокая турбулентность внешней среды, отсутствие непрерывности событий, глобализация процессов и структур – основные характеристики современной экономики. В конце XX века сильное воздействие окружения окончательно девальвировало значение стабилизации как условия эффективности предприятия. А ведь в течение длительной промышленной эпохи стабильность профиля деятельности, методов управления и организационных форм рассматривалась как очевидная предпосылка высокой производительности труда. Такая ситуация могла бы сохраняться и дальше, если бы не происходящие на наших глазах цивилизационные преобразования, повлиявшие на принципиальное изменение иерархии организационных ценностей. На первое место в ней сейчас вместо производительности вышла быстрота реакции на события, происходящие во внешнем окружении. Это привело к тому, что частые изменения в функционировании предприятия стали неизбежны, а умение их проведения оказывает решающее влияние на достижение конкурентного преимущества.

Организационные системы обладают способностью совершенствоваться, могут повышать свою эффективность и степень организованности, внедрять различные технические, организационные, экономические, социальные и т.п. инновации. Это отличает их от других открытых систем, например, от биологических организмов, которые, существуя, повышают свою энтропию, неупорядоченно и неизбежно приближаясь к распаду. Способность совершенствоваться не означает, однако, что все организации автоматически увеличивают эффективность своего функционирования. Наряду с предприятиями, которые существуют и развиваются в течение многих лет, имеют место такие, которые переживают кризис, и такие, которые сегодня или завтра уйдут со сцены бизнеса,

обанкротятся. И тут следует принять во внимание то, о чем знают и постоянно говорят выдающиеся менеджеры и ученые: «нет плохих интересов, может быть только плохое, неумелое управление».

Так как предприятие – это открытая система, то это означает, что его рост и выживание зависят как от внешних условий, сложившихся к настоящему времени, так и от тех, которые будут иметь место в будущем. Открытая система, как известно, стремится к состоянию динамического равновесия и способна выполнять продолжительную работу, постоянного обмениваясь материей, энергией и информацией с внешней средой. В такой системе протекают два противоположных процесса: создание *негэнтропии* (отрицательной энтропии), т.е. новых конфигураций элементов, из которых построена система, что обуславливает ее более эффективное и продолжительное функционирование (явление, скорее, редкое), и создание *энтропии*, т.е. удаление в окружение части элементов системы в процессе ее деятельности, приводящее к ее постепенному разрушению (повсеместное явление). Задача менеджеров – обеспечить устойчивое развитие первого процесса.

Условия функционирования предприятий Беларуси сегодня принципиально изменяются. Это касается как логики их деятельности, критериев рациональности хозяйствования, так и выбора выгодных путей развития. Такая ситуация вызвана не столько развитием рыночной экономики, к принципам которой многие хозяйствующие субъекты уже сумели приспособиться, сколько так называемой турбулентностью их окружения, с которым они должны постоянно регулировать свои отношения и связи. По мнению А. Тоффлера, именно “способности к изменениям обуславливают успех в мире, отвергающем с обескураживающей скоростью старые технологии и способы мышления в пользу совершенно новых” [150]. В настоящее время формируется новая ситуация, в которой приходится функционировать хозяйствующим субъектам. Это период инновации, качества, удовлетворения разнообразнейших, непостоянных требований клиентов, сокращения сроков реализации заказов. Таким образом, можно утверждать, что сегодня *изменения* составляют наиболее прочный элемент в процессе управления. Поэтому необходимо понимание их сущности и обучение методам и способам работы в таких условиях. Следовательно, требуется радикальная перестройка подхода руководителей и персонала хозяйствующих субъектов к проводимым преобразованиям. Концентрация внимания на производстве может рассматриваться только как последний шаг на пути создания и внедрения предпосылок для достижения и удержания конкурентного преимущества. Предприятие вынуждено постоянно выстраивать, искать, интегрировать, применять, обновлять ресурсы, процессы, способности и знания. Источником его успеха является

как можно более быстрое распознавание изменений во внешнем окружении и использование их. Цель заключается в том, чтобы достичь будущего раньше конкурентов, а для этого необходимо о нем знать больше, чем соперники и обладать более высокой компетенцией.

Анализируя процессы, происходящие в мировой экономике, можно заметить определенные обусловленности, которые в ближайшие годы будут влиять на функционирование организаций многих стран, в том числе и Беларуси. Выделить можно четыре основных явления [6, 39, 110, 127]:

1. **Глобализация**, которая на практике выражается расширяющимся присутствием зарубежных корпораций, стремящихся к расширению рынков и/или снижению издержек (особенно заметен этот процесс в “постсоциалистических” странах). Это явление касается как производственных секторов, торговли, услуг, так и операций на финансовых рынках. В результате постепенно будет исчезать понятие национального предприятия. А те из крупных хозяйствующих субъектов, которые сохраняют национальную структуру капитала, во все большей степени вынуждены будут развивать международные операции, хотя бы из-за экспансии фирм из наиболее экономически развитых стран. Эффектом глобализации, следовательно, является подверженность национальных экономик и предприятий влиянию мировой конъюнктуры и финансовых кризисов в разных регионах мира.

2. **Развитие телеинформационных технологий**, что проявляется, в основном, в росте темпа обмена информацией и адаптации компьютерных систем к управлению предприятиями. В Беларуси эти технологии, распространяются слишком медленно. “Носителями” модернизации можно назвать, прежде всего, представителей финансового сектора, телекоммуникаций и молодое поколение сотрудников разных отраслей, пользующихся Интернетом как средством доступа к данным и коммуникации.

3. Именно это молодое поколение кадров на предприятиях всего мира, и особенно в странах с трансформируемой экономикой, является основным носителем **изменения культурных образцов**. Сильное желание достичь успеха и высокая мобильность образованной молодежи приводит к радикальному изменению способов понимания и проведения бизнеса, реализации индивидуальной карьеры.

4. **Непредсказуемость условий деятельности** характерна для всех субъектов хозяйствования. Она является следствием не только развития рынка и усиления конкуренции (в том числе в результате глобализации). В значительной степени ее факторы – это непредвиденные изменения в технологиях, общественном поведении и политико–правовых решениях.

А. Тоффлер бурную изменчивость нашего времени считает логическим следствием одновременного динамичного сосуществования *промышленной цивилизации* и *новой постиндустриальной эры*, процесс развития которой начался в 50–х годах XX века [124]. Одна из важнейших проблем, с которой в настоящее время сталкиваются все без исключения предприятия, – это необходимость проведения изменений, становящихся центром сосредоточения внимания. Потребность в них присутствует практически везде: в сознании менеджеров, инженеров, политиков, в повседневной деятельности обычного человека. Проведение изменений становится необходимым условием существования и развития каждого предприятия. Перед руководящими кадрами стоит дилемма: с одной стороны, быстрые преобразования, происходящие в окружении, значительно повышают сложность процесса управления организациями, планирования и внедрения изменений, а с другой – именно по причине динамики окружения проведение правильных изменений в необходимом моменте определяет успех хозяйствующего субъекта. Предприятия, которые не готовы к постоянному обучению, систематической и быстрой модификации методов и направлений деятельности, могут довольно скоро потерять завоеванную позицию на рынке, что, несомненно, отразится на их финансовых результатах.

Однако следует поставить вопрос: о каком изменении идет речь? – о том, которое сохраняет непрерывность процессов, явлений и структур окружающего нас мира, или о том, которое нарушает эту непрерывность, разрушает существующий организационный и общественный уклад, чтобы освободить пространство для внедрения нового? Сегодня необходимы революционные изменения, чтобы разблокировать предприятия, “встряхнуть” их до глубины и вынудить к настоящей мобилизации и действенности. Как утверждает Ч. Ганди, только резкое, радикальное, порывающее с прошлым изменение может обеспечить “прогресс для общества, идущего проторенным путем, которое привыкло действовать по старым схемам и предпочитает ходить по собственным проверенным дорогам, несмотря на печальные последствия, чем выбирать новые, неизвестные направления и способы видения будущего” [125]. Оно также требует революционного образа мышления. Если новый порядок вещей должен быть чем–то большим, нежели усовершенствованной формой старого, необходимо и на окружающий мир посмотреть по–новому. В то же время многим менеджерам, т.е. людям, обладающим властью, чувство непрерывности очень удобно и выгодно.

Оговоренные процессы приводят к тому, что растет динамика внешнего окружения, усиливается тенденция к скачкообразным изменениям, вызывающим нарушение его непрерывности. На рис. 4.1.

представлены виды изменений во внешнем окружении предприятий. В настоящий момент в мировой экономике условия проведения хозяйственной деятельности переходят от модели I (изменения ленивые и непрерывные) к модели IV (изменения динамичные и скачкообразные).

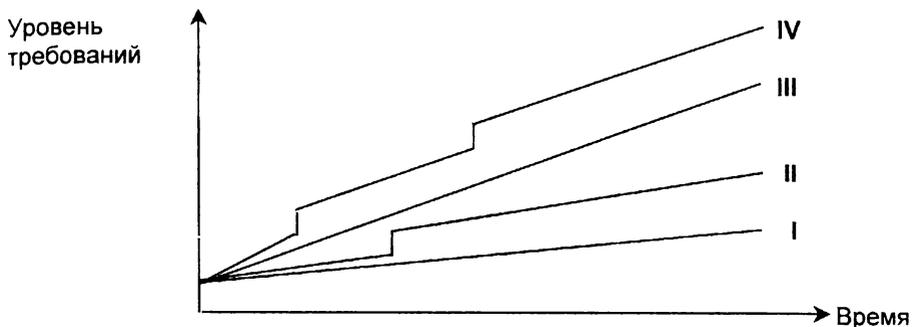


Рис. 4.1. Виды изменений во внешнем окружении предприятий: ленивые (I, II) – динамичные (III, IV); линейные (I, III) – скачкообразные (II, IV).

Источник: Собственная разработка.

Явления, вызывающие необходимость изменений в функционировании предприятий Беларуси, связаны в первую очередь с процессами социально–экономической трансформации. Радикальное преобразование условий деятельности привело хозяйствующие субъекты к необходимости приспособления к новой экономической действительности, а это можно осуществить посредством проведения текущих и стратегических изменений.

#### **4.2. Изменения как интегральный элемент деятельности предприятия**

Изменения, имеющие место на предприятиях, имеют различный характер, глубину, охватывают разные сферы функционирования, различны также причины и эффекты их имплементации. В научной литературе по данной тематике можно встретить несколько способов классификации изменений, в зависимости от принятого критерия. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся из них.

Д.А. Надлер рассматривает изменения, принимая во внимание два основных критерия: масштаб (охватывает только выбранный элемент

организации или всю систему) и *время реализации изменения по отношению к явлениям, происходящим в окружении* (является результатом предвидения событий или ответом на них) [116]. С точки зрения первого критерия автор выделяет текущие и стратегические изменения. Первые из них относятся к выбранным элементам организации, а их целью является удержание или возвращение эффективности текущего функционирования предприятия. Вторые охватывают всю организацию или большинство ее элементов, в том числе стратегию. Они часто связаны с отказом от предыдущего и формированием нового способа функционирования.

Второй критерий также позволяет выделить две категории изменений: *адаптационные* и *антиципационные*, (предупреждающие). Первые являются ответом предприятия на события, имеющие место в окружении; вторые инициируются с их временным опережением.

Одновременное рассмотрение двух критериев позволило автору определить четыре типа изменений на предприятии (рис. 4.2.):

<i>Текущие</i>	<i>Стратегические</i>	
Настройка	Переориентация	<i>Антиципационное</i>
Адаптация	Восстановление	<i>Адаптационное</i>

Рис. 4.2. Типы организационных изменений.

Источник: [116].

*Настройка* – это текущие изменения, реализуемые на основе предвидения будущих условий функционирования. Они обеспечивают согласованность элементов, составляющих организацию. *Адаптация* – также означает текущие изменения, но являющиеся реакцией на внешние события, например, рост конкуренции, изменение спроса, появление новых технологий и т.п. Они имеют эволюционный характер и не порывают с прошлым организации. *Реориентация* – это антиципационные стратегические изменения, внедряемые для подготовки к новым, предсказуемым условиям деятельности. Включают глубокое преобразование организации, но часто реализуются с особым требованием относительно того, чтобы не отходить от предыдущих достижений и ценностей, поэтому проводятся без решительного отказа от прежних направлений и методов функционирования, скорее, это своего рода их модификация. *Восстановление* – это стратегические изменения, вынуждаемые внешним окружением. Обычно они являются условием дальнейшего функционирования организации. Угроза существованию предприятия вынуждает проводить радикальные изменения, изменяющие прежние решения в сфере стратегии, культуры, методов руководства и т.п.

Несколько иную классификацию изменений представляет Л. Аккерман [93]. Автор выделяет три основных их типа, каждый из которых отличается сферой, глубиной, степенью возможности их планирования и контроля процесса реализации:

1) *развивающие* – это улучшение прежних решений, которые не соответствуют актуальным потребностям. Их целью и результатом является более эффективное использование широко понимаемых ресурсов;

2) *преобразующие* – внедрение нового ожидаемого состояния, переход к которому протекает в определенное и контролируемое время. Их цель – постепенное преобразование предприятия в новое, измененное. Им подвергаются прежние решения и способы действий (организационные, технические, кадровые), с их помощью внедряются новые продукты/услуги, процессы, системы, технологии и т.п. Процесс их реализации включает ряд промежуточных этапов, которые могут привести к временному снижению эффективности предприятия, связанному с постепенным “притиранием” новых элементов. Могут включать в себя развивающие изменения;

3) *трансформационные* – переход к новому состоянию, которое до момента его достижения трудно точно определить. Это наиболее радикальный тип изменений в данной классификации. Предпринимаемые действия имеют наибольшие масштаб охвата и глубину. Включают переформулирование миссии организации, определение стратегии, частичную смену руководящих кадров, модификации организационной культуры. Очень часто иницируются как необходимое условие дальнейшего существования предприятия. Они могут включать два предыдущих типа изменений.

Внимание менеджеров и исследователей чаще всего концентрируется на революционных изменениях, но это не совсем оправдано, т.к. при эффективной организации управленческой работы большинство преобразований на предприятии является результатом относительно стабильных процессов, адаптирующих предприятие к окружению, а не исключительных событий или угроз или необычных амбиций или умений менеджеров.

### **4.3. Методология процесса изменений**

В последние годы в развитых странах отмечается большой интерес и развитие знаний и опыта на тему управления изменениями. Преобразования, происходящие в экономике Беларуси, как на макро-, так и на микроуровне, приводят к необходимости изучения и использования

решений в данной сфере, а также разработки собственных моделей. Однако, хотя некоторые представленные в литературе модели предлагают решения, построенные на иной культуре, других финансовых возможностях и управленческом опыте, существует ряд универсальных решений, минимизирующих риск поражения при реализации изменений. Несмотря на то, что к настоящему времени нет одной, повсеместно принимаемой теории или подхода к управлению изменениями, на основе обобщения моделей, представленных в [34, 55, 57, 147], можно выделить следующие направления действий, причем в некоторых случаях указывается, что особое значение имеет очередность их реализации, поскольку слишком раннее или слишком позднее их проведение может снизить эффективность всего процесса:

1. Процесс изменения должен рассматриваться как действие, состоящее из многих элементов, шагов и фаз. Не принимая во внимание их количество (в этом отношении у авторов нет согласия), самым существенным элементом, который выделяется во всех моделях, является осознание необходимости проведения изменений. Это важно как для внедрения изменения, так и для его удержания. К данному процессу должен быть привлечен весь коллектив посредством совместного диагностирования текущей ситуации, участия в планировании изменений, предоставления им необходимой информации и обеспечения возможности принятия самостоятельных решений. В результате этих действий должен быть создан образ предприятия, определены его сильные и слабые стороны и элементы, которые необходимо изменить. Проект изменений должен быть проанализирован с точки зрения их влияния на будущие цели и направления деятельности предприятия, а также на способ функционирования и структуру иных его сфер.

2. Создание общего видения будущей организации. В то время, как определенная группа сотрудников проводит подробный анализ проблем, высшее руководство предприятия проводит действия по объяснению персоналу предполагаемых решений. Они должны быть основаны на построении нового способа передачи информации, организации работы в межфункциональных группах по заданиям на разных иерархических уровнях. На этом этапе, однако, не проводится формального преобразования организационной структуры, что снижает степень сопротивления персонала предусматриваемым действиям. Успех проекта изменений зависит от модификации индивидуального и группового поведения сотрудников. При этом важное значение приобретает эффективная координация действий в рамках всего предприятия. Поскольку большинство заданий реализуется более, чем одним подразделением, то

изменение способа реализации задания или способа действий в одном структурном элементе неминуемо отразится на других.

3. Работа с персоналом для того, чтобы люди приняли новое видение предприятия, хотели получить необходимые знания и были готовы действовать дальше. Участие рядовых членов коллектива на первых этапах не может гарантировать, что все они способны предвидеть новые задания и необходимые для этого умения, вплоть до момента внедрения новых решений. Лидерские способности менеджеров на всех уровнях и поддержка высшего руководства имеют решающее значение на этом этапе. Установление в организации новых способов действий, перераспределение ролей между сотрудниками и связанной с ними ответственности вызывает необходимость приобретения новых знаний, умений и опыта. Эта цель достигается посредством обучения по тем вопросам, которые определяют сами работники. Этот этап является также подходящим моментом для увольнения или перестановки тех сотрудников, которые не могут или не хотят адаптироваться к новым решениям.

4. Распространение новых решений по всей организации. На этом этапе часть коллектива знает и принимает новинки, но другая его часть все еще относится к ним чрезвычайно скептически. Дальнейшее функционирование предприятия зависит от того, как поведет себя именно эта группа, насколько они смогут сотрудничать, поймут свои новые роли, цели и способы действий. Постепенное внедрение изменений приводит к преобразованию организационной культуры предприятия. Это прежде всего касается радикальных изменений в условиях, когда прежняя культура не приспособлена к новым решениям. Менеджерам в этом случае нельзя использовать автократические методы, поскольку это может замедлить весь процесс.

5. Институализация изменений посредством формального преобразования структур, систем, стратегий. Созданные на предыдущих этапах предпосылки приводят к тому, что организация не может эффективно функционировать в рамках применяемых ранее формальных решений. Сотрудники, выполняющие новые задания, обладающие новыми квалификациями, сами приходят к необходимости формальных преобразований.

6. Мониторинг протекания процесса изменений и преодоление появляющихся проблем. Проведение радикальных преобразований на предприятии – это относительно длительный процесс. Роль руководства заключается в постоянном наблюдении за ходом процесса и привлечении к этому менеджеров низших уровней, а также совместный с ними поиск решений в случае трудных или неясных ситуаций.

Правильно осуществленный процесс изменений позволяет предприятию не только достичь поставленные цели, но также создать организацию, которая знает, как приспособиться к постоянно меняющимся условиям окружения.

#### **4.4. Стратегическое управление с точки зрения теории**

Категории стратегии и стратегического управления трудно определить однозначно. Наука организации и управления предлагает множество трактовок данных понятий. Систематизируя, можно сгруппировать определения "стратегия" в соответствии со следующими интерпретациями [22, 23, 99, 104, 137]:

- **планистическая** – стратегия как комплекс целей, долгосрочный план, программа действий (*R.L. Ackoff, K.R. Andrews, A.D. Chandler*);
- **бихевиоральная (поведенческая)** – стратегия как способ поведения организации, свод правил принятия решений, определяющих данное поведение (*H.A. Simon, B. Hedberg, S. Jonsson*);
- **связи с окружением** – стратегия как концепция создания позиции в окружении и способности проведения конкурентной борьбы (*M.E. Porter, H. Mintzberg, M. Koontz*);
- **эффективности** – стратегия как способ генерирования положительных синергетических эффектов (*J.P. Logan, W.H. Newman*);
- **интеграционная** – стратегия как структура действий, обуславливающая успешное управление организацией (*T.J. Peters, R.H. Waterman, Ch. Scholz*).

Данные подходы не исключают друг друга, что доказывает сложность и неоднозначность проблемы изучения структуры стратегии предприятия. Сущность и содержание данного понятия более точно можно выразить с помощью принципов (атрибутов) стратегического мышления и деятельности. Следует выделить такие их комплексы:

- 1) *ценности и принципы глобальной ориентации предприятия* – открытость, ориентация на результаты, предприимчивость, сотрудничество, направленность в будущее;
- 2) *специфические характеристики стратегии* – временной горизонт, эффекты, сосредоточение усилий, вездесущность, система решений;
- 3) *условия успешности стратегии* – соответствие внешнему окружению, внутренняя спаянность и согласованность, соответствующие временные рамки, учет доступных ресурсов, приемлемый уровень риска;

- 4) *качества стратегии как процесса* – определение целей, средств и способов их достижения;
- 5) *сущностные атрибуты стратегии* – позиция в окружении, изменения структуры и способа мышления.

Тогда каждому предприятию присущи такие отличительные особенности, как:

- определенный уровень автономности принятия решений руководителями;
- система ценностей организационной культуры и их значимость как гаранта непрерывности при реализации целей;
- активность во внешнем окружении и развитость взаимоотношений с его субъектами;
- способность формулировать и решать собственные проблемы;
- глобальность планов развития, включающих общую перспективу относительно структуры и функций;
- императив непрерывного развития;
- обучение и снижение ненадежности функционирования в будущем.

Развивая и интерпретируя данные положения, можно рассматривать **стратегию** как специфическое выражение скоординированных, адаптированных к внутренней ситуации и внешнему окружению целей предприятия и способов их достижения. *Разработать стратегию* – это значит произвести выбор сферы деятельности и определить ресурсы, которые необходимы для выживания и развития. Такое определение выделяет два аспекта стратегии:

- принадлежность предприятия к определенной группе производителей или отрасли (корпоративная стратегия). Осуществляемый в этом случае стратегический выбор приводит к вхождению в тот или иной сектор рынка или выходу из него, чтобы удержать соответственно уравновешенный портфель продуктов;
- действия предприятия на рынке, предпринимаемые с целью достижения выгодной конкурентной позиции в данном секторе (бизнес-стратегия).

Модель и структура процесса стратегического управления в специальной литературе представляются по-разному, в зависимости от того, как формулируется концепция стратегии. Отличаются они количеством этапов, их содержанием и последовательностью, расстановкой акцентов. Обобщая их, Г. Джонсон и К. Шолес выделяют три главных этапа (рис. 4.3):

1. *Стратегический анализ*. Он проводится по отношению к трем сферам: а) ожидания, цели и миссия организации, б) ресурсы организации, в) внешнее окружение организации. Назначение данного этапа – изучить ситуацию своего предприятия «на входе»: окружение, конкуренцию, сферу

деятельности, сильные и слабые стороны, ресурсы знаний и умений, материальных, финансовых и трудовых средств, основные стратегические

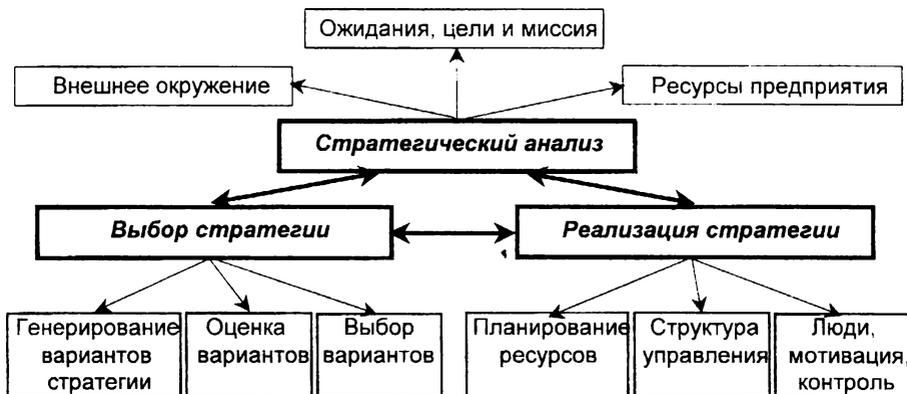


Рис. 4.3. Модель процесса стратегического управления.

Источник: Собственная разработка на основе [126].

преимущества. Его цель – согласовать конструкцию организации и ее стратегию с архитектурой окружения. И тут ничто не может рассматриваться как данное и неизменное; все является проблемой выбора, который в большей или меньшей степени ограничен. Именно здесь проявляются наиболее сильные различия между восточно–европейскими и западными менеджерами. То, что первые рассматривают как постоянное, вторые – как изменяемое. То, что для первых представляет собой проблему, для вторых является шансом. Наконец, постоянная изменчивость всего – предписаний, цен, клиентов в первом случае воспринимается как невыносимый кошмар, а во втором – как нормальная ситуация, в которой необходимо действовать а не жаловаться.

2. *Выбор стратегии.* Включает: а) генерирование стратегических предложений, б) оценку отдельных предложений, в) выбор варианта стратегии. Необходимо принять решение о том, к чему стремится предприятие: какие виды деятельности намеревается осуществлять (продолжение, концентрация, диверсификация), какие шансы может реализовать (новые продукты, услуги, их совершенствование), как определяет своих клиентов (лояльные, новые, избранные), какие ценности хочет предложить (качества продукта, цена), какие конкурентные преимущества намерено использовать, какой имидж создавать (прежний или новый), в каких странах действовать. При этом следует найти и выбрать способы реализации поставленных стратегических целей: технологии,

инновации, методы маркетинга, системы организации продаж, средства, инвестиции, сроки, знания и способности сотрудников, партнеров, объединения и присоединения, организационные формы, уровни риска [38].

3. *Реализация стратегии.* Охватывает такие действия, как: а) планирование ресурсов, необходимых для внедрения стратегии, б) разработку изменений в организационной структуре в связи с принятой стратегией, в) подготовку систем мотивации и контроля, связанных с новой стратегией развития. Необходимо ответить на вопрос: как от решения перейти к коллективным действиям, какой метод принять при разработке и реализации стратегии?

Конструкция такой модели предполагает, что стратегическое управление не является последовательным процессом, который в точно определенной очередности проходит выделенные этапы. На практике трудно выявить границы между отдельными фазами, они реализуются одновременно с многочисленными возвращениями к более ранним этапам. При разработке стратегии следует учитывать, что сложная целостность предприятия требует отделения существенных его элементов от несущественных, сосредоточения внимания и ресурсов на наиболее важных стратегических сферах, анализа потенциальных возможностей и ограничений. И выбор стратегии, и ее реализация не так очевидны, как могло бы казаться, поскольку эти процессы протекают в иерархической системе разделения заданий. Чем крупнее предприятие, тем более специализированными являются выполняемые им задачи, они разделяются между большим количеством людей, которые отличаются квалификацией, методами работы, способом видения своих заданий. Все это усложняет управление, вызывает необходимость делегирования полномочий и поиска способов координации. Этот аспект общего управления определяется понятием ***структуры***, схематическим выражением которой является проект организационной структуры управления. Структура и стратегия тесно связаны между собой. Стратегия – это продукт существующей структуры, но она же сама формирует новую структуру. Однако к предприятию нельзя подходить как к модели машины, даже наиболее сложной. Оно прежде всего является социальной системой, сообществом, поделенным на разные группы. Каждое решение об изменении структуры связано с распределением ответственности и власти, поэтому зависит от степени свободы лиц, их принимающих.

Кто же на предприятии на самом деле осуществляет выбор? В теории организация часто рассматривается как “черный ящик”, который невозможно расшифровать, а ее высшее руководство – как гипотетически всемогущая сила. В действительности же реальная власть главных менеджеров намного меньше, чем это предполагается в моделях. Решения, авторство которых

им приписываются, на самом деле им не принадлежат, поскольку часто они лишь утверждают выбор, произведенный другими. Относительно некоторых решений даже создается впечатление, что они осуществляются сами по себе, являясь скорее результатом стечения обстоятельств, нежели эффектом чьих-то сознательных раздумий, ясно определенных во времени. Поэтому сущность предприятия нельзя понять, рассматривая его сквозь призму руководства – необходимо отталкиваться от реальных процессов принятия решений.

Еще один аспект, самый новый, наименее известный и наиболее трудный для понимания и применения в управлении, который существенно влияет на стратегию, иногда полностью парализуя ее реализацию – социальное самоопределение предприятия, его организационная культура, коллективное представление о том, чем оно является для работающих тут людей. Довольно часто это понятие смешивается с образом организации в глазах окружения (например, клиентов или поставщиков). На самом деле оно значительно более сложное, никоим образом не тождественное внешнему образу предприятия. Это результат внутреннего развития, внутренней культуры, традиций, норм и ценностей, разделяемых сотрудниками.

Рассмотренные четыре элемента формируют пирамиду управления с боковыми гранями: стратегия, структура, процессы принятия решений, организационная культура, при этом предполагается их общая значимость, равнозначность и взаимосвязь в одной организационной системе (рис. 4.4).

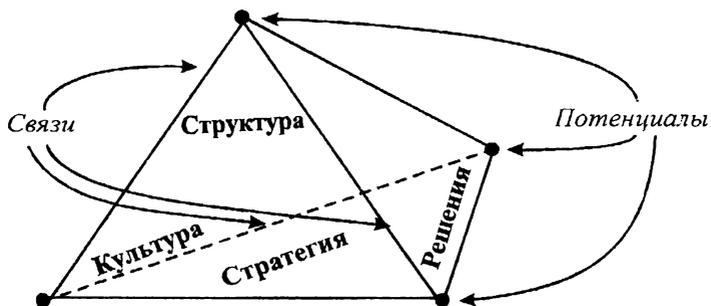


Рис. 4.4. Пирамида управления.

Источник: Собственная разработка на основе [116, 118].

Ни один из этих факторов не имеет доминирующего значения, они создают целостность, обеспечивая спаянность организации. Развитие каждого предприятия является непрерывным процессом нарушения и восстановления этой спаянности, указанные элементы создают "... четверо

ворот, через которые руководство может проводить свое влияние, направленное на поддержание, преобразование и изменение организации” [116].

Спаянность – это выражение внутреннего равновесия предприятия. Грани пирамиды стыкуются между собой, а это означает, что появление какой–либо проблемы в любой из четырех сфер почти автоматически влечет за собой необходимость обратить внимание на все остальные. О взаимосвязи стратегии и структуры организации говорилось выше. Например, стратегия диверсификации влечет за собой дивизионализацию структуры, дивизионная структура, в свою очередь, препятствует возвращению в будущем к стратегии специализации. Адаптация структуры к стратегии может проходить в различных формах:

- структурные изменения могут постепенно накапливаться в длительном периоде, поскольку проводятся по мере выявления ограничений, затрудняющих реализацию новой стратегии. В этом случае они остаются мало заметными до того момента, когда их сумма приведет к необходимости фундаментальной модификации первоначальной структуры;
- резкое изменение структуры под давлением времени. В этом случае преобразования проводятся по воле руководителей и отражаются в новой организационной схеме предприятия;
- планируемое проведение структурных преобразований. Это происходит, когда необходимость изменения стратегии проявляется настолько рано, что есть время сознательно запрограммировать преобразование структуры и постепенно учиться новым способам деятельности.

Если же принять во внимание факт, что структура существует на момент появления стратегии, то можно утверждать, что структура определяет стратегию, обуславливает стратегические решения. Даже когда определенная часть организации замечает происходящие изменения, система передача информации, являющаяся элементом структуры, может блокировать и даже деформировать данные, откладывая момент понимания проблемы лицами, принимающими решения.

Среди связей, имеющих место между отдельными гранями пирамиды управления, особой силой отличаются связи между структурой и процессами принятия решений. Например, сильно централизованная структура, с выделенными центрами ответственности, плохо согласуется с центрально разрабатываемой стратегией, намного лучше – с интегрированной системой стратегического планирования. Если процессы принятия решений крайне политизированы, они разрушают слишком механистическую структуру, которая лучше соответствует рациональному подходу в принятии решений.

Также связи между стратегией и системой принятия решений характеризуются обоюдной зависимостью. Рассматривая альтернативу специализация–диверсификация, можно сказать, что первая более подходит рациональному и даже бюрократическому планированию, в то время как вторая плохо сочетается с такой системой и лучше взаимодействует с более персонализированным принятием решений и властью, сконцентрированной на высшем уровне.

Связи между процессами принятия решений и организационной культурой имеют подобный характер. Формализованные или бюрократические процессы принятия решений затрудняют формирование организационной культуры менеджерского типа, но рождают тенденции к развитию бюрократической культуры.<sup>4</sup> Поэтому внедрение системы планирования или контроля требует учета фактора культуры, хотя об этом часто забывают. Если организационная культура изменяется, например, под влиянием появления сильного харизматического руководителя, то излишняя формализация процессов принятия решений и их безличностный характер подвергаются разрушению.

Связи между структурой и организационной культурой не менее важны, чем предыдущие. Влияние структуры на культуру осуществляется с помощью выработанного ею разделения власти. Организационная схема может быть формализована или не иметь четко определенной формы; может быть официальным или неофициальным, но всем известным документом. Если менеджеры хотят изменить организационную культуру, единственным способом построения параллельной культуры является модификация структуры. В свою очередь, существующая культура значительно влияет на изменение структуры, которая сама по себе может рассматриваться как символический продукт существующей культуры. Таким образом можно сопоставить организационную культуру менеджерского типа с эластичной децентрализованной структурой, а также бюрократическую культуру с сильно механистической структурой с ярко выраженной иерархией.

Руководители предприятий имеют склонность сосредотачиваться на одном из представленных четырех элементов. Взаимосвязи между отдельными гранями пирамиды управления заинтересовывают их только тогда, когда усиливаются противоречия. Хорошими менеджерами являются те, которые, идентифицируя проблему, быстро на нее реагируют, а прежде всего, правильно выбирают сферу своего влияния. Вместо того, чтобы любой ценой стремиться навязать организации стратегию, даже хорошо продуманную и адаптированную к рынку, они пробуют повлиять на структуру, процессы принятия решений, культуру. Некоторые авторы утверждают, что хорошее руководство никогда не внедряет стратегию

“сверху”, а воздействует на все остальные переменные так, чтобы направить действия людей на желаемые цели. Среди всех возможных стратегий лучшей является та, которая обеспечивает достижение наибольшей согласованности рассмотренных элементов.

#### **4.5. Стратегическое управление с точки зрения практики менеджмента**

Стратегическое управление – это процесс определения и переопределения стратегии, являющийся реакцией на изменения в окружении или опережающий или даже вызывающий их, а также сопряженный с ним процесс имплементации (исполнения, осуществления), в котором ресурсами и умениями организации распоряжаются таким образом, чтобы реализовать принятые перспективные цели развития и обеспечить существование в любых неожиданных ситуациях. Несколько последних лет теоретики, занимающиеся этими проблемами, указывают на появление все более явных противоречий между необходимостью проведения долгосрочных действий и изменчивостью окружения. Проблема эта чрезвычайно существенна, поскольку:

а) происходящие вокруг предприятия преобразования имеют качественный прерывистый характер, т.е. между двумя конкретными состояниями окружения уже нельзя обнаружить среднего состояния,

б) действительные источники изменений невозможно выявить при проведении прогностических работ, т.к. либо они в то время еще не существуют, либо представляются слишком слабыми, чтобы оказать значительное влияние на рынок и предприятие.

Такое состояние вынуждает менеджеров все более часто модифицировать стратегические предположения, т.е. сокращается стратегическая перспектива, приближается граница, за которой нельзя определить наиболее правдоподобную картину действительности, а многие варианты будущих состояний становятся равноправными. Процесс долгосрочного управления ослабляется, в него вклинивается неопределенность, а это уже не может быть апробировано лицами, принимающими решения, которые всегда требуют определения привилегированных направлений развития действительности. Ведь знание таких направлений является исходным пунктом для предприятий, ищущих пути дальнейшего развития, и имеет особое значение для всего процесса стратегического управления. Системы, в которых функционируют предприятия, являются чрезвычайно сложными; изменения, кажущиеся

вначале незначительными, легкими, могут вызвать существенное преобразование всей целостности. Поэтому в настоящее время перед стратегическим управлением стоит задача: *как согласовать необходимость создания отдаленных во времени целей и опасность деактуализации более ранних установок?* Если ее не решать, теория может перестать соответствовать практике хозяйствования, а руководители предприятий перестанут использовать методы стратегического управления и будут все более укорачивать временные горизонты планирования своей деятельности.

Анализируя литературу на данную тему, создается впечатление, что, с одной стороны, авторы указывают на пользу, которую дает разработка долгосрочного видения предприятия и отдаленных стратегических планов, а с другой – все больше внимание уделяется проблеме изменений, которые вынуждают отказываться от стабильности целей и универсальности принципов управления. Шанс выживания хозяйствующих субъектов видится в адаптации и эластичности, самообучении и развитии собственной предприимчивости. Умение использовать накопленные знания необходимо, когда требуется принимать решение в новых условиях. Тогда важны уже не сами знания, а организационный интеллект, поскольку принципы и правила “экономической” игры устаревают в слишком быстром темпе. Если этого не заметить – можно сделать ошибки. Видимо, именно поэтому из 100 самых больших в начале XX века предприятий США к настоящему времени осталось только 16, а из 500 крупнейших американских фирм, которые в 1970 г. были в списке журнала “Фортуна”, одна треть перестала существовать в начале 80–х годов [161].

Нарастающая вынужденность постоянно проводить изменения вызывает протест. Известно, что предприятие лучше функционирует, если сотрудники знают его цели, могут обрисовать их важность и идентифицируют себя с ними. Внешнее влияние подвергает сомнению важность и иерархию целей, ставя персонал в ситуацию неуверенности, которую не принимает человеческая психика. Тогда начинаются поиски методов, которые помогли бы уменьшить опасность непрерывной модификации стратегических намерений, поддержали основу стратегии и обеспечили проведение деятельности в длительном периоде. Но каждое изменение проводится на двух уровнях:

- **реальном**, приводя к преобразованию характеристик рынка, вида и силы влияния (это требует модернизации стратегии по причине технологических, правовых, политических и других обусловленностей);
- **ментальном**, иницируя страх, неуверенность, боязнь нового и неизвестного, создавая новую моду, манипулируя сознанием потребителей и формируя новые формы их поведения.

Поэтому на обоих уровнях следует искать способы защиты стратегии, которые помогут сохранить важность выбранных целей, нивелируя одновременно негативное влияние изменений, происходящих в окружении. Они представлены на рис. 4.5.

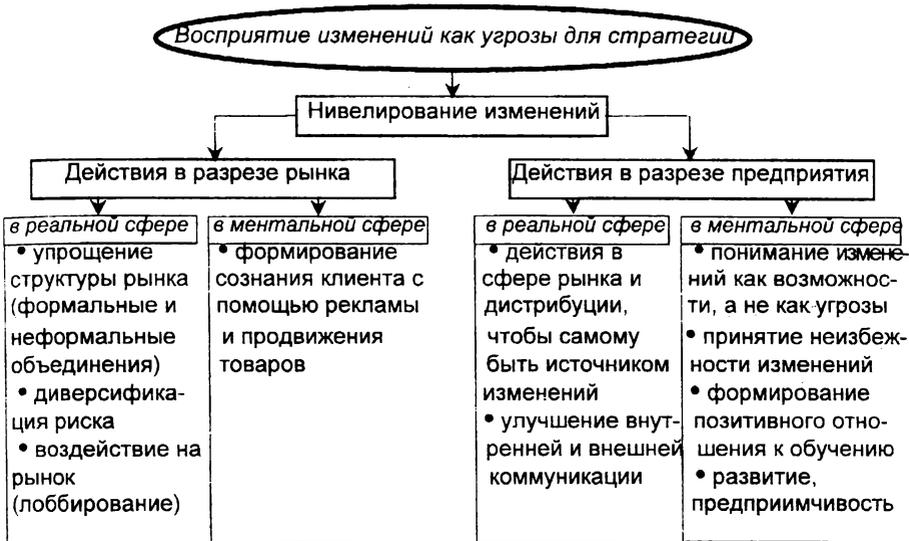


Рис. 4.5. Действия, охраняющие стратегию организации от деактуализирующего влияния изменений внешнего окружения.

Источник: Собственная разработка.

Характер рынка и возможности предприятия определяют направление влияния: либо на сами изменения, приостанавливая или модифицируя их, либо на их восприятие, формируя сознание клиентов. На рынках, где даже малый повод достаточен для преобразования системы сил и структуры рынка, лучше использовать методы психологического влияния, поскольку происходящие на подобных рынках перемены часто имеют подобную основу. Иначе обстоит дело в случае рынков, где только серьезная и действующая длительное время причина в состоянии вызвать переоценку рыночной ситуации. Например, в тяжелой промышленности стратегические планы очень медленно или вообще не подвергаются деактуализации, сохраняются основные тенденции, а новые конкуренты известны задолго до того, как смогут угрожать существующему статус-кво.

Экономическая активность наблюдается прежде всего там, где значительная изменяемость рынка предлагает все новые возможности,

действительно генерируя неизвестные ранее угрозы. Для малых предприятий эта ситуация не является угрожающей, т.к. они эластичны, их не интересует крупномасштабное производство, а в случае неудачи они могут сменить отрасль. Поэтому управление в длительной временной перспективе они рассматривают скорее как роскошь, а не как необходимость, считая, что имеют не более 10% шансов отметить десятилетний юбилей [149].

Ситуация совершенно меняется, если окружение крупных и специализированных предприятий становится все более лабильным. Для своего существования и роста они должны инвестировать, а это требует возможности хотя бы частичного влиять на рынок. Поэтому использование идей стратегического управления в их случае является необходимостью, причем выражаемой настолько сильно, насколько велико их нежелание действовать изо дня в день, без плана и идей на будущее. Кроме того, крупные предприятия располагают силами, чтобы противиться изменениям, как на реальном, так и на ментальном уровнях. С этой целью для своей стратегии они разрабатывают множественные охранные действия. Диверсифицируют в равной мере продукты и рынки, на которых работают. Покупают меньшие организации, которые являются носителями новинок и источником изменчивости рынка, что служит одной из причин, по которым крупные предприятия находятся в авангарде технологического развития. В результате не столько сами подлежат изменениям, сколько иницируют их и господствуют над ними. Кроме того, подобные субъекты хозяйствования стремятся также к упрощению рыночных зависимостей, поэтому между конкурентами имеют место "тихие" соглашения, слияния, союзы и т.п. Не случайно наблюдается прямая связь между уровнем происходящих в окружении перемен и склонностью предприятий к слиянию [109].

Крупные и богатые предприятия выделяют больше всех средств на рекламу и продвижение. Это также средство воздействия на внешнее окружение, которое помогает снижать влияние изменений и формировать вкусы в соответствии с интенциями стратегов. Поэтому следует ожидать, что потребность использовать принципы стратегического управления вынудит большие организации к разработке новых охранных стратегий, обеспечивающих безопасность на обоих уровнях. В противном случае они могут встретиться с проблемами, которые не смогут преодолеть.

В бурном окружении трудно установить конкретное целевое состояние предприятия в стратегической перспективе. Можно предположить только общее направление, поэтому стратегическое изменение имеет открытый характер и опирается на самоорганизацию. Значит, прежде всего следует пересмотреть "рецепт успеха" в хозяйственной деятельности и создавать в основном то, чего еще нет, а особенно формировать новые компетенции в

процессе обучения организации. Следовательно, стоит думать о будущем как о средстве достижения сегодняшних целей. Это означает действовать в соответствии с максимой: *создай предназначение предприятия, вернись назад и построй сначала место, где находишься сейчас.*

Анализ 456 работ относительно параметров эффективности, приведенный в [151], позволил выделить пять сегментов, определяющих успех предприятий:

- организационная согласованность;
- компетенция предприятия и обучение;
- структура отрасли промышленности и стратегические группы;
- ресурсы предприятия;
- менеджеры, их лидерство и видение развития.

При этом организационные факторы (особенно организационная культура, нацеленная на обучение и накопленный человеческий потенциал) влияют на эффективность почти вдвое сильнее, чем экономические (внешние рыночные факторы, формирующие конкурентную позицию предприятия, а особенно привлекательность и положение относительно конкурентов). Структура отрасли промышленности и стратегические группы, т.е., вообще говоря, конкурентное окружение, воздействуют независимо от других рассматриваемых переменных. Организационная согласованность (конфигурация организационной культуры, стратегии, структуры и систем действий), лидерство менеджеров, хорошее видение развития и ресурсы предприятия, взаимодействуя между собой, формируют компетенции данного субъекта хозяйствования, находящие свое выражение в том, что возникают всеми разделяемые знания (об организационных связях и их значимости для деятельности), желания (мотивирующие к действиям) и возможности (организационные способности для проведения действий). Эти компетенции, дополненные ценностями, создают определенные условия деятельности. Добавив к ним остальные внутренние переменные, получаем синергетический эффект, приводящий к конкурентному преимуществу. Организационные факторы – это чаще всего потенциальные носители успеха, по крайней мере – нейтрализации угроз. При этом работа менеджеров может быть источником как успеха, так и неудачи предприятия. Внешние факторы, скорее, могут привести хозяйствующий субъект к поражению, чем к успеху, поэтому являются прежде всего источником угроз.

Широко распространенный подход к формированию стратегии часто имеет три слабые стороны. Прежде всего стратегическое намерение (что предприятие должно сделать) путается с ограничениями (что предприятие должно делать, чтобы выжить). Многие менеджеры ошибочно считают, что стремление к удовлетворению заинтересованных в деятельности предприятия лиц дает ему направленность на длительную перспективу.

Однако стремление выполнить ожидания своего “электората” – как активной его части (сотрудники, акционеры, клиенты, поставщики), так и более пассивной (органы власти, местные сообщества, группы со специфическими интересами) – позволяет завоевать только их лояльность, которая является всего лишь условием выживания. В то же время вышестоящая цель обосновывает главный смысл существования организации и посредством этого ограничивает поле стратегического выбора, упрощая процесс построения стратегии.

Во–вторых, процесс создания стратегии значительно менее упорядочен, чем обычно считается. Побеждающая стратегия, скорее, является не результатом определенной, последовательности действий, а вырисовывается через экспериментирование и последовательные приближения. Дискутируя цели, рассматривая возможности их достижения, генерируется стратегия деятельности до того момента, когда будет выбрана наилучшая конфигурация целей и стратегии. Подобным образом стратегия связана с тактикой ее реализации. После этого стратегическое намерение, цели, стратегия, тактика рассматриваются одновременно. Но все время процесс реализуется вокруг основной составляющей: направленности на создание большей ценности от той, которую предоставляют конкуренты. Такая позиция – это понимание ключевых экономических процессов или потребностей заинтересованных лиц, которое обеспечит открытие лучших путей для создания ценностей выше среднего уровня. В связи с этим формулировка стратегии переплетается с ее реализацией, при этом видение будущего возникает на фоне сегодняшнего опыта.

В–третьих, сосредоточение внимания на стратегическом планировании редко приводит к возникновению новых и лучших стратегий, поскольку планирование не является процессом, подходящим для генерирования видения процесса создания ценностей и формирования на его основе стратегии предприятия. В практике управления существует четыре подхода к созданию видения:

1. Направленность на вопросы **функционирования**, которая приводит к улучшению осуществляемой деятельности посредством изменения процессов, систем действий, организационной структуры.

2. Направленность **в будущее**, когда внимание сосредотачивается на критических для будущего успеха факторах, которые составляют основу для развития предприятия вокруг соответствующих компетенций.

3. Направленность на **организационную культуру**, которая способствует развитию процессов обучения на предприятии и тем самым открывает видение новых способов создания ценностей.

4. Направленность, рассматривающая видение как **двигатель творческой деятельности людей**, которые открывают новые

перспективы с целью снижения познавательного диссонанса, создаваемого отличием актуальной ситуации от желаемого будущего.

Следовательно, стратегия победы строится на двух фундаментах: ясно выраженное, стабильное стратегическое намерение (вышестоящая цель) и процесс открытия, понимания, регистрации, использования видений создания ценностей больших, чем у конкурентов. Вышестоящая цель может оговаривать продукт или технологии, целевой рынок, тип конкурентной позиции, ценности, определяющие поведение людей. Стратегическое мышление в категориях видения создания ценностей придает стратегии прагматизм и позволяет установить достижимые цели. Построение стратегии без видения опасно, т.к. приводит к нереальным планам. Таким образом, формулировка стратегического намерения, открытие видений создания ценностей, объединение этих двух элементов в стратегию – эти три этапа дают твердую основу для формирования будущего предприятия и подчеркивают роль не изученного до конца такого ресурса, как знания.

Несмотря на то, что современные американские менеджеры отмечают некоторые недостатки стратегического управления, оно еще долго будет доминировать над процессом определения активности предприятия. Это подход, который позволяет посмотреть на предприятие с точки зрения динамизма и комплексности, учитывая разнородность и изменяющуюся во времени силу оказываемых на него влияний. “Можно сказать, что после стратегического управления мир бизнеса никогда не вернется к состоянию тридцатилетней давности” [101]. Именно оно доказало, что доля рынка в 80% свидетельствует о рентабельности предприятия и его успехе в длительной перспективе. Благодаря ему известно, что рост субъекта хозяйствования определяется его инновационностью. Тем самым подтвержден факт, что только большие и инновационные организации имеют шансы на дальнейший рост и развитие. Это положило начало эре небывалых до сих пор слияний и объединений. Благодаря им упрощается структура рынка и появляются большие возможности для предвидения внешнего окружения, что помогает также выживать и развиваться идее стратегического управления.

В условиях глобализации любая организация может выжить в длительной перспективе и реализовать свои основные цели только при условии непрерывного развития и роста. Развитие означает скоординированные изменения составляющих ее систем, проводимые с целью приспособления к постоянно изменяющемуся окружению. Адаптация является успешной, если обеспечивает предприятию достижение и сохранение конкурентного преимущества, что и является необходимым условием выживания на рынке. Развитие включает проведение следующих изменений:

- 1) введение новых элементов в общую систему предприятия;
- 2) повышение качества уже имеющихся в системах элементов;
- 3) изменение структур систем.

Развитие – это качественное явление, основывающееся на внедрении инноваций по отношению к продуктам, процессам, структурам, организации и управлению. В то же время рост – категория количественная. По отношению к предприятиям означает увеличение количества его ресурсов, расширяющее масштаб деятельности и, как правило, приводящее к росту или, по крайней мере, удержанию доли на рынке и диверсификации деятельности. Рост хозяйствующего субъекта измеряется динамикой таких показателей, как: объем продаж, доля рынка, стоимость основных фондов, количество и потенциал умений персонала и т.п.

Необходимость развития любой организации вызвана постоянными изменениями в окружении – чтобы к ним приспособиться, следует непрерывно изменять ее саму, т.е. развивать. Окружение предприятия – это система, тесно с ним связанная, которая оказывает на него существенное влияние и сама подвергается обратному воздействию. Следовательно, обязательное условие выживания субъекта хозяйствования в длительной перспективе – это успешные адаптационные процессы к непостоянным условиям функционирования. Следует отметить, что адаптация не является пассивной, т.к. предприятие также формирует окружение в соответствии со своими интересами (по крайней мере одну его часть – управляемое окружение: спрос, конкуренцию, в определенной степени экономическую политику и др.). Поэтому к одной из его основных стратегических проблем относится определение того, какие действия и ресурсы надо направить на собственное изменение, а какие – на изменение окружения. Тогда определение развития необходимо расширить: это преобразование внутренних систем и внешнего (управляемого) окружения организации, обеспечивающее ей достижение, удержание и усиление конкурентного преимущества.

Является ли рост предприятия таким же необходимым условием выживания? Ответ на этот вопрос уже не так очевиден и однозначен, хотя чаще всего он положителен. В результате общего экономического развития большинству рынков присущи тенденции роста. Поэтому субъект хозяйствования, действующий на таком рынке, если не увеличит масштаб деятельности, уменьшит свою долю рынка и в результате исчезнет. Достижение высокого процента участия на рынке, а лучше всего – обеспечение доминирующей позиции представляет собой одну из основ конкурентной силы, к упрочнению которой стремится каждое предприятие. Поэтому на растущем рынке организация должна расти, как минимум, в

таком же темпе, как и рынок, для сохранения своей доли, или в более высоком темпе для ее увеличения.

Данная проблема выглядит иначе на рынке, который не растет – если это стабильная рыночная ниша или зрелый рынок. В подобной ситуации масштаб действий в этой отрасли не увеличивается, поэтому необходимо развивать иные виды деятельности (например, входить в другие рыночные ниши) – тогда растет не определенный продукт, но, диверсифицируясь, все предприятие. Находясь в течение длительного периода времени в одной, не растущей сфере деятельности, следовательно, оставаясь малым, субъект хозяйствования находится под угрозой банкротства, т.к. не сможет обороняться, если, например, его нишу атакует крупная фирма, которая входит на принципах построения сети.

Одним из основных преимуществ организации в конкурентной борьбе является ее высокий экономический и финансовый потенциал. В этом случае можно реализовать выгоды большого масштаба производства, инвестировать в важные исследовательские проекты и программы продвижения, диверсифицироваться и затем поддерживать выбранные продукты за счет других, преодолевать барьеры входа на новые рынки и сектора. Таким образом, предприятие, которое в результате роста достигнет средних или больших размеров, имеет совершенно иные основы и возможности конкуренции по сравнению с малым. Кроме того, у него складываются совсем другие отношения с финансовыми и правительственными учреждениями, оно лучше воспринимается клиентами, поскольку вызывает доверие. Следовательно, можно сделать вывод, что главный стратегический принцип большинства субъектов хозяйствования – это рост и достижение средних, а потом больших размеров. При этом существует несколько групп предприятий, которые остаются малыми долгое время, т.к. по разным причинам не могут расти: не увеличивается рынок, не хватает финансовых ресурсов, собственники не имеют способностей к управлению и т.п.

Развитие и рост предприятия в долгосрочной перспективе может обеспечить только стратегическое управление, которое является ответом на все новые вызовы современности, связанные прежде всего с нарушением непрерывности развития и глобализацией рынков клиентов и конкурентов. Эти процессы, в свою очередь, генерируются быстрым развитием науки, техники и сопутствующими им изменениями культуры.

По мере исчезновения границ между различными культурами, с помощью техники телекоммуникации, которая позволяет рассматривать мир как "глобальный город", быстро расширяется сфера международных отношений. Эти тенденции предполагают все возрастающую степень интенсивности в действиях сегодняшней организации и динамичности в

управлении. Рождается новое направление в теории менеджмента, которое можно назвать **динамичная вовлеченность** [139, 142]. “Динамичная” (в противоположность статичной) указывает на постоянное изменение, рост и действенность. “Вовлеченность” (в противовес безразличию) означает сильные взаимосвязи с другими людьми. Поэтому данный термин, пожалуй, лучше всего выражает сосредоточение большинства современных эффективных менеджеров на взаимоотношениях между людьми и их быстрой адаптации к условиям, изменяющимся во времени. Под общим определением “динамичная вовлеченность” понимаются шесть различных проблем, относящихся к теории управления:

**1. Окружение организации и природная среда.** Направление динамичной вовлеченности предполагает, что внешнее окружение организации нельзя свести к набору постоянных безличностных сил. Это скорее сложная, подвижная сеть людей, влияющих друг на друга. Поэтому руководители должны обращать внимание не только на собственную деятельность, но также понимать, что является важным для других работников управления данного и других предприятий. Такое взаимовлияние менеджеров приводит к совместному созданию условий, в которых их организации будут процветать или бороться с трудностями. Разработанная М. Портером теория стратегии конкуренции сосредотачивает внимание на том, каким образом менеджеры могут влиять на условия в данном секторе, где взаимодействуют друг с другом как конкуренты, клиенты, поставщики и т.д. Другое течение динамичной вовлеченности, представленное Е. и Дж. Г. Стид [138], в центр внимания теории управления ставит экологические вопросы.

**2. Социальная ответственность и этика.** Менеджеры, придерживающиеся направления динамичной вовлеченности, большое внимание обращают на те ценности, которыми руководствуются сотрудники предприятия и на которых построена организационная культура, а также на те, которые признают люди вне данного субъекта хозяйствования. Эта концепция представлена в 1982 г. Т. Петерсом и Р. Ватерманом [122]. На основе исследований, проведенных в наиболее эффективных фирмах, они сделали вывод о том, что широкая и глубокая общая культура, созданная в них, является логической основой направленности динамичных людей на поиск соответствующих изменений. Эту мысль развил Р. Соломон, указывая, что менеджеры должны проявить гражданскую ответственность, ставя *совершенство* на первое место в своих стремлениях. В динамичной вовлеченности недостаточно, чтобы руководители поступали так, как всегда или были удовлетворены тем, что соответствуют своим конкурентам. Лозунгом организации в настоящее время должно быть постоянное стремление к совершенству. Ценности, в том числе и эта, являются

категориями этики, поэтому данное направление переносит ее со второстепенных понятий теории управления в самый центр.

**3. Глобализация и управление.** Направление динамичной вовлеченности учитывает то, что с 90-х годов XX века перед каждым руководителем открывается весь мир, с каждой точкой которого можно связаться в любой момент. Поэтому менеджер должен рассматривать себя как гражданина мира. На это обращает внимание К. Охмай, описывая “мир без границ”, в котором менеджер рассматривает всех клиентов как “одинаково далеких” от своего предприятия [114].

**4. Создание и преобразование организации.** Менеджеры – приверженцы теории динамичной вовлеченности постоянно ищут способы для освобождения творческого потенциала – как своего, так и своих подчиненных. Все чаще теоретики нацеливают руководителей предприятий на переосмысление традиционных организационных структур, к которым они привыкли. Концепция “освобожденного управления” Т. Петерса ставит под вопрос использование неподвижных структур, подавляющих творчество людей [124]. Все большее внимание привлекают проблемы реинжиниринга, связанные с радикальным перепроектированием организации, подробно представленные М. Хаммером и Дж. Чампи [84]. Оба автора призывают менеджеров пересмотреть сущность процессов функционирования предприятия и заменить те из них, которые препятствуют его эффективности.

**5. Культура и многокультурие.** Менеджеры, которые придерживаются направления динамичной вовлеченности, понимают, что различные точки зрения и отличающиеся ценности, привносимые в организацию людьми, представляющими различные культуры, могут дать много полезного. Дж. Мартин положила начало проведению анализа культуры предприятия, который объясняет, как культурные различия могут поставить перед менеджером проблемы, не имеющие прецедента [108]. Люди могут сохранить чувство своей исключительности, свою аутентичность только, если ценят то общее, что имеют с другими людьми в организации и обществе, которым принадлежат. Авторы, занимающиеся этими проблемами, хотят, чтобы менеджеры заметили пользу, которую приносят понимание и акцептация различий между людьми. В то же время они не предполагают, что сделать это легко. Многокультурие становится, следовательно, подвижной целью по мере того, как все больше людей осознают собственные традиции и культурные связи. Именно здесь сходятся “динамичность” и “вовлеченность” в нашем представлении организации XXI века.

**6. Качество.** В соответствии с направлением динамической вовлеченности, в словаре каждого руководителя должно быть понятие

комплексного управления качеством (*Total Quality Management – TQM*). Эта система была разработана У. Демингом, который считал, что для стремления к качеству с каждой точки зрения необходимо изменение философии организации. Все менеджеры должны думать о том, каким образом следует выполнять каждый организационный процесс, чтобы обеспечить производство продукции, соответствующей все более требовательным клиентам и нормам конкуренции. Позитивным побочным эффектом нацеленности на качество могут быть сильные и прочные связи между людьми. TQM придает управлению еще одно динамичное измерение, поскольку качество всегда представляет собой подвижную цель [35, 64].

Только такой способ управления организацией дает шансы завоевания конкурентного преимущества, поскольку является:

- *инновационным*, т.е. способным к инновациям относительно не только продуктов и процессов, но и структур, использования человеческого потенциала, снабжения, контроля запасов, маркетинга, обслуживания;
- *адаптационным*, т.е. способным приспособиться к изменениям в поведении работников организации, предпочтениях клиентов, ожиданиях инвесторов, правовых нормах, доступности ресурсов на глобальном рынке, стратегиях конкурентов;
- *эластичным*, т.е. способным к увеличению и уменьшению размеров организации, изменению направлений действий и стратегии, созданию коалиций, элиминированию нерезультативных или менее результативных подразделений;
- *эффективным*, т.е. способным к удержанию длительного преимущества над конкурентами в сфере продуктов, производительности, удовлетворенности персонала, лояльности клиентов, качества и легкости обслуживания товаров;
- *быстрым*, т.е. способным более быстро, чем конкуренты, ответить на изменения в окружении.

Динамичная вовлеченность является примером изменяющегося облика теории управления. Эта теория требует от менеджеров трактовки организации как интегральной составляющей современного мирового сообщества. Теории управления, как и все теории, эволюционируют, чтобы отражать ежедневную действительность и изменяющиеся условия. Поэтому руководители должны обращать на них внимание и обладать склонностью к проведению преобразований. Если они этого не сделают, их обойдут более эластичные конкуренты.

## 5. СУЩНОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 5.1. Обучающаяся организация

В нестабильном мире, когда ни в чем нельзя быть уверенным полностью, предприятия должны постоянно обновляться, модернизироваться. Одним из способов является создание обучающейся организации. Это, как считают многие авторы, обязательное направление в управлении предприятием будущего. Существенным (если не основным) вопросом, возникающим при определении обучающейся организации, является такой: может ли она учиться и обладать определенными знаниями? Иначе, учиться может только отдельный человек или также вся организация; определенными знаниями располагает организация, намеренно созданная людьми, или ее сотрудники? Вопреки ожиданиям, ответ на этот вопрос не так легко найти.

В предметной литературе встречаются три различающиеся точки зрения на данную проблему. В соответствии с первой, организация, как результат намеренного объединения людей, не может обучаться, учатся только ее члены. Знания организации – это простая сумма знаний всех сотрудников. Вместе с уходом кого-либо из них организация теряет часть приобретенных знаний. Вторая точка зрения предполагает, что предприятие, как группа людей, может учиться и сохранять приобретенные знания. Его знания – это нечто большее, чем знания всех сотрудников. Уход кого-либо из них только лишь уменьшает, в менее, чем пропорциональной степени, знания, которыми обладает организация. В соответствии с приверженцами третьей точки зрения, обучающаяся организация – это спорная и не имеющая значения концепция.

Действительно, определение “обучающаяся организация” следует понимать как метафору. В буквальном смысле организации не помнят, не думают и не учатся. Однако, существуют ситуации, когда кажется, что организации знает больше, чем ее участники. Структуры или процедуры позволяют предприятию находить идеальное решение, хотя отдельные сотрудники были далеки от этого. Поэтому его обучение является не только суммой процессов индивидуального обучения работников, хотя оно учится только лишь благодаря их опыту и действиям.

Авторы, соглашающиеся с существованием обучающихся организаций, дают разнообразные их определения. Некоторые из них:

- “Обучение организации означает процесс совершенствования ее действий благодаря большим знаниям сотрудников и их более глубокому пониманию принципов и целей функционирования данного предприятия” [63];

- “Организация считается обучающейся, когда может вписать исторический опыт в правила, которые определяют направления ее деятельности и развития” [107];

- “Обучение организации – это процесс идентификации и элиминирования ошибок” [159];

- “Обучающаяся организация – это такая, которая поддерживает обучение всех своих сотрудников (индивидуальное, групповое, организационное) и сама постоянно преобразуется” [56].

В 90–х годах XX века возникло несколько концепций обучающихся организаций, в которых выделяются их особые характеристики, являющиеся условиями возникновения и развития процессов обучения на предприятии. В [6, 8, 50, 56, 159] предлагается более 40 таких характеристик разной степени обобщения, среди которых, как показывает практика, наиболее часто повторяются следующие:

1. **Специфическая организационная культура** – является производной перенятия и интернационализации определенных культурных предпосылок, касающихся:

- человеческой природы – поведение человека определяется прежде всего потребностями высшего уровня, с доминированием потребности самореализации и принадлежности к группе;

- межличностных отношений – в личных контактах существенен прежде всего действительный, а не формальный авторитет, сотрудник продвигается по служебной лестнице благодаря знаниям и умениям, а не стажу; человек в организации рассматривается как член определенной группы, нет места любой дискриминации, все охотно делятся знаниями и опытом с другими;

- отношения к организации – предприятие является местом удовлетворения важных потребностей самореализации, развития и принадлежности к группе, его успехи – это успехи всех сотрудников;

- отношения к внешнему окружению организации – оно рассматривается как источник разнообразных шансов и возможностей, а не угроз, предприятие характеризуется открытостью у миру, проявляющейся в желании его постоянного познания и совершенствования.

2. **Общее видение будущего**, которое в этом случае в большей степени является смыслом деятельности организации, чем стратегической, долгосрочной целью. По мнению С. Маршалла [107], видение предприятия представляет собой фундаментальный принцип для всех

самоорганизующихся систем, в том числе обучающихся организаций. Оно объединяет всех вокруг общего мышления, использует умения и опыт сотрудников для создания основных убеждений, неустанно определяет решающие факторы функционирования предприятия, инициирует чувство единства с внутренними целями, нацеливает на эффективность и свободу как в индивидуальных, так и в групповых действиях.

**3. Доминирование групповых процессов обучения** – это наиболее часто упоминаемая характеристика обучающейся организации. Проблема в определении группового обучения заключается в ответе на вопрос: эффектом группового обучения является только лишь повышение уровня знаний членов предприятия или же создание того, что некоторые авторы называют организационными знаниями, т.е. знаниями, принадлежащими предприятию как целостности? Если предположить, что знания группы, как результат синергетического эффекта, могут превышать простую сумму знаний ее членов, то можно говорить о групповом обучении как о возможности повышения уровня знаний и умений группы. Так понимаемое групповое обучение не является точно тем же, что и групповое решение проблем, которое концентрируется на использовании разнообразных знаний членов группы при творческом поиске решения. Групповое обучение требует:

- совместного участия в процессе идентификации целей, децентрализации в процессах планирования, группового принятия решений;
- децентрализации в организации труда автономных рабочих групп, постоянно обогащающих содержание работы, возможности обмена ролями и заданиями, активизации вместо классической специализации;
- широкого диапазона стимулов, отражающих высшие уровни иерархии потребностей, систем мотивации, премирующих исключительно групповые действия и поддерживающих видение предприятия;
- ограничения систем контроля в пользу самоконтроля, формирования ответственности и доверия вместо координации и надзора;
- понимания сотрудников как членов определенных групп.

Таким образом, можно утверждать, что обучающаяся организация строится на базе компетенций сотрудников, которые усиливаются их заинтересованностью, доверием, групповыми действиями. Предпосылка компетенции означает: каждый человек может ожидать, что он вправе предпринимать действия в таком объеме, на какой ему позволяет лимит компетенции, предполагая минимум контроля. Такое предприятие занимается поиском причины, вызывающей интересующий или беспокоящий его результат. Однако, организация мыслит системно – не расчленяет окружающий мир на элементы и анализирует их не отдельно, а в их общей системной совокупности. Всесторонне и разнонаправленно

изучает связи, а особенно постоянно сопутствующие каждому процессу разного рода обратные связи. Схема системного мышления организации – это непрерывная последовательность: причина это результат – результат это причина.

В течение длительного времени предприятия действовали при недостатках либо отсутствии компетенции. Принцип их организации основывался на контроле, директивах, правилах и процедурах, месте в иерархии, т.е. были дорогостоящим. Организация предприятия, опирающегося на компетенции, т.е. обучающейся организации, основывается на плоской организационной структуре, располагающей минимумом контрольных пунктов, где большое внимание уделяется опережающему тренингу, а также созданию индивидуальных способов решения проблем, развитию чувства значимости еще до того, как человек будет допущен к выполнению той или иной работы. В таких организациях сотрудник с самого начала привыкает к тому, что надо учиться. Обучающаяся организация опирается на идентификацию узловых компетенций, необходимых для координации действий в общем масштабе, что позволяет найти взаимосвязи между способом достижения целей, их пониманием, объяснением, способом решения проблем и коммуникацией между сотрудниками, а также между предприятием и другими хозяйствующими субъектами. Результатом этих действий является достижение высоких показателей эффективности и экономического роста благодаря умениям быстрой адаптации предприятия к изменяющимся условиям окружения.

В обучающейся организации внимание должно концентрироваться на той ее части, которая отвечает за обучение сотрудников для того, чтобы достичь в ее персональном составе и структуре наивысшего уровня знаний в сфере управления, методов и способов руководства различными начинаниями, т.к. она должна систематически давать ответ на вопросы относительно формирования структуры, культуры, стратегии и операционной деятельности.

Способность функционирования структуры обучающейся организации определяется четырьмя основными циклами: познанием, адаптацией, инновационностью и реализацией, представляющих собой сеть взаимосвязей девяти главных элементов – усвоения, понимания, обучения, решения, мышления, коммуникации, ценностей, поведения, знаний (рис. 5.1). Каждый из циклов состоит из элемента *знание* и других элементов, имеющих наиболее тесные связи с данным циклом. Так, объединение знания с *усвоением* и *пониманием* описывает цикл познания; с *обучением* и *решением* – цикл адаптации; с *мышлением* и *коммуникацией* – цикл инновационности; с *ценностями* и *поведением* – цикл реализации.

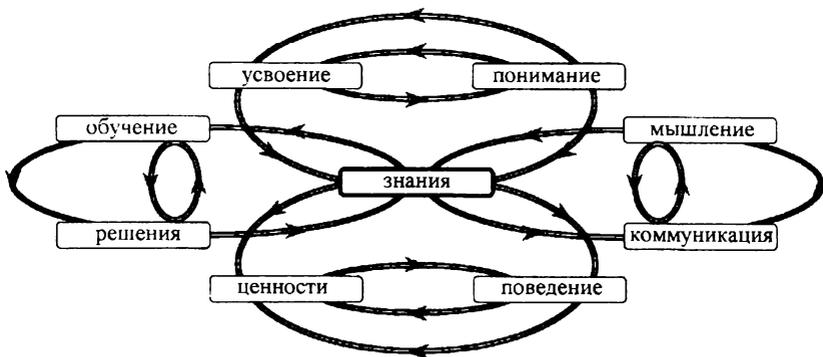


Рис. 5.1. Обучающаяся организация как объединение четырех циклов.

Источник: Собственная разработка на основе [82].

Познание означает способность распознавать и предвидеть потребности окружения и пополнять имеющиеся знания о различных явлениях. Адаптация – это способность реагировать на потенциальные проблемы посредством использования актуальных знаний и находить способы приспособления проблем к определенным внутренней среде и внешнему окружению. Инновационность определяется способностью создавать новые знания для объединения эффектов, полученных организацией в результате использования влияния и развития внешнего окружения и внутренней ситуации. Реализация отражает способность применения соответствующих знаний, выявления комплекса необходимых компетенций и их преобразование в образцы поведения в обыденных и нетипичных ситуациях.

Обучающаяся организация не является процессом – это ежедневно самоорганизующееся и свободно функционирующее предприятие. Каждый ее элемент и каждый цикл является и результатом, и причиной, с различными исполнением, производительностью и эффективностью. Каждое изменение одного из элементов или одного из циклов приводит к изменению всех связей. Например, новые информации, идеи (инновации) могут улучшить процессы (адаптацию) или привести к развитию способов поведения (реализации). Изменение образцов поведения обсуждается и принимается (усвоение). Это приводит к улучшению (адаптация и реализация) или созданию новых, более эффективных концепций (инновация), затем внедряемых (реализация)

Таким образом, в обучающейся организации сотрудники на всех уровнях, индивидуальным и групповым образом постоянно работают над достижением результатов и получением знаний, которые им действительно необходимы. Предприятия, чтобы выжить в будущем, должны открыть для себя способы усиления вовлеченности всех сотрудников и использования их способностей к обучению. Возможность быстрого обучения может оказаться единственным надежным элементом прочного преимущества над конкурентами. В условиях глобализации экономики функционирование предприятия становится все более сложным и динамичным, поэтому работа должна быть одновременно и наукой.

## **5.2. Виртуальная организация**

Информационные технологии во все большей степени становятся фактором, разрушающим существующие структуры и функции на традиционно организованных предприятиях. Их развитие в глобальном масштабе привело к появлению виртуальных организаций. Последние представляют собой ответ на усиленную конкуренцию со стороны быстрых и очень эластичных предприятий, производственный процесс которых основывается не на принципе экономии на масштабе производства, а на постоянном поиске рыночных возможностей. Появление виртуальных организаций стало возможным благодаря развитию мировых систем коммуникации и транспорта.

Можно найти много определений сущности виртуальной организации, но ни одно из них не будет окончательным, т.к. действительность постоянно добавляет ей новые характеристики. Наиболее удачным представляется следующее – это такая модель организации, в которой произошло объединение ресурсов взаимодействующих друг с другом фирм, реализующих совместные мероприятия с целью получения пользы большей, чем если бы они действовали традиционным образом [100]. Слово “виртуальный” означает не вещественный, кажущийся, но возможный. Упрощенно виртуальной организацией можно назвать множество организационных единиц, разобщенных пространственно (даже в глобальном масштабе), совместно реализующих хозяйственные начинания, динамично подбираемых на определенное время для реализации конкретных заданий. Ее структурные элементы могут быть самостоятельными субъектами и одновременно участниками многих хозяйствующих организаций. Их совместная деятельность основывается на компьютерных сетях и возможностях пользоваться услугами

информационных банков, таких как Интернет, и является идеальным способом достижения конкурентного преимущества на глобальных рынках. В качестве примера можно привести *Dell Computer Corporation*, необыкновенно динамичного мирового лидера компьютерной промышленности, где применена новая модель бизнеса, основанная на “виртуальной интеграции” с клиентами, рассматриваемыми как партнеры. Основными характеристиками фирмы являются: активная координация процессов обслуживания клиентов, *outsourcing* – сотрудничество с поставщиками компонентов, которые непосредственно работают с фабриками *Dell*, быстрое реагирование на трудности клиентов, краткий (несколько месяцев) срок создания и внедрения нового продукта [103].

Концепция виртуальной организации в управлении:

- не является синонимом функционирования через Интернет;
- не представляет собой организационно–правовую форму осуществления деятельности, такую как акционерное общество или кооператив;
  - не имеет типичных для предприятия традиционных элементов, таких как организационная структура, офис, фабрика, договор о найме сотрудника, поэтому низки административные расходы и капиталовложения, высока эффективность;
  - является формой ультраэластичной организации управления предприятием;
  - проверяет на практике современные методы и концепции управления;
  - представляет собой форму сетевого взаимодействия бизнес–партнеров на основе юридических соглашений, доверия и готовности к риску;
  - в максимальной степени удовлетворяет потребности клиентов благодаря своим отличительным компетенциям и эффекту синергии, достигаемому путем использования сети партнеров;
  - обеспечивает использование продвинутых информационных и телекоммуникационных технологий;
  - предоставляет новые возможности конкурирования – в информационном пространстве;
  - изменяет конкурентное поведение между предприятиями: конкуренты становятся партнерами по бизнесу.

Виртуальная форма организации предприятия (рис. 5.2.) основана на “центре ключевых компетенций” в сфере формирования глобальной стратегии предприятия; координации частичных стратегий отдельных бизнесов вокруг миссии и управления сетью специализированных внутренних и внешних “поставщиков услуг”. Условно поставщиками услуг

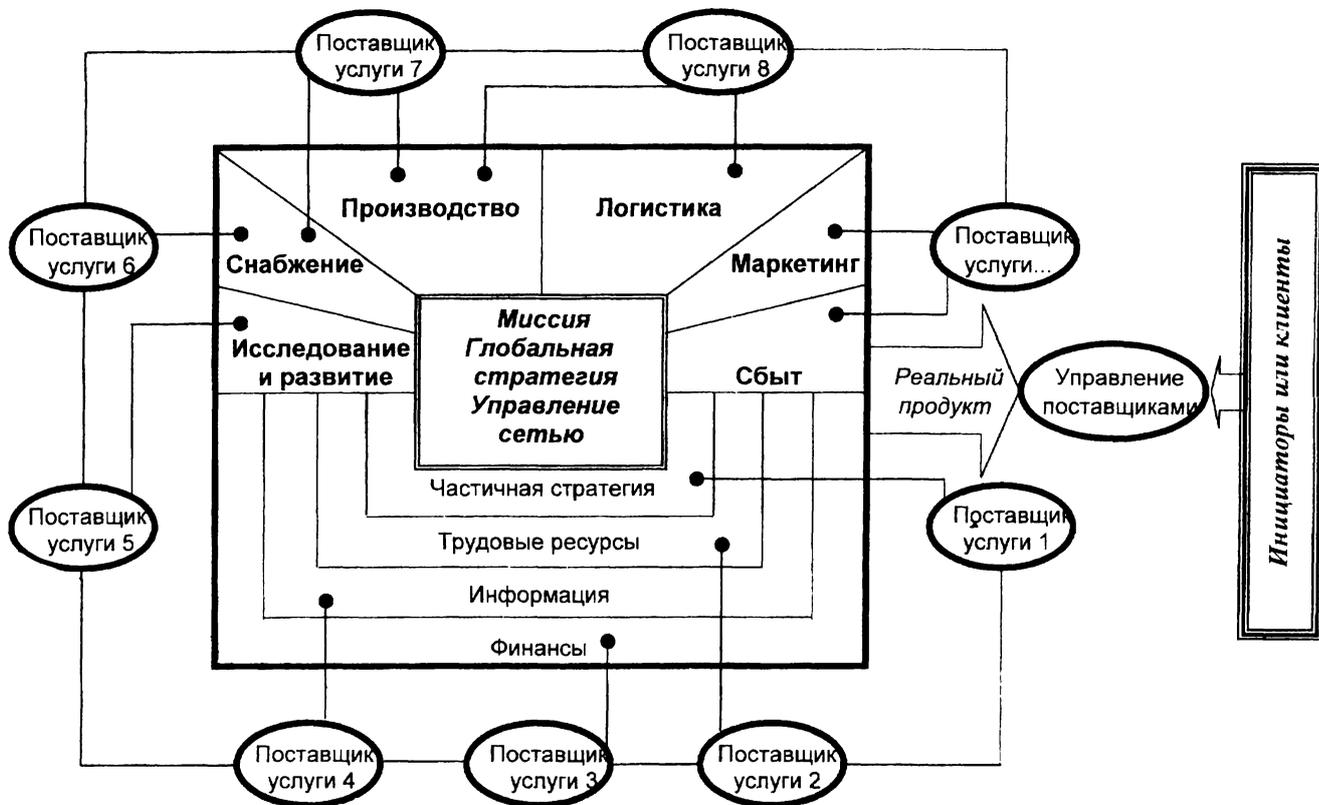


Рис. 5.2. Модель виртуального предприятия.

Источник: Собственная разработка на основе [53].

названы отдельные организации, реализующие для данного предприятия такие функции, как: исследование и развитие, снабжение, маркетинг, производство, логистика, управление персоналом, финансами, информацией. Они более или менее прочно связаны с “центром” как с точки зрения пространства, так и отношений собственности, и подбираются в зависимости от возникающих потребностей. Подвижность конфигурации поставщиков услуг дает возможность предприятию приобретать новые компетенции и быстро реагировать на актуальные и будущие изменения в окружении. Чем большей является подвижность конфигурации, в тем большей степени построение организации всего предприятия имеет виртуальный характер.

Виртуальная организация, прежде всего, дает возможность использовать сильные стороны отдельных кооперантов. При этом от них требуется взаимное доверие, которое возникает и усиливается в результате развития зависимости друг от друга тогда и только тогда, когда становится необходимым условием достижения успеха, требующего полной отдачи всех реализаторов данного проекта.

Управление виртуальной организацией основывается главным образом на реализации установленных целей и заданий, оцениваемых на основе принятых норм. Взаимодействие руководителя и сотрудника в большей мере сосредоточено на том, *что* сделано, а в меньшей – на том, *как* это сделано. Благодаря созданию для работников стимулов к самостоятельной работе, менеджер имеет больше времени для планирования, анализа и оценки управленческих заданий, постоянного совершенствования принятой стратегии. Практика показывает, что когда сотрудники в большей степени сосредоточены на результатах, которые должны достичь, им характерна большая предприимчивость, инновационность, производительность и ориентированность на обеспечение высокого качества выполняемой работы. Система управления в такой организации требует разработки эффективной коммуникации между руководителями и подчиненными, т.е. ясного и однозначного формулирования заданий, графика их реализации и соответствующего способа передачи информации.

В развитии виртуальной формы организации управления предприятием, как правило, выделяется несколько поколений – от виртуализации выбранных параметров деятельности предприятия, через построение сети, до виртуализации всех процессов [53, 148]. Предприятие будущего – это во все большей степени виртуальная организация, представляющая собой новую форму сетевого способа кооперации. Она является ответом на новые требования глобальной конкуренции и, в то же время, результатом развития глобальных компьютерных сетей и

однородных техник коммуникации участников рынка. Ее принципиально важным умением является способность находить наилучшие контракты на рынке, а также приобретать и интегрировать самые лучшие ресурсы для их реализации.

### ***5.3. Группировки и альянсы предприятий***

Группировка предприятий – это один из основных методов их роста и усиления позиции в конкуренции. Она обеспечивает быстрый и эффективный рост организаций как по вертикали и горизонтали, так и в направлении диверсификации, и, кроме того, позволяет обойти барьеры входа и снизить риск, связанный с проникновением на новые рынки и сектора. Это одна из основных стратегий конкуренции, т.к. является далеко идущим вариантом стратегий кооперации. Часто группировка осуществляется между конкурентами, снижая уровень конкуренции и усиливая обе стороны в их борьбе с другими субъектами рынка.

Выделяется два основных вида группировки предприятий: объединение (фузия) и присоединение. Объединение заключается в добровольном соединении определенных организаций в их общем интересе. Присоединение означает покупку организации, часто находящейся на грани банкротства, более сильным партнером. К продаже можно также склонить хорошо функционирующее предприятие. Оба вида могут осуществляться по разным направлениям, что в результате дает три основных модели группировки предприятий: горизонтальная, вертикальная и приводящая к диверсификации. Первая может происходить между организациями из одного и того же сектора и означает внешний способ реализации стратегии развития рынка И. Ансоффа или стратегии количественной экспансии А.Д. Чандлера и П.Ф. Друкера. Среди вторых следует выделить два направления: вперед (с посредниками) и назад (с поставщиками). Они связаны с внешним методом реализации стратегии вертикальной интеграции. Группировки третьего типа означают внешний метод реализации стратегии диверсификации. Эту классификацию следует еще дополнить, выделяя национальные и международные группировки.

Основными факторами выбора вида, направления и типа группировки являются размер предприятия, доля на данном рынке, род применяемой технологии, финансовая ситуация, структура сектора, антимонопольная политика. Крупная организация, обладающая большим экономическим потенциалом, практически никогда не создает фузии с подобной себе организацией из этого же сектора, т.е. не входит в горизонтальные

объединения, поддерживая определенное равновесие олигополии. Ее руководители понимают, что клиенты ожидают определенной разнородности производителей и товаров на рынке, но они лояльны к данному предприятию, а объединение может привести к утрате его отличительных особенностей и угрожать снижением продаж. Крупное предприятие чаще всего приобретает малые или средние фирмы на принципах вертикальной интеграции, либо большие или средние фирмы на принципах диверсификации. Малые и средние предприятия, в основном, стремятся к горизонтальным объединениям, создавая сети, поскольку для них это способ быстрого развития и усиления конкурентной позиции. Они также часто реализуют вертикальные объединения, но редко – объединения диверсификационного типа, что связано с возможностями их развития.

Горизонтальная группировка предприятий (производящих схожие товары) дает в результате быстрое увеличение доли рынка объединенной организации, т.е. создает условия для реализации выгод от концентрации экономического потенциала и доминирования. Кроме того, возникают условия для организации производства в большом масштабе и достижения вытекающей из этого пользы. Иным эффектом такого способа объединения является рост финансового потенциала, который может обеспечить проведение интенсивной деятельности в области исследований и развития, что создает условия для внедрения инноваций и интенсивных действий по продвижению и рекламе. Также появляется возможность более полного использования специалистов, а особенно управленческих кадров. Горизонтальное объединение означает фузию наилучших ресурсов обоих предприятий, а также уменьшение доли наименее эффективных из них. Оно позволяет достигать синергетических эффектов, т.е. высших, чем сумма эффектов каждой из организаций перед группировкой, хотя случаются и случаи негативной синергии, когда после объединения двух хорошо функционирующих предприятий возникает одно слабое.

Предпосылкой вертикальных группировок является желание достичь конкурентного преимущества на базе лидерства по издержкам или дифференциации. Этим определяются критерии выбора предприятий для их осуществления. Фузии и поглощения являются наиболее частым методом реализации стратегии полной вертикальной интеграции.

Альтернатива группировке предприятий – это стратегические альянсы, которые, начиная с 80–х годов XX века, развивались очень интенсивно, и в 90–х годах были одной из ведущих стратегий развития фирм. Они представляют собой специфический тип союза двух либо более предприятий, заключаемого с целью реализации определенной общей стратегической цели. Такой целью может быть выход на новый рынок, разработка и внедрение новой технологии или нового продукта и т.п., т.е.,

по сути дела, – завоевание (удержание, усиление) конкурентной позиции [83]. Широко понимаемые альянсы могут заключаться предприятиями как с поставщиками и покупателями, так и с настоящими или потенциальными конкурентами, следовательно могут также иметь вертикальный или горизонтальный характер. Однако в узком понимании альянсами называют только горизонтальные объединения, т.е. с конкурентами [160].

Стратегический альянс принадлежит к группе кооперационных стратегий и является одной из форм договоров между предприятиями. К факторам, способствующим быстрому их развитию, относятся:

- развитие глобальной конкуренции,
- ускорение научно–технического прогресса,
- рост стоимости исследований и риска, связанного с ними,
- сокращение цикла жизни товаров.

Довольно часто крупные фирмы входят в альянсы со многими организациями, в результате чего создаются очень сложные сети, в которых предприятия в одной области сотрудничают, а в другой – конкурируют. Наибольшее количество альянсов имеют такие фирмы, как *Philips, INTEL, Goldstar, SIMENS, Hitachi, Toshiba*. Выбор партнера производится прежде всего с учетом его пригодности в реализации целей альянса. Партнер должен усиливать и/или дополнять достоинства фирмы, обладать не слишком сильной и не слишком слабой конкурентной позицией и иметь согласующиеся с данной фирмой цели.

Таким образом, для стратегических альянсов характерны несколько основных элементов:

- целевой характер – альянсы всегда имеют определенную цель, причем наиболее часто ею является удержание или усиление конкурентной позиции партнеров на рынке;
- долгосрочность, но с конкретным временным горизонтом;
- соблюдение принципа партнерства – его участниками могут быть только предприятия, независимые друг от друга, соблюдающие принцип равенства;
- пропорциональность вклада и доли партнеров и получаемых ими выгод;
- стратегическое значение, заключающееся в изменении ситуации в секторе или всей отрасли, либо, по крайней мере, улучшении конкурентных позиций партнеров.

Глобализация конкуренции требует новых стратегий. Стратегические альянсы, особенно международные, отвечают этим требованиям. Подобные союзы – со многими партнерами, направленные на разные рынки и включающие различные сферы деятельности, создавая иногда очень сложные сети, заключают прежде всего крупные международные

корпорации. Также большое их количество наблюдается среди малых и средних предприятий, а также между крупными и малыми организациями. Без них практически невозможна интернационализация малых и средних хозяйствующих субъектов. В результате возникновения множества расширенных альянсов старая структура рынка заменяется более сложной олигополистической структурой, состоящей из нескольких интернациональных сетей.

#### **5.4. Стратегические проблемы предприятия**

Необходимость преобразования предприятия в современный, отвечающий сложным условиям внешнего окружения субъект хозяйствования приводит к появлению проблем в его функционировании. Чаще всего они выявляются при построении стратегии организации, когда менеджеры ищут оптимальный путь ее развития. Проблемой считается ситуация, когда что-то желаемое или ожидаемое не совпадает с тем, что достигнуто или произошло в действительности. Поэтому сущностью формулировки проблемы является определение разрыва между соответствующим образом идентифицированными реальным и желаемым состоянием предприятия. В научной литературе встречается несколько моделей стратегического разрыва, которые используются при разработке стратегии.

**1. Модель статического стратегического разрыва.** Использование понятия “стратегический разрыв” не случайно, хотя им, в основном, оперируют при проведении стратегического анализа по отношению к измеримым и повторяющимся явлениям, для которых можно выявить тенденции развития [85]. Если отойти от методологического уровня стратегии на уровень процедур ее формулирования, то окажется, что специфика разных подходов сводится именно к способу определения стратегического разрыва, который и будет фундаментом для дальнейших действий, определяющих весь процесс разработки и реализации стратегии.

Классическая процедура построения стратегии сегодня часто называется моделью (анализом, методикой) стратегического разрыва [33, 113, 126]. В соответствии с ней, процесс формулирования стратегии начинается от проведения диагностики состояния предприятия. Следующим шагом является разработка распознавательного прогноза для данного субъекта хозяйствования, который строится при условии сохранения прежнего направления и масштаба деятельности. Далее определяется тенденция, основанная на пассивном наблюдении за развитием предприятия в контексте его окружения от текущего момента времени  $t_0$  до

конца принятого временного горизонта  $t_1$ . Если она соответствует целям и представлениям руководства, то считается, что стратегия развития предприятия не требует изменений. В противном случае разрабатывается нормативный прогноз, отправной точкой которого являются принятые организацией цели. Способ его построения обратен процедуре разработки распознавательного прогноза, т.е. от установленной на момент времени  $t_1$  цели, шаг по шагу возвращаясь назад к моменту времени  $t_0$ , определяются действия, которые необходимо предпринять. Возникающий в результате подготовки обоих прогнозов разрыв, называемый статическим стратегическим разрывом, показывает сферу будущих стратегических действий. Модель статического стратегического разрыва показана на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Модель статического стратегического разрыва.

Источник: [112, 113].

С методологической точки зрения в оговариваемой модели статического стратегического разрыва приняты две предпосылки:

- первая касается статичности условий хозяйствования. Предполагается, что окружение предприятия и его отношения с ним являются стабильными. Это означает, что в рассматриваемом периоде времени не появятся ни новые значительные тенденции, ни существенные структурные преобразования. Хотя предприятие и его окружение здесь разделяются, но взаимодействие между ними подробно не исследуется;

- вторая (частично вытекающая из первой) предполагает, что методологически оправдано принятие целей априори и что по отношению к ним возможна разработка соответствующих действий и структур управления, обеспечивающих их достижение.

Стоит подчеркнуть, что представленное понимание стратегии – как определение и «заполнение» статического стратегического разрыва – делает акцент прежде всего на том, что следует осуществить в рамках

стратегических действий (выделенное поле на рис. 5.3.). Кроме того, оно затрудняет предварительную разработку программы стратегических действий (*как* делать), которые должны быть соответствующим образом реализованы в тактической и операционной сферах. Однако, именно эта возможность декларирования стратегических мероприятий до сегодняшнего дня делает привлекательным такое понимание стратегии для очень многих руководящих работников высшего уровня. Поэтому выработка стратегии все еще отождествляется с подготовкой документа, чаще всего называемого «Стратегическая программа (план) предприятия», о котором потом забывают.

Многочисленные примеры применения модели статического стратегического разрыва дает практическая деятельность хозяйствующих субъектов в странах с рыночной экономикой – в 60–х годах и ранее (хотя тогда применение термина «стратегия» было довольно редким), в нашей стране – до сих пор. В качестве желаемого целевого состояния принимается уровень передовых предприятий или мировых лидеров, а за точку отсчета процесса формулирования и реализации стратегии (выступающей чаще всего в виде долгосрочного плана) – текущее состояние данного субъекта хозяйствования. При неизменности структур и основных принципов его функционирования всякие изменения, приближающие к желаемому состоянию, считаются стратегическим успехом.

Критические замечания относительно модели статического стратегического разрыва ни в коем случае не означают его ошибочности. Но его применение требует, чтобы окружение предприятия соответствовало строгим условиям. Эта модель соответствует, по классификации И. Ансоффа [1], стабильному и реактивному уровню турбулентности окружения. В первом случае (стабильное окружение) изменения, если и имеют место, настолько малы, что процессы приспособления предприятия к окружению могут осуществляться на тактическом и операционном уровнях. В реактивном окружении, в свою очередь, хотя и предполагаются изменения в большом масштабе, требующие проведения адаптационных действий на уровне стратегии предприятия, также принимается, что необходимое для их осуществления время реакции достаточно кратко, и это обеспечивает успешное приспособление. При этом следует отметить (и это важно для дальнейших рассуждений), что на оговоренных уровнях турбулентности окружения процессы приспособления предприятия к нему происходят по принципу обратной связи, когда адаптационные действия являются реакцией на импульс из внешней среды.

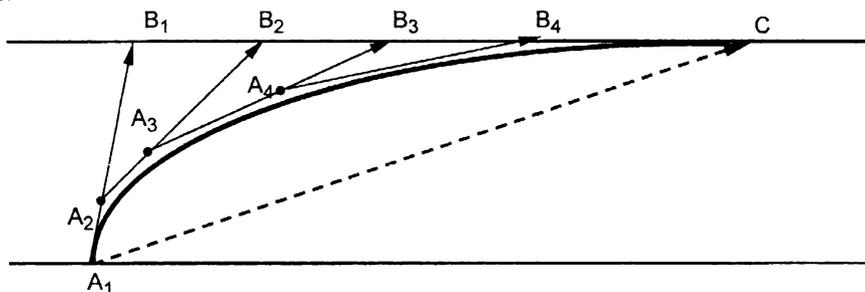
## **2. Модель динамического стратегического разрыва.**

Принципиальное предположение о стабильности, а точнее, об ограниченной изменчивости внешнего окружения предприятия значительно сужает

практическую пригодность модели статического стратегического разрыва. Исследования, направленные на элиминирование этого недостатка, привели к созданию модели динамического стратегического разрыва, допускающей обширные, динамичные изменения окружения и предприятия и предполагающей, что адаптационная реакция на произошедшие изменения является более длительной, чем само изменение, или чем вытекало бы из требований эффективности и конкурентоспособности предприятия. Точка отсчета и желаемое целевое состояние, обозначающие границы разрыва, определяются подобно, как и в предыдущей модели. Однако, в данном случае принимаются две чрезвычайно важные в практическом смысле предпосылки:

- изменения внешнего окружения происходят в соответствии с определенной логикой, следовательно, являются предсказуемыми;
- субъект хозяйствования, разрабатывающий стратегию, может настолько успешно маневрировать своей деятельностью, что будет в состоянии достичь указанного желаемого целевого состояния.

Модель динамического стратегического разрыва представлена на рис. 5.4.



- A<sub>1</sub> – технический уровень предприятия, разрабатывающего стратегию
- B<sub>1</sub> – технический уровень предприятий–лидеров на мировом уровне
- B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub> – путь повышения уровня предприятий–лидеров
- A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>, A<sub>4</sub> – окружной путь повышения уровня предприятия, разрабатывающего стратегию
- A<sub>1</sub>C – наиболее короткий путь достижения цели.

Рис. 5.4. Модель динамического стратегического разрыва.

Источник. [112, 113]

Описание, данное под рисунком, довольно подробно объясняет его сущность. Можно только добавить, что точкой отсчета для представленной процедуры действий является разрыв, имеющий место между уровнем данного предприятия (точка A<sub>1</sub>) и уровнем предприятий–лидеров на

мировом рынке (точка  $B_1$ ). Его сферу определяет пространство, ограниченное перпендикулярами, опущенными из этих точек на обозначенные прямые (чтобы не загромождать рисунок, они не приведены).

Таким образом, в данной модели предполагается, что исследуя механизмы развития промышленности, можно предвидеть тенденции развития промышленных лидеров и, в соответствии с этим, направить развитие своего предприятия, максимально приближаясь к самому короткому пути (отрезок  $A_1C$ ). Это позволяет сэкономить время и расходы, т.к. можно избежать окружного пути (дуга  $A_1A_4$ ), который был бы неизбежен при отсутствии обдуманной программы развития.

В отличие от модели статического стратегического разрыва, где адаптация происходила по схеме обратной связи (импульс–реакция), в данном случае приспособление предприятия к окружению производится в соответствии с принципом «предупреждающей» связи, когда необходимые действия проводятся, не ожидая реальных сигналов из окружения, а на основе предвидения, предупреждая их. Поэтому, возвращаясь к классификации И. Ансоффа, модель динамического стратегического разрыва соответствует предвидящему уровню турбулентности окружения. Она является более привлекательной, чем предыдущая модель, т.к. учитывает фактор динамики окружения и предприятия. Однако, в качестве основы для разработки стратегии она также будет неадекватной современным условиям хозяйствования, т.к. предполагает реальность предвидения изменений в окружении, что, как свидетельствует практика, чаще всего невозможно.

Можно привести достаточно много примеров использования данной модели в хозяйственной практике, особенно в отраслях, где наблюдались существенные технологические инновации. Предприятие, покупая лицензию у технологического лидера, за более короткое время и с меньшими затратами достигает более высокого уровня. Следует также отметить, что в условиях трансформации экономической системы субъекты хозяйствования должны научиться определять и использовать динамический стратегический разрыв, поскольку их окружение становится все более динамичным и сложным, следовательно, функционирование на основе привычного консервативного подхода к разработке стратегического плана по принципу статического разрыва не позволит достичь успеха.

Обе оговоренные модели имеют общую черту – в них считается, что предприятие приспособливается к изменениям в окружении посредством адаптационных действий. В рамках же современных концепций стратегического управления принимается модель взаимозависимого поведения предприятия и окружения, которая предполагает, что между ними происходит изменчивый и многосторонний процесс взаимного влияния друг

на друга [134]. Это существенно усложняет процесс определения стратегического разрыва, т.к. необходимо отойти от конвенционального представления о связях предприятия с окружением. Прежде всего следует отказаться от предположения, которое принято в практике, а часто и в научных разработках, о том, что воздействие предприятия на окружение так минимально, что последнее можно считать независимым от него.

**3. Виртуальные стратегические разрывы.** Наряду с понятиями виртуального продукта и виртуального предприятия используется понятие виртуального окружения, которое рассматривается как могущие осуществиться (правдоподобные) различные системы событий. В отличие от конвенционального подхода, в данном случае предполагается, что пути развития окружения не предопределены заранее и что возможны альтернативные пути, формируемые с помощью как данного субъекта, анализирующего окружения, так и других субъектов, входящих в него. Таким образом, отвергается предпосылка об обязательной непрерывности протекания процессов и явлений окружения, хотя такая непрерывность и не исключается. М. Мошкович выделяет, по крайней мере, три способа поведения предприятия по отношению к окружению, характеризующемуся разными возможными последовательностями событий [113]:

1) предприятия, активно участвующие в формировании последовательностей или масштабов событий окружения в соответствии с представлениями о собственном развитии – примером могут быть фирмы электронной промышленности (*Microsoft*), которые оказали и оказывают значительное влияние на современную хозяйственную действительность;

2) предприятия, которые формируют окружение с точки зрения своих собственных потребностей, но изменяют или модифицируют свои действия, когда в окружении появляются новые, более привлекательные для них сферы, требующие не изменений, а только адаптации – вероятно, к этой группе можно отнести фирму *Siemens*, доходы от финансовых операций которой в течение многих лет выше, чем от производства товаров и услуг;

3) предприятия, которые не пробовали предпринимать указанные действия или не достигли в этом успеха, и вынуждены только лишь пассивно приспосабливаться к окружению.

Концепция виртуального окружения, отказываясь от предположения о непрерывности прошлого, настоящего и будущего, порождает значительные трудности при принятии решений и предвидении их последствий и, кроме того, усложняет понимание развития окружения и связанное с этим альтернативное формирование хозяйственной действительности предприятия. Следовательно, появляются совершенно новые проблемы при определении стратегического разрыва, поскольку из этой концепции следует, что:

- существует не один, а множество стратегических разрывов, которые могут к тому же появляться и исчезать в зависимости от способа рассмотрения деятельности, проводимой предприятием;
- возникающие разрывы не имеют объективного характера, а создаются теми, кто принимает решения, т.к. событие, произошедшее в окружении, может стать причиной возникновения разрыва только тогда, когда указана граница между предприятием и окружением;
- предположение о взаимном влиянии предприятия и окружения приводит к тому, что импульсы к появлению разрыва могут исходить как с одной, так и с другой стороны.

На рис. 5.5. показана модель виртуальных стратегических разрывов.

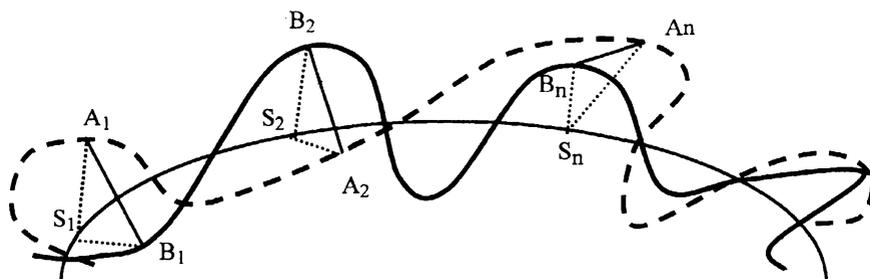


Рис. 5.5. **Модель виртуальных стратегических разрывов.**

Источник: [113].

Дуга на данном рисунке символизирует существующую на данный момент границу, разделяющую предприятие и окружение. Пунктирной линией указан потенциал предприятия; например, в сфере технологии, кадров, маркетинга и т.п., который может быть выше или ниже соответствующих потенциалов окружения, обозначенных непрерывной линией. Идентифицируемые разрывы могут возникать как соотношение между текущим состоянием равновесия предприятия и окружения  $S_1, S_2, \dots, S_n$  и соответствующими потенциалами предприятия и окружения  $A_1B_1, A_2B_2, \dots, A_nB_n$ .

В соответствии с характеристикой типов окружения И. Ансоффа, модель виртуальных стратегических разрывов адекватна поисковому и творческому окружению, т.е. наиболее сложному и динамичному, требующему творческого подхода к идентификации и разрешению проблем взаимодействия предприятия с окружением. При таком подходе можно и необходимо обращаться к прошлому, однако, тем фактором, который определит успех предприятия, будет не отображение тенденций развития

(собственных или чужих), а текущий, творческий анализ ситуации организации в окружении.

Глобализация всех сфер жизнедеятельности человека неминуемо приводит ко все большей виртуализации внешнего окружения предприятий. Использование модели виртуального стратегического разрыва требует от менеджеров новых умений, способностей к абстрактному мышлению, творческой интерпретации событий и явлений, разработки на первый взгляд неправдоподобных в данной ситуации идей и способов разрешения проблем. Они должны научиться использовать разницу в потенциалах предприятия и окружения, которая может стать причиной известных из методов стратегического анализа возможностей и угроз. Эти методы ориентируют организацию на использование первых и избежание вторых. В концепции виртуального окружения такой подход не оправдан, поскольку не имеет значения, чем было вызвано выявление стратегического разрыва (возможностью или угрозой), но важно, чтобы это дало начало разработке внутренне согласованной и стратегически успешной системы действий. При этом следует обратить внимание на то, что менеджеры часто не совсем точно рассматривают понятие «возможность», т.к. отождествляют ее с шансом, оказией, удачным случаем. А это ничто иное, как выгодное для данного субъекта хозяйствования слепое стечение обстоятельств. Но ведь возможность непосредственно зависит от деятельности предприятия. Она представляет собой (используя определение инновации П. Друкера [67]) систему, созданную на основе элементов, которые другими людьми воспринимаются как отдельные, не связанные между собой. Замеченная и приведенная к определенной форме возможность – это ничто иное, как стратегическая инновация предприятия, это награда за его рациональную, обдуманную деятельность. Другими словами, не может быть благоприятной возможности без активного отношения организации к окружению и к собственным структурам. Однако, руководящие кадры многих предприятий хотят генерировать и использовать возможности, заранее предполагая свою пассивность. Чаще всего это является следствием боязни перед негативными результатами реализации определенных стратегических намерений. В качестве оправдания часто приводится аргумент «особой специфики» деятельности данного хозяйствующего субъекта. Поскольку нет ни одного предприятия, которое не имело бы своей особой специфики, нетрудно заметить, что за такой аргументацией кроется обыкновенное отсутствие желания действовать. Вывод очевиден: либо специфика и спокойствие, либо инновационная, открытая к использованию возможностей стратегия.

Таким образом, сложность современной социально–экономической жизни предъявляет совершенно новые требования к управлению.

Глобализация экономики и конкуренции, исчезновение традиционных «границ» предприятий, перенесение возможностей развития с рационализации внутренних структур на решение проблем взаимодействия с окружением приводит к необходимости поиска совершенно новых парадигм управления. Это всегда было нелегкой задачей, но в настоящее время она становится еще более трудной в ситуации значительных глобальных угроз, разрушения многих традиционных ценностей и снижения веры в науку и прогресс.

Все современные цивилизационные обусловленности относятся также и к хозяйствующим субъектам Беларуси, которые, кроме того, сталкиваются с проблемами, специфическими для трансформируемой экономики. Особенно трудно найти практическое решение такой проблемы, как необходимость переориентации их прежней нерыночной формулы деятельности к формуле предприятия, действующего в рыночной экономике.

Несомненно, способом противостояния нынешним проблемам в управлении организациями является концепция стратегического менеджмента. Ее идея заключается в создании целостных, системных гарантий выживания предприятия и преодоления имеющихся угроз турбулентного окружения. Чтобы выжить, оно должно выработать в себе способность к эластичной деятельности, обеспечивающей приспособление к непредсказуемым условиям окружения. Стратегическое управление ставит перед предприятием два основных требования: во-первых, необходима постоянная проверка его стратегических проблем (а чаще всего – их переопределение от самого начала), во-вторых – создание эффективных механизмов адаптации предприятия к окружению. Формулирование стратегической проблемы организации фактически означает идентификацию разрыва между намерениями руководящих кадров и определенным состоянием системы «предприятие–окружение». Адаптационные механизмы предприятий не имеют конкретной формы. Они заключаются во внедрении разного рода современных методов управления, таких как реинжиниринг, управление знаниями, управление качеством, создание стратегических альянсов и т.п. Часто эти методы неясно определены, пересекаются между собой, накладываются один на другой, однако, их общей чертой является стремление к росту эластичности и адаптационности предприятия, повышению его экономической эффективности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность современного социально-экономического мира предъявляет к управлению все новые требования. Глобализация экономики и конкуренции, исчезновение традиционных «границ» предприятий, перенесение центра тяжести их развития с рационализации внутренних структур на решение проблем сосуществования с внешним окружением вынуждают искать совершенно иные парадигмы менеджмента. Это никогда не было легким заданием, но сегодня оно становится особенно трудным, поскольку осуществляется в ситуации, которой характерны значительные угрозы мирового уровня, эрозия многих традиционных ценностей, недоверие к науке и прогрессу.

Все эти цивилизационные обусловленности относятся также и к белорусским предприятиям, которые, кроме того, сталкиваются с проблемами, специфическими для трансформируемой экономики. Особенно трудным для решения вопросом является необходимость переориентации их прежней нерыночной формы деятельности в формулу организации, действующей в рыночной экономике.

Способом противостояния современным проблемам управления предприятиями является концепция стратегического менеджмента. Ее идея заключается в создании системных гарантий выживания хозяйствующего субъекта и преодоления существующих в турбулентном окружении угроз. Для этого его менеджеры должны выработать способность к эластичной деятельности, обеспечивающей адаптацию к спрогнозированным ими ранее условиям хозяйствования. При этом они будут вынуждены преодолеть две основные трудности. Первая касается необходимости постоянной проверки стратегических проблем предприятия (а чаще всего – формулирования их заново), вторая – потребности создания эффективных механизмов приспособления предприятия к его внешнему окружению.

Такие механизмы не имеют одной, точно выработанной формы. Они заключаются во внедрении разного рода современных методов управления, таких как реинжиниринг, управление знаниями, комплексное управление качеством, стратегические альянсы и т.п. Часто эти методы не имеют четкого определения, пересекаются друг с другом, однако, их общей чертой является стремление повысить эластичность, приспособляемость и экономическую эффективность предприятия.

Менеджеры должны всегда помнить о том, что все процессы и зависимости следует рассматривать в целостности. Организация не

является автономным, изолированным субъектом, наоборот, она прочно связана с внешним окружением множеством зависимостей различного характера, с разной интенсивностью и временем воздействия. Осознание того, что менеджеры и предприятие действуют в рамках сети разнообразных связей, имеет решающее значение для существования и развития хозяйствующего субъекта. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы современные работники управления были вооружены знаниями о разнообразных новых и новейших концепциях менеджмента, умели находить свой путь в социальной, экономической, природной среде.

Возникает вопрос: «Что дальше?». Прогнозируется, что в XXI веке никакие новые концепции или методы управления не смогут стать ключом к успеху на рынке. Предприятие выходит на все более высокие уровни «игры» с окружением. Поэтому таким ключом к будущему будет управление парадоксами. Менеджерам можно рекомендовать соблюдение следующих пяти принципов. Во-первых, проведение позитивных изменений требует стабилизации, точки опоры, которую следует искать в культуре, миссии, стратегии и компетентности. Во-вторых, в центре внимания руководителя должен находиться отдельный сотрудник, тогда можно максимизировать общий потенциал. В соответствии с третьим принципом, следует сосредоточиться на культуре, которая непосредственно влияет на поведение персонала. Четвертый гласит, что менеджеры должны быть настолько убедительными, чтобы уметь влиять на подчиненных. Основой взаимодействия между ними должны быть толерантность, коммуникация и доверие. И, наконец, пятый принцип: чтобы что-либо построить, сначала необходимо что-то разрушить. То, что создано сегодня, будет постоянно развиваться и изменяться.

Этого требует все более сложное и динамичное окружение.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ–ВШЭ, 2000. – 688 с.
3. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Научное издательство “Большая Российская энциклопедия”, СПб: “Норинт”, 1998. – 1456 с.
4. Боровик Л.С. Проблемы занятости населения в условиях реформирования экономики. // Экономический бюллетень НИЭИ Минэкономики РБ. – 1998. – № 5. – С. 21–27.
5. Боровиков В.П., Боровиков И.П. STATISTICA® - Статистический анализ и обработка данных в среде Windows®. М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1997. - 608 с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
7. Гринберг Р. Итоги и уроки десятилетия системной экономической трансформации в странах ЦВЕ и в России // Российский экономический журнал. – 2000. – № 1. – С. 67–74.
8. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
9. Директивы КПСС и Советского правительства по хозяйственным вопросам. Т.1.– М.: Госполитиздат, 1957.
10. Директивы КПСС и Советского правительства по хозяйственным вопросам. Т.2.– М.: Госполитиздат, 1957.
11. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
12. Кувалдин Д. Экономический кризис 90–х: реакция предприятий // Российский экономический журнал. – 2000. – №8. – С. 10–17.
13. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. Пособие для вузов / Под ред. Проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
14. Мешайкина Е.И. Приватизация государственных предприятий в Польше // Вестник БГЭУ. – 1998. – № 1. – С. 120-131.
15. Мешайкина Е.И. Реформирование предприятий путем реструктуризации // Вестник БГЭУ. – 1998. – № 4. – С. 76-83.
16. Мешайкина Е.И. Диагностика предприятий в процессе реструктуризации // Проблемы экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям: Тезисы докладов международной научно-

- практической конференции, Брест, 14-15 мая 1998 г. / Брест. политехн. ин-т. – Брест, 1998. – С. 43-46.
17. Мешайкина Е.И. Программа реструктуризации как основа проведения действий по оздоровлению предприятия // Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь": Тезисы докладов республиканской научно-практической конференции, Минск, 11-12 декабря 1997 г.: В 3 ч. / БГЭУ. – Минск, 1998. – Ч.1. – С. 27-27.
  18. Мешайкина Е.И. Проблемы приграничного сотрудничества предприятий Польши и Беларуси // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: Тезисы докладов международной научной конференции. Минск, 12-13 октября 2000 г.: В 2 т. / НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь. – Минск, 2000. – Т 2. – С. 152-153.
  19. Мешайкина Е.И. Реструктуризация как условие развития предприятий // Региональные проблемы развития предпринимательства: Тезисы докладов научно-практической конференции. Гомель, 15-17 ноября 2000 г. / Гомельский кооперативный институт. – Гомель, 2000.- С. 139.
  20. Мешайкина Е.И. Стратегии реструктуризации промышленных предприятий / Вестник Брестского политехнического института. Экономика. – 2000 – № 3. – С. 40-42.
  21. Мешайкина Е.И. Современные концепции управления предприятием / Вестник Брестского политехнического института. Экономика. – 2001. – № 3. – С. 14-18.
  22. Мешайкина Е.И. Стратегическое управление предприятием в динамичном окружении / Белорусский экономический журнал. – 2001. – № 1. – С. 53-62.
  23. Никитенко П.Г. Модель устойчивого социально-экономического развития Беларуси. – Мн.: Право и экономика, 2000. – 300 с.
  24. Никитенко П.Г., Комков В.Н. Долгосрочное прогнозирование экономического развития в условиях переходной экономики // Бел. экон. журнал. – 2001. - № 3. – С. 4-16.
  25. Новик В.В. Рейтинг Беларуси: взгляд извне // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 1999. – №7. – С. 9.
  26. Новик В.В. Иностраные инвестиции в переходных экономиках // Бел. экон. журнал. – 2000. – № 1. – С.61 – 70.
  27. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
  28. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г. (краткое изложение) // Бел. экон. журнал. – 2000. – № 2. – С. 4 – 24.
  29. Перспективы развития стран Центральной и Восточной Европы. // Бел. банковский бюллетень. – 1999. – № 6. – С. 34-40.

30. Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности: Справ. Изд. / С.А. Айвазян, В.М. Бухштабер, И.С. Енюков, Л.Д. Мешалкин; Под ред. С.А. Айвазяна. - М.: Финансы и статистика, 1989. - 607 с.
31. Резников Л. Антикризисно-реформационная альтернатива - в рационализации характера потребления национального дохода // Российский экономический журнал. - 1998. - № 7-8. - С. 7-9.
32. Рейтинг открытости экономики Heritage Foundation // Вестник Ассоциации белорусских банков. - 1999. - № 3. - С. 44-45.
33. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 352с.
34. Ситко В., Мешайкина Е. Реструктуризация промышленных предприятий // Белорусский экономический журнал. - 1999. - № 4. - С. 76-81.
35. Ситко В., Маик Р., Мешайкина Е. Комплексное управление качеством на предприятии // Белорусский экономический журнал. - 2002. - № 1. - С. 111-119.
36. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, В.Н. Журавлева, Л.Л. Козлова и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 271 с.
37. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. - М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-Синтез", Академия труда и социальных отношений, 2000. - 392 с.
38. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 412 с.
39. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. - М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. - 283 с.
40. Уткин Э.А. История менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем": Изд-во ЭКМОС, 1997. - 224 с.
41. Харман Г. Современный факторный анализ. - М.: Статистика, 1972. - 322 с.
42. Шамхалов Ф. Государство и экономика: основы взаимодействия. - М.: ОАО «НПО "Издательство "Экономика" », 2000. - 382 с.
43. Яловецки Б. Процессы метрополизации // Бел. экон. журнал. - 2000. - № 1. С. 37-51.
44. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future. - New York: John Wiley & Sons Inc., 1981. - 85 p.
45. Aglietta M. La globalization financiere: aventure oblige. Paris., 1990. - 113 s.
46. Albinowski S. Bogactwo i nędza narodów. - Warszawa: PWN, 1996. - 250 s.
47. Archibugi D. & Michie J. The Globalization of Technology Myths and Realities // Research Papers in Management Studies. - 1993. - Nr 18. - P. 47-54.
48. Aslund A., Boone P., Johnson S. How to Stabilize: Lessons from Post-Communist Countries // Brookings Papers on Economic Activity. - 1996. - Vol. 1. - S. 217-313.

49. Barlett C.A., Goshal S. *Managing Across Borders. The Transnation Solution.* – Boston: Harvard Business School Press, 1989. – 160 p.
50. Batorski J. Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania // *Personel.* – 1998. – Nr 6. – P. 27–29.
51. Bauman Z. *On Mass Culture.* –, 1996. – 150 p.
52. Bauquier J.M., Villad S. *Strategie zmian w przedsiębiorstwie.* – Warszawa: Poltext, 1993. – 274 s.
53. Bednarczyk M. Organizacja wirtualna w zarządzaniu // *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa.* – 2001. – Nr 6. – s. 14–21.
54. Bednarski A. *Zarys teorii organizacji i zarządzania.* – Toruń: TNOiK, 1998 – 378 s.
55. Beer M., Eisenstat B., Spector B. Why Change Programs do not Produce Change // *Harvard Business Review.* – 1990. – November–December. – P. 36–42.
56. Burgoune J.G. Feeding minds to grow to business // *People management.* – 1995. – 21 sept. – P. 14–21.
57. Burnes B. *Managing Change. F Strategic Approach to Organizational Development and Renewal.* – London: Pitman Publishing, 1992. – 347 p.
58. Chandler A.D. *The Dynamics of Industrial Capitalism.* – Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990. – 133 s.
59. Chase–Dunn Ch., Grimes P. World System Analysis // *Annual Review of Sociology.* – 1995. – No.21. – P. 335–352.
60. Chołaj H. *Kolumb, Europa i świat.* – Warszawa: Poltext, 1995. – 375 s.
61. Clarke L. *Zarządzania zmianą.* – Warszawa: Gebethner i Ska, 1997. – 146 s.
62. Coates J.F. *Komunikacja w biznesie w trzecim tysiącleciu // Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne.* – 1996. – Nr 1–2. – S. 16–22.
63. Czerska M., Rutka R. *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się // Metody diagnozowania przedsiębiorstwa.* – Akademia ekonomiczna w Katowicach, 1998. – 378 s.
64. Deming W.E. Improvement of Quality and Produktivity Through Action by Management // *National Productivity Review.* – Winter 1981/1982. – P.12–22.
65. Dicken P. *Global Shift. Industrial Change in a Turbulent World.* – London: BP Publishing, 1988. – 113 p.
66. Dicken P. *Global Shift The International of Economic Activity.* – New York, London: McGraw–Hill, 1992. – 154 s.
67. Drucker P. F.. *Innovation and Entrepreneurship.*– New York: Broadway Books, 1985. – 132 s.
68. Drucker P.F. *Post–Capitalist Society.* – New York: Harper Business, 1994. – 241 s.
69. Drucker P.F. *Praktyka zarządzania.* – Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994. – 264 s.
70. Drucker P. F. *The Frontiers of Management.* – New York: Harper Business, 1994. – 296 s.

71. Drucker P. F. Management's New Paradigms // Forbes Magazine. – 1998. – № 10. – P. 21–32.
72. Drucker P. F. Zarządzanie w XXI wieku. – Warszawa: Muza SA, 2000. – 118s.
73. Falk R. Predatory Globalization. – New York: Harper & Row, 1999. – 108 s.
74. Giddens A. Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives. – New York: Routledge, 2000. – 175 p.
75. Gierszewska G., Romanowska M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. – Warszawa: PWE, 1997. – 312 s.
76. Globalization of Industrial Activities. Four Case Studies Report. – Paris: CSD. 1992. – 253 p.
77. Globalizacja / Pod red. J. Klicha. – Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2001. – 200 s.
78. Granice konkurencji. Praca zbiorowa Grupy Lizbońskiej. – Warszawa: PWE, 1996. – 426 s.
79. Granstrand O., Hakanson L., Sjölander S. Internationalization of R&D – A Survey of Some Recent Research // Research Policy. – 1993. – № 22. – P. 413–430.
80. Griffin R. W. Podstawy zarządzania organizacjami. – Warszawa: PWN, 1996. – 827 s.
81. Gronard B., Meston F. Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. – Warszawa: Poltext, 1997. – 340 s.
82. Grudziewski W., Hejduk I. Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej / Praca zbiorowa po red. W. Grudziewskiego i I. Hejduk. Przedsiębiorstwo przyszłości. – Warszawa: Difin, 2000. – 354 s.
83. Gugler P., Building Transnational Alliances to Create Competitive Advatage // Long Range Planning. – 1992. – T.25. – P. 126–138.
84. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: HarperCollins, 1993. – 334 s.
85. Handy Ch. Wiek paradoksu? W poszukiwaniu sensu przyszłości. – Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1996. – 95 s.
86. Handy Ch.. Wiek przewyżczonego rozumu. – Warszawa: Business Press, 1998. – 92 s.
87. Hausner J. Populistyczne zagrożenie w procesie transformacji społeczeństwa socjalistycznego // Warszawa: Fundacja im. F. Eberta w Polsce, Polityka ekonomiczna i społeczna, 1992. – T. 29. – S. 11–45.
88. Howells J., Wood M. The Globalization of Production and Technology. – London: J.Wiley & Sons, 1993. – 106 p.
89. Human Development Report for Central and Eastern Europe and the CIS, 1999. – New York, 1999. – 113 p.
90. Human Development for Europe and CIS. – New York: Regional Bureau for Europe and CIS of the United Nations Development Program, 1999. – P.IV.

91. Humpert M. The Globalization of Technology as a Challenge for National Innovation Systems. – Copenhagen: Campus, 1994. – 287 p.
92. Instytucjonalizacja aktywności ekonomicznej w gospodarce światowej u układach narodowym, regionalnym i globalnym / Praca zbiorowa pod red. E. Okoń–Horodyńskiej. – Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, 1998. – 149 s.
93. Jick T.D. Managing change. Cases and concepts. – Boston: IRWIN, 1993. – 266 p.
94. Kayofski H. Female revolution. – Wave: Vov. – 1990. – 241 p.
95. Kennedy P. Preparing for the Twenty–First Centry. – New York: Random House, 1993.– 147 p.
96. King A., Schneider B. Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać? – Warszawa: PWE, 1992. – 212 s.
97. Koźmiński A.K. Modelowe trendy i kierunki polityki. // Referat wygłoszony na posiedzeniu Rady Strategii Społeczno–Gospodarczej przy Radzie Ministrów dnia 26.09.1996 (maszynopis powielony).
98. Koźmiński A.K. Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej. – Warszawa: PWE, 1999. – 254 s.
99. Krupski R. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody. – Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1998. – 420 s.
100. Kuokka D., O’Leardy, Plant R. Artificial Intelligence and Virtual Organization // Communication of the ACM. – 1997. – Nr 1. – P. 17–22.
101. Laszczak M.. Schyłek zarządzania strategicznego? // Przegląd organizacji. – 1999. – № 12. – S.15–18.
102. Lubbe A. Dominacja i współzależność. Ekonomiczne podstawy Pax Britannika i Pax Americana. – Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1994. – 294 s.
103. Magrett J. The Power of Virtual Integration // "HBR" – 1998. – March–April. – P.73–84.
104. Marchesnay A. Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój. – Warszawa: PWN, 1994.– 286 s.
105. Markuse H. One–Dimentional Man. – Boston:Allyn and Bacon, 1994. – 84 p.
106. Markusen. Jr. The Bandanes of Multinational Enterprise and the Theory of International Trade / Journal of Economic Perspectives. – 1995. – No. 2. – P. 38–45.
107. Marshall S. P. Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku / Pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. Organizacja przyszłości. – Warszawa: Business Press, 1998. – 428 s.
108. Martin J. Cultures in organization. – Oxford: OIT Press, 1992. – 110 p.
109. Mieszajkina E. Możliwości rozwojowe przedsiębiorstw przemysłowych Białorusi w procesie transformacji gospodarczej / Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 20–21 października 2000 r. /

- Politechnika Lubelska, IV Wydział Nauk Technicznych Lubeckiego Towarzystwa Naukowego. – Kazimierz Dolny, 2000. – S. 239-246.
110. Mieszajkina E. Białoruś jako potencjalny partner Polski na rynku energetycznym / *Wiadomości Górnicze*. – 2002. – № 2. – S. 75-80.
  111. Mieszajkina E. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach przekształceń gospodarczych na Białorusi / *Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 24–25 października 2001 r.* / Politechnika Lubelska, WSPA, IV Wydział Nauk Technicznych LTN. – Kazimierz Dolny, 2001. – S. 125-132.
  112. Moszkowicz M. Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna // *Przegląd organizacji*. – 1999. – Nr 9. – P. 23.
  113. Moszkowicz M. Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian. – Warszawa: PWT, 2000. – 316 s.
  114. Ochmae K. *The Borderless World*. – New York: Harper Business, 1990. – 136 s.
  115. Ochmae K. *The Borderless World. Management Lessons in the New Logic of the Global Marketplace*. – New York, London: McGraw–Hill, 1997. – 102p.
  116. *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization* / R.H. Kilmann, T.J. Covin. *Corporate Transformation, revitalizing Organizations for a Competitive World*. – San Francisco, London: Bass Publishers, 1989. – 384 p.
  117. Pajestka J. *Rzecz o świecie i polskich sprawach*. – Warszawa: Placet, 1993. – 186s.
  118. Pajestka J. Megatrendy cywilizacyjne a proces transformacji systemowej // *Ekonomista*. – 1994. – Nr 2. – s. 173–192.
  119. Państwo narodowe a proces globalizacji / *Praca zbiorowa pod red. E. Okoń–Horodyńskiej*. – Katowice: Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej, 2000. – 219 s.
  120. Patel P., Pavitt K. Large Firms in the Production of World's Technology: An Important Case of Non–Globalization // *Journal of International Business Studies*. – 1991. – № 1. – P. 1–21.
  121. Penc J. *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. – Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2001. – 295 s.
  122. Peters Th.J., Waterman R.H. *In Search of Excellence*. – New York: Harper & Row, 1982. – 225 s.
  123. Peters T.J., Waterman R.H.. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. – New York: Harper & Row, 1984. – 185 s.
  124. Peters Th.J. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. – New York: Alfred A. Knopf, 1992. – 158 s.
  125. Petrella R. *Globalization of Technological Innovation* // *Technology Analysis and Strategic Management Studies*. – 1989. – № 4, Vol. 1. – P. 393–407.
  126. Pierścionek Z. *Strategie rozwoju firmy*. – Warszawa: PWN, 1997. – 343 s.
  127. Płoszajski P. *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*. (w:) *Przedsiębiorstwo przyszłości / Praca zbiorowa pod redakcją W. Grudzewskiego i I. Hejduk*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2000. – 354 s.

128. Porter M. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. – Warszawa: PWE, 1994. – 264 s.
129. Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej. – Toruń: UMK, 1998. – 316 s.
130. Reich R.B. Praca narodów. – Toruń: Wyd. A Marszałek, 1995. – 94 s.
131. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. – London: Sage, 1992. – 94 s.
132. Ronstadt R.C. Research and Development abroad by US Multinationals. – New York: Free Press, 1977. – 184 s.
133. Rymarczyk J. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. – Warszawa: PWE, 1996. – 142 s.
134. Sitko Wł. Prawo, kultura, etyka, moralność a funkcjonowanie przedsiębiorstwa // Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 24–25 października 2001 r. / Politechnika Lubelska, WSPA, IV Wydział Nauk Technicznych LTN. – Kazimierz Dolny, 2001. – S. 7-12.
135. Sitko Wł., Panasiewicz L. Zarządzanie wiedzą szansą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw // Zeszyty Naukowe Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie „Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem”. – 2000. – No 2. – S. 48-62.
136. Sitko W. Lider przyszłości. – Lublin: TNOIK, 1998. – 32 s.
137. Skowron S. Zarządzanie w górnictwie w perspektywie strategicznej. – Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2000. – 384 s.
138. Steed E., Steed J. G. Management for a Small Planet. New York: Harper & Row, 1992. – 115 s.
139. Steinmann H., Schreyögg G. Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. – Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 1998. – 555 s.
140. Stigler G.J. Theory of Price. New York, London: McGraw–Hill Inc, 1952. – 382 s.
141. Stiglitz J.E. Whither Reform? // IFC Discussion Paper No. 38, the World Bank, Washington, 1999.
142. Stoner J.F.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Kierowanie. – Warszawa: PWE, 1997. – 656 s.
143. Strategor: Zarządzanie firmą. – Warszawa: PWE, 1995. – 600 s.
144. Szczepański J. Konsumpcja a rozwój człowieka. – Warszawa: PWN, 1981. – 274 s.
145. Szczepański M.S. System światowy – między globalizmem a lokalizmem // Przegląd socjologiczny. – 1993. – Nr 41. – S. 154–159.
146. Szymański W. Globalizacja: wyzwania i zagrożenia. – Warszawa: Difin, 2001. – 246 s.
147. Świątek–Barylska I. Restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych. – Łódź: Proxima, 1998. – 214 p.
148. Theirauf R.J. Virtual Reality System for Business. – New York: Quorum Books, 1997. – 224 p.

149. Timons J.A. *New Venture Creation* // *Homewood*. – 1990.– Nr III. – P.11–18.
150. Toffler A. *Trzecia fala*.– Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1997.– 164s.
151. Tvorik S.J., McGivern M.H. *Determinants of Organizational Performance* // *Management Decision*. – 1997. – № 6. – S. 417– 435.
152. Waters M. *Globalization*. –London: Routledge, 1995. – 132 s.
153. Wawrzyniak B. *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*. – Warszawa: PWN, 1989. – 422 s.
154. Webber R.A. *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd 2. – Warszawa: PWE, 1990. – 395 s.
155. Wiszniewski E. *Ekonomika konsumpcji*. – Warszawa: PWN, 1977. – 372 s.
156. *World Investment Report 1991. The Triada in Foreign Direct Investment*. New York: Free Press, 1991. – 274 p.
157. Wyplasz Ch. *Ten Years of Transformation: Macroeconomics Lessons*. // IFC Discussion Paper, The World Bank, Washington. – 1999.– No. 38.– P.56–63.
158. Yip G.S. *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*. – Warszawa: Business Press, 1996. – 304 s.
159. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości* / Pod red. K. Perechudy. – Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET, 2000. – 318 s.
160. Zembura R. *Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu* // *Przegląd organizacji*. – 2002. – №1. – S. 18–19.
161. *Zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach* // *Zarządzanie na Świecie*. – 1999. – № 10. – S. 30–32.
162. Zorska A. *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. – Warszawa: PWN, 1998. – 85 s.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Эволюция теории организации и управления.....</b>	<b>6</b>
1.1. История развития научной организации труда и управления.....	6
1.2. Направления развития теории организации и управления.....	17
<b>2. Трансформация экономической системы государства и ее влияние на функционирование предприятия.....</b>	<b>30</b>
2.1. Анализ моделей трансформации.....	30
2.2. Трансформация с точки зрения макроструктур.....	38
2.3. Социальные обусловленности трансформации.....	50
2.4. Управление предприятием в условиях трансформации.....	54
<b>3. Процесс глобализации и предприятие.....</b>	<b>60</b>
3.1. Сущность процесса глобализации.....	60
3.2. Глобализация финансов и собственности капитала.....	70
3.3. Интеграция хозяйственной деятельности в результате глобализации рынков и стратегий.....	72
3.4. Глобализация технологии.....	75
3.5. Глобализация стилей жизни и моделей потребления.....	78
3.6. Глобализация культуры.....	80
3.7. Правовая и политическая глобализация.....	83
3.8. Человек и окружающая среда - будущее в контексте процесса глобализации.....	86
3.9. Предприятие в условиях глобализации.....	88
<b>4. Стратегическое управление - ответ на ожидания современной теории и практики менеджмента.....</b>	<b>95</b>
4.1. Внешние обусловленности функционирования современного предприятия.....	95
4.2. Изменения как интегральный элемент деятельности предприятия.....	99
4.3. Методология процесса изменений.....	101
4.4. Стратегическое управление с точки зрения теории.....	104

4.5. Стратегическое управление с точки зрения практики менеджмента.....	111
	123
<b>5. Сущность преобразований современного предприятия.....</b>	<b>123</b>
5.1. Обучающаяся организация.....	128
5.2. Виртуальная организация.....	132
5.3. Группировки и альянсы предприятий.....	135
5.4. Стратегические проблемы предприятия.....	
<b>Заключение.....</b>	<b>144</b>
<b>Литература.....</b>	<b>146</b>

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**Мешайкина Елена Ивановна**

**Управление в условиях экономической  
трансформации и глобализации**

Редактор Строкач Т.В.  
Технический редактор Мешайкина Е.И.  
Компьютерный набор Мешайкина Е.И.  
Компьютерная верстка Мешайкина Е.И.



Издательство Брестского государственного технического университета  
(Лицензия ЛВ № 382 от 1.09.2000 г.) Брест, ул. Московская, 267.

---

Подписано в печать 02.09.2002 г. Формат 60x84/16. Бумага «Чайка».

Уч. п. л. 9,1. Усл. изд. л. 9,8. Тираж 100 экз. Заказ № 909

Отпечатано на ризографе УО «Брестский государственный технический университет». 224017, Брест, ул. Московская, 267.