финансирования университетов, что мешает реализации принципа институциональной автономии, развитию предпринимательского университета, конкуренции учреждений высшего образования между собой и на глобальном рынке высшего образования. Уже многие страны, особенно Швеция, Нидерланды, Испания и Франция, и Япония, Корея и Португалия из-за высокой доли частных учреждений в последних трех странах, уже приняли предпринимательское направление в управлении. Австрия, Дания, Норвегия и Финляндия принимают важные меры в этом направлении. Даже Германия, первый раз в своей истории дала членам-попечителям слово, хотя и косвенное, в решении академических вопросов созданном Совете Аккредитации[3].

Анализ системы управления высшим образованием Турции показывает, что турецкая система во многих отношениях еще отстает от англо-американского типа управления, особенно в вопросах отсутствия членов – попечителей в Совете и нехватке полномочий Совета при распределении ресурсов. Но уже происходит постепенный переход от классической Континентальной европейской структуры к англо-американскому типу управления, где Совет рассматривается как посреднический орган, и ректоры университетов назначаются, а не выбираются. Турецкая система высшего образования во многом похожа на систему мультиуниверситетского городка государственных университетов США, в котором разные типы учреждений от 2-летних колледжей до медицинских центров и исследовательских университетов докторского уровня находятся под управлением одного системного Совета.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Executive Summary – http:// www. dfes. gov. uk/ bologna/ uploads/ documents/ Turkeys HE-stratto2025jan2007Execsumm.doc

2. Gürüz K. The Turkish experience in higher education governance and reform / Paper presented at the International Conference on Higher Education and Scientific Research in Knowledge Based Societies, New Bulgarian University, Human and Social Studies Foundation Sofia and Friedrich Nauman Stiftung, February 24-25, Sofia.

3. Gürüz K. Globalization, Knowledge Economy and Higher Education and National Innovation Systems.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МАРКЕТИНГОВУЮ КОНЦЕПЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ

Иванов И.Н.
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
Великий Новгород, Россия

В современных условиях выживание российских товаропроизводителей определяется их способностью и умением приспосабливаться к требованиям, диктуемым рыночной средой, для чего необходимо кардинальным образом изменить существующую систему управления производством на предприятии, провести серьезные структурные преобразования, создать новый порядок взаимодействия подразделений предприятия, обеспечивающий адекватную реакцию на внешние и внутренние перемены. Это становится возможным благодаря изучению и использованию в практике отечественных предприятий принципов и методов концепции стратегического маркетинга. Возможность регулирования структурных преобразований на уровне предприятия обеспечивается за счет пересмотра стратегии развития предприятия, упорядочения процесса модернизации производства, учета тенденций отраслевого и регионального развития.

О том, что такие преобразования необходимы, свидетельствуют и результаты исследования деятельности промышленных предприятий и организаций региона, проведенные автором. По мнению респондентов, в числе которых выступали как работники управления, так и рядовые сотрудники, изменения в организационной структуре необходимы и возможны – 80,3 %, и такая работа уже идет на 32 % промышленных предприятий.

Концепция стратегического маркетинга основана на системно-ситуационном подходе управления предприятием. Успех предприятия связывается прежде всего с там, насколько удачно оно приспосабливается к своему внешнему окружению. В результате перехода предприятия на маркетинговые принципы происходит усиление взаимосвязей между функциональными сферами предприятия, меняется их приоритетность и направленность.

Построение подобной системы управления требует «постановки» маркетинга выше всех остальных многоцелевых специальных функций и целевых подсистем. При этом следует отметить, что подобный прямой подход к модификации существующих систем управления предприятием будет формальным до тех пор, пока мы не определим для управления специальные маркетинговые функции, установление которых переносит акценты во всех подсистемах с производства на сбыт, реализацию, продажи. Развитие рыночных

отношений и активизация деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках неизбежно приводят к переходу от промежуточной маркетинговой модели управления к полной модели интегрированного маркетинга. В дальнейшем служба маркетинга становится центром предприятия и координатором всей коммерческой (маркетинговой) деятельности внутри его, определяющей и научно-техническую, и производственную политику. Как показывает практика, структуру управления предприятием нельзя отнести строго к тому или иному типу, что связано с многообразием условий и целей функционирования организаций. При этом, большинство российских предприятий в своей основе имеют традиционную централизованную линейно-функциональную структуру.

Актуальными, в настоящее время, направлениями совершенствования организационных структур средних и крупных промышленных предприятий являются: интенсификация горизонтальных связей; активизация неформальных связей; переход от пирамидальных к плоским структурам; осуществление децентрализации; включение в основную структуру временных подразделении; использование целевых межфункциональных групп; разукрупнение организационных звеньев и создание небольших полуавтономных и автономных подразделений; создание подразделений, специализирующихся исключительно на развитии нового бизнеса; создание централизованных структурных подразделений по организации и обработке информации; сокращение численности штабных работников; сокращение численности управленческого аппарата на основе компьютеризации управленческих процессов; отход от строгого единоначалия руководства и создание команды высшего руководства; переход к рупповой ответственности работников подразделений за результаты деятельности.

Анализ результатов обследования показывает, что с целью обеспечения решения новых задач, практически на всех предприятиях были внесены изменения и дополнения в Положения об отделах и должностные инструкции. Преобразование организационно-правовых форм предприятий повлекло за собой обязательное создание установленных законодательством органов управления. Однако таким актуальным в рыночных условиях проблемам как повышение гибкости структуры и информационной обеспеченности управленческих решений уделяется недостаточное внимание. В результате исследования выявлено, что 78% обследованных предприятий за последние пять лет осуществили сокращение численности работников, преследующее цель снижение затрат на управление. Для расширения рынков сбыта пять из семи предприятий отреагировали на изменение условий функционирования организацией отдела или группы маркетинга. На большинстве предприятий деятельность по структурному совершенствованию системы управления ограничивалась лишь приведением численности работников в соответствие с разработанными нормативами. При этом, мероприятия по сокращению численности управленческого персонала редко базировались на совершенствовании управленческих процессов и не всегда сопровождались объединением подразделений, что привело к неоправданному снижению диапазона управляемости для руководителя и, следовательно, перерасходу затрат на управление.

Анализируя практику структурных преобразований, необходимо отметить, что мероприятия по совершенствованию организационных, структур предприятий, как правило, отставали от требований изменяющихся условий функционирования и являлись фрагментарными. Это обусловило низкую результативность проводимых структурных изменений. Так, переход на дивизиональную структуру без четкого распределения ответственности за конечные результаты, повлек за собой потери за счет дублирования функций. Создание в рамках старых линейно-функциональных структур отделов маркетинга без использования, матричного построения и комплектование их недостаточно подготовленными кадрами оставляют для многих предприятий открытой проблему изучения рыночной конъюнктуры и продвижения товаров на рынок.

На основе определенных методологических подходов мы предлагаем организационную структуру предприятия, подразделения которого изначально исполняют маркетинговые функции, взаимоувязанные самим процессом управления и управляются директором по маркетингу, позиция которого приоритетна по отношению к позиции любого другого управляющего.

Данная организация работы предприятия позволит четко разработать определенные формы реализации стратегического плана, которые представляют собой основные маркетинговые мероприятия виде специальных проектов, бъединяющих ключевые моменты и показатели функциональных планов, процедур, программ, бюджетов, тесно связанных между собой и взаимодействующих в рамках общего организационного механизма правления производством на предприятии.

Маркетинговую деятельность на предприятии целесообразно начинать с ее организации. В связи с этим можно выделить несколько звеньев организационной системы маркетинга: подразделения по сбору рыночной информации; подразделения по обработке и анализу информации, выработке стратегических альтернатив; подразделения по планированию маркетинга; органы, принимающие решения относительно стратегии маркетинга; подразделения, осуществляющие реализацию маркетинговой стратегии.

Подобная организационная структура не содержит вертикальных прямолинейных связей и

жесткой иерархической подчиненности. Осуществление маркетинговой деятельности требует развития горизонтальных связей между управлениями, отделами, производственными подразделениями, Руководство и координацию маркетинговой деятельности осуществляет вице-президент по маркетингу. Между подразделениями наблюдаются прямые и обратные связи.

Система маркетинговой деятельности должна быть организована таким образом, чтобы выработанные предложения в области стратегии принимали форму реального плана производственно-сбытовых мероприятий, подготовленный план стратегии маркетинга включается в общий план предприятия и составляет его основу, так как именно он закладывает главные критерии и направления производства и сбыта.

Предложенная нами организационная структура осуществления маркетинговой деятельности представляет собой не единственный вариант. На крупных предприятиях, подразделения, отвечающие за отдельные рынки сбыта, могут готовить предложения по стратегии, а затем эти предложения обобщить в отделе сбыта или планирования.

Па малых и средних предприятиях группы маркетинга можно не выделять. Проект стратегии готовит персонал отдела сбыта. Для выработки долгосрочной стратегии предприятие может прибегнуть к услугам платных маркетинговых организаций.

При этом, основной и единственной целью маркетинговых подразделений (групп, подгрупп, отделов и т.д.) предприятия остается выработка таких оптимальных стратегий и планов маркетинга, которые бы обеспечивали наилучшее удовлетворение запросов покупателей на рынке при повышении прибыльности собственной деятельности.

Следует отметить, что работы по совершенствованию организационных структур должны носить комплексный характер. В результате экспертного опроса руководителей было выявлено, что основными факторами, способствующими успешному проведению работ по развитию организационной структуры, явились: настроенный на реформы высший руководитель, организационный климат, поддерживающий изменения, нахождение предприятия на положении эксперимента, создание при правлении акционерного общества Головного отдела перестройки организации управления, творческий подход работников к решению данной проблемы.

Отрадно, что необходимость серьезных структурных перестроек и недостаточность проведенной работы в этом направлении осознают большинство руководителей высшего звена на исследованных предприятиях. Рейтинг причин, по которым на предприятиях до сих пор не разработаны и не внедрены комплексные проекты по реорганизации организационных структур, показывает, что основными факторами, препятствующими процессу развития организационных структур, являются отсутствие представления о направлениях развития и опыта проведения данной работы. Некоторыми руководителями отмечалось, что структурной перестройкой просто некому заниматься. Таким образом, организация управления еще не стала повседневной потребностью каждого руководителя.

Исследования, проведенные на предприятиях, позволили автору сделать вывод о том, что ответственность за комплексное решение задач совершенствования организационных структур обычно возлагается на функциональные подразделения, такие, как отделы труда и заработной платы, отделы автоматизированных систем управления, иногда технологические и экономические отделы. Однако, если отдел труда и заработной платы или экономический отдел занимается проблемами совершенствования организационных структур, то ограничиваются решением внутренних вопросов организации аппарата управления с целью повышения его экономичности. Большей же частью, деятельность по развитию организационной структуры на предприятиях носит хаотичный характер и осуществляется на базе субъективного мнения высшего руководства. Как известно, такая практика не оправдала себя в достаточной мере, поскольку в кризисные периоды для предприятий эти отделы подверглись сокращению в первую очередь, точно также как и лаборатории НОТ, ликвидированные на большинстве российских предприятий. В тоже время, в многих крупных корпорациях и сейчас функционируют центральные штабные подразделения, которые занимаются вопросами перспективного планирования организационных структур, определением целесообразных пропорции в использовании принципов централизации и децентрализации в управлении, разработкой гибких организационных механизмов, способных быстро перестраиваться под влиянием изменений технических, коммерческих и прочих условий.

По нашему мнению, важнейшими путями совершенствования деятельности в области развития организационных структур предприятий в настоящее время являются: разработка и активное использование на практике методов анализа и проектирования организационных структур» учитывающих специфику рыночных отношений; реализация на предприятии постоянно действующего механизма, развития его организационной структуры; использование рациональных организационных форм и методов управления при осуществлении структурных изменений, стимулирующих повышение творческой активности работников и снижающих сопротивление изменениям.

Прежде, чем принимать решение о структурной перестройке предприятия, необходимо провести всесторонний анализ сфер деятельности предприятии и оценить готовность предприятий к

внедрению стратегического маркетинга. Систематизация этой деятельности предприятия может рассматриваться как важнейшая задача в рамках решения проблемы адаптации предприятий к сложившимся рыночным условиям.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПАРАДИГМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА

Киселева Н.Н., КиселевВ.В.
Филиал ФГОУ ВПО «Северо-Кавказская академия государственной службы» Пятигорск, Россия

Наиболее распространенные и общепризнанные определения устойчивого развития содержатся в докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» (1986 г.), а также в Декларации Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро (1992 г.). Однако в этих документах дано не столько определение термина, сколько перечисление целей развития цивилизации. Неопределенность трактовки устойчивого развития породило стремление дать определение, которое бы разъясняло, что такое устойчивое развитие, а не формулировало только его цели.

Устойчивое развитие представляет управляемый процесс инновационного воспроизводства факторов производства и материальных благ за счет сбалансированного развития системообразующих элементов социально-экономической системы региона, обеспечивающий его социальный прогресс. В условиях устойчивого развития социально-экономической системы региона каждый цикл, объединяющий фазы производства, распределения, обмена и потребления, пронизан инновациями, поскольку последние создаются не только как продукт цикла, но и участвуют в изменении его функционального содержания и организационной структуры. Претерпевают существенные изменения состав и структура факторов производства. На основе применения материало- и энергосберегающих технологий и инструментов экологической безопасности снижается доля природных ресурсов. На основе автоматизации и компьютеризации обеспечивается экономия исполнительского труда. Возрастает роль и увеличивается доля элементов финансового капитала. На основе расширения инвестиций в развитие творческих способностей людей происходит увеличение доли человеческого капитала как фактора воспроизводственного процесса.

Исходя из методологических принципов марксистской теории воспроизводства, можно выделить три основных типа воспроизводства социально-экономической системы региона:

- простое воспроизводство, в рамках которого количественные изменения региональных показателей не вызывают качественных преобразований;
- суженное воспроизводство, в рамках которого социально-экономическая система региона деградирует в качественном отношении;
- расширенное воспроизводство, которое, наряду с изменение количественных показателей, обеспечивает формирование качественно новых элементов системы.

Первый тип воспроизводства позволяет рассматривать социально-экономическую систему региона как устойчивую, то есть постоянно воспроизводящуюся стабильность функционирования экономики. При этом неправомерно в данном случае говорить об устойчивом развитии, так как развитие системы выражается в структурных преобразованиях, новациях.

Второй тип – суженное воспроизводство – свидетельствует о деградации системы, а не ее развитии.

Развитие социально-экономической системы региона происходит лишь в рамках третьего типа – расширенного воспроизводства. Однако такое развитие может носить как устойчивый, так и неустойчивый характер. Достаточно резкие и плохо предсказуемые изменения многих региональных показателей, динамика которых не отвечает нормальному рыночному циклу, свидетельствуют о неустойчивом развитии социально-экономической системы региона. При таком развитии взаимодействие элементов системы противоречиво, несбалансированно и имеет нелинейный, синергетический характер; параметры системы периодически претерпевают изменения в связи с присутствием генетических точек роста отдельных технологических укладов и колебательных процессов с различными фазами и амплитудами при наличии бифуркации, многие процессы лишь частично детерминированы, будущее является неопределенным и непредопределенным. Устойчивое развитие социально-экономической системы региона является динамическим процессом, который характеризуется плавным, монотонным изменением региональных показателей либо их изменением в рамках нормальных рыночных циклов, динамика значений которых достаточно хорошо предсказуема в краткосрочной, а нередко в среднесрочной перспективе. Устойчивое развитие региона может быть представлена как стационарный процесс, т.е. «последовательность сдвигов состояний устойчивого равновесия, происходящих в результате сильных внешних воздействий. Каждый такой сдвиг опосредуется промежуточным состоянием неравновесия, которое сравнительно быстро исчезает»[1]. При устойчивом развитии региональной системы происходящие процессы детерминированы, поэтому будущее является вполне определенным.

[1] См.: Костюк В.Н. Нестационарные экономические процессы. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – С.10.