

# **ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ISSN 2587-8891**



*Периодическое издание*

*Выпуск № 1*

*Казань, 2022*

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2022 год**

**Основное заглавие:** Формула менеджмента.

**Параллельное заглавие:** The formula of the management.

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный).

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение «Вертикаль Знаний».

**Место издания:** г. Казань.

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf.

**Периодичность выхода:** по мере набора материалов.

**ISSN:** 2587-8891.

**Редколлегия выпуска:**

Алексеев Алексей Викторович – канд. экон. наук, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

Алкадырова Чолпон Мукамбетовна – д-р. экон. наук, доцент, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

Алымбеков Кенеш Асанкожоевич – д-р техн. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

Палий Наталья Сергеевна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

Семенов Андрей Анатольевич – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-8891



9 772587 889002 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Формула менеджмента. – 2022. – № 1 (15).*

*Оглавление выпуска*

**МЕЖДУНАРОДНОГО  
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО  
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА»**

*Выпуск № 1 / 2022*

**Стр. 5 Кузьмин С.В.**

*Предпосылки формирования и основные структурообразующие факторы корпоративной среды предпринимательской структуры*

**Стр. 17 Кузьмин С.В.**

*Корпоративная среда на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры*

**Стр. 29 Кожухова Е.С.**

*К вопросу о сущности контроля управленческих решений в системе управления предприятием*

**Стр. 33 Назипова Д.А.**

*Бенчмаркинг: генезис и содержание*

**Стр. 39 Шабалина В.В.**

*Маркетинговое исследование рынка мороженого города Кирова*

**Стр. 43 Савицкая А.Е., Косматенко А.М.**

*Виды конфликтных ситуаций в организациях и пути их решения*

УДК 334

**ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ  
И ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРООБРАЗУЮЩИЕ  
ФАКТОРЫ КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЫ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
СТРУКТУРЫ**

*Кузьмин Сергей Владимирович,  
Научный руководитель: Новикова Елена Николаевна,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань*

**Аннотация.** Проанализировав предпосылки формирования корпоративной среды организации, мы охарактеризовали корпоративную среду как совокупность продуктивных формальных и неформальных коммуникаций, которые происходят между субъектами формирования корпорации в рамках определенных сложившихся условий существования бизнеса.

По итогам анализа в работе представлен взаимосвязанный комплекс элементов, формирующих корпоративную среду предпринимательской структуры. Представлен в том числе и авторский подход, несколько отличающийся от классического понимания теории корпоративной среды характером взаимодействия элементов.

**Ключевые слова:** корпоративная среда, предпринимательская структура, теория управления, организация, структурные факторы, структурообразование.

**Abstract.** Having analyzed the prerequisites for the formation of the corporate environment of the organization, we characterized the corporate environment as a set of productive formal and informal communications that occur between the subjects of the formation of the corporation within certain existing business conditions.

Based on the results of the analysis, the paper presents an interconnected set of elements that form the corporate environment of an entrepreneurial structure. The author's approach is also presented, which differs somewhat from the classical understanding of the theory of the corporate environment by the nature of the interaction of elements.

**Key words:** corporate environment, entrepreneurial structure, management theory, organization, structural factors, structure formation.

**Введение.** Корпорации, как было уже нами отмечено в предыдущих исследованиях, представляют собой определенный тип предпринимательской структуры, которая функционирует для привлечения капитала на долевой основе. По своей сути, инвесторы и акционеры в корпоративной форме взаимодействий разделяют крупные риски между собой, чтобы было легче и безопаснее вести бизнес. По поводу бизнеса между его владельцами (собственниками) выстраиваются определенные отношения, которые выходят за пределы простой внутриорганизационной синергии. Собственники привлекают наемных работников, чтобы капитал мог работать постоянно, и приносить

дивиденды владельцам бизнеса. Из всего этого вырастает определенная корпоративная среда предпринимательской структуры, которая представляет собой совокупность организационных взаимоотношений между всеми заинтересованными в корпоративном взаимодействии лицами [1, с. 310].

**Актуальность.** Корпоративная среда имеет сложную структурную составляющую, которую трудно очертить довольно четко, однако в рамках данной работы мы займемся этой задачей. Понятие «корпоративная среда» куда шире понятия «корпоративная культура», потому что охватывает не только ценностные отношения внутри коллектива, но и организационные, структурные. Корпоративная среда – это полная среда взаимодействия, учитывающая как внешние, так и внутренние влияния. Иными словами, на корпорацию влияют множество факторов, и каждый из факторов, так или иначе, влияет на формирование уникальной корпоративной структуры организации [2, с. 90].

Чтобы рассмотреть структуру механизма корпоративного взаимодействия, необходимо четко сформулировать предпосылки формирования корпоративной среды организации. Рассмотрим самые важные из них.

**Основная часть.** Любые предпринимательские структуры следует рассматривать сквозь призму не только экономических отношений, но и общечеловеческих. Собственники бизнесы, менеджеры, рабочие – все они, так или иначе, имеют определенное влияние на развитие корпорации. Акционеры обладают куда большими возможностями по сравнению с рядовыми сотрудниками бизнес – структуры. Корпоративная культура организации формируется людьми, их взаимоотношениями в трудовом коллективе. Поэтому рассматривать корпоративную среду без влияния людей в современном мире, когда культура корпоративного поведения становится основополагающим фактором успеха, становится невыносимо.

Общечеловеческий фактор рождает вполне объяснимый фактор соучастия, когда отдельные люди, в силу внутрикорпоративного взаимодействия, привносят в деятельность корпорации свои идеи, свою неповторимую индивидуальность, что, в конечном счете, отражается на итоговой результативности бизнеса в целом [2, с. 91].

Фактор соучастия – фактор, рожденный идеями ученого Д. Белла, настаивающего на том, что наемные рабочие в современном мире увеличивают сферу своего влияния, получая, в связи с транснационализацией крупного бизнеса, все большие возможности для самореализации. Д. Белл называл всю большую вовлеченность наемного персонала в процесс принятия решения «революцией соучастия», отмечая, что с каждым годом уровень самостоятельности отдельных менеджеров растет очень быстро, фактически, по законам геометрической прогрессии [1, с. 312].

Развитие крупного бизнеса подразумевает активную работу с персоналом. Как бы человек не хотел решать только проблему собственного обогащения, он – единица социума, и, так или иначе, вынужден прибегать к взаимодействию. В процессе взаимодействия человек начинает понимать, что, решая проблемы коллектива, он удовлетворяет и часть собственных потребностей. Участвовать в делах корпорации становится не только интересно, но и выгодно – на этом строится эффект участия Д. Белла [3].

Разумеется, не имея никакой определенной отдачи от корпорации, работник не будет заинтересован в результатах своего труда. Но в коллективе с налаженным механизмом стимулирования активности наемного персонала (премии, пособия, корпоративные собрания, даже совместный отдых и времяпрепровождение) работник будет вовлечен в общий процесс корпоративного взаимодействия, и будет приносить максимум пользы, при этом своей деятельностью будет формировать уникальную корпоративную среду предприятия.

Современный наемный работник начинает верить в то, что, занимаясь своими прямыми обязанностями, он не только реализует свой собственный потенциал, но и становится, фактически, в определенной степени, собственником бизнеса. В Японии, к примеру, распространена система мотивирования, при которой лучшим работникам организации предоставляются акции компании [2, с. 92]. При такой системе из наемного работника человек становится сам хозяином бизнеса, и, понимая, что теперь он работает для собственного обогащения, еще старательнее выполняет свои прямые обязанности. Меняется менталитет работника – он начинает понимать, что его результаты труда влияют на общий показатель прибыльности корпорации, и осознание своего нового положения открывает очень большие возможности, до этого недоступные. Корпоративная среда организации обогащается новыми элементами за счет смены менталитета наемных рабочих, ставших собственниками доли в бизнесе крупной корпорации.

Предоставление определенной самостоятельности различным уровням кооперации внутри корпоративного механизма взаимодействия. Уследить за всем в современном мире крайне сложно – в результате непрекращающегося научно-технического прогресса определенный уровень автономии отдельных рабочих групп становится не просто вынужденной мерой, а идеей существования корпорации. Так или иначе, самостоятельность существует на каких-либо уровнях управления – либо собственники бизнеса дают определенный уровень свободы действий наемным менеджерам, либо сами менеджеры – своим подконтрольным структурам. Важно помнить, что тотальный контроль, безусловно, убивает любую творческую инициативу в любой предпринимательской структуре, а творчество и новизна предлагаемых идей является не только необходимым условием существования предпринимательства, но и причиной создания самой корпорации [1, с. 315].

Определенная самостоятельность действий порождает командное взаимодействие, формирующее основы корпоративной среды предпринимательской структуры. Каждая команда подчиняется не только общепринятым формальным правилам поведения, но и собственным правилам, которые можно назвать неформальными для корпорации в целом, но которые, часто, становятся более важными и определяющими в конкретном коллективе, чем формальные. Совокупность формальных и неформальных отношений в коллективе формируют свою уникальную корпоративную среду. Различные рабочие группы во взаимодействии оказывают влияние друг на друга, что меняет корпоративную среду корпорации в целом.

Кадры решают всё. Это знаменитое выражение для собственников крупных фирм становится некоторым символом успешного бизнеса. Не стоит забывать о том, что именно рядовые сотрудники организации, выполняя свои обязанности, помогают, в конечном счете, приносить прибыль. Чтобы человеческий капитал приносил больше пользы, нужно постоянно совершенствовать навыки персонала. Новые технологии, пусть и упрощают жизнь, но требуют более ответственного, более обученного работника на место управляющего компьютеризированного процесса [4, с. 227]. Постоянное повышение квалификации персонала оборачивается не только прямыми, очевидными выгодами, но и менее заметными, но не менее важными преимуществами – формированием конкурентоспособной, развивающейся корпоративной средой.

Крупные корпорации никогда не будут пренебрегать возможностью выстроить свой собственный, уникальный (фирменный) стиль позиционирования своего бизнеса, который заключается как в вербальном восприятии компании (текстовом, языковом варианте), так и визуальном (зрительном, наблюдаемом компоненте). Через фирменный стиль происходит идентификация компании, причем как лицами, внешними по отношению к корпорации (клиенты, поставщики, конкуренты), так и внутренними (собственники бизнеса, менеджеры, персонал). Свой собственный стиль делает корпорацию узнаваемой, а также влияет на формирование и дальнейшее изменение корпоративной среды предприятия.



Рис. 1 Лица, влияющие на развитие корпорации изнутри

Влияние внешних сил на развитие организации колоссально. Все рассматриваемые факторы, проанализированные ранее, действуют изнутри корпорации. Факторы внешней среды (поставщики, покупатели, конкурентные силы, политические силы и др.) оказывают влияние на развитие корпоративной среды куда большее, чем факторы внутренней среды. Более того, в процессе своего становления корпорация поначалу обращает внимание только на факторы внешней среды, а уже затем, учитывая особенности внешнего воздействия на организацию, формируется внутренняя среда организации [5].

Корпоративная среда предприятия, таким образом, формируется под совокупностью как внешних, так и внутренних сил. Очень большое внимание уделяется факторам внутренней среды, потому что факторы внешней среды, как правило, неподконтрольны организации, а успешность внутренней среды предприятия выступает следствием деятельности самой организации.



Рассматривая отдельно взятый макроэкономический субъект, ученый подразумевает, что условия для всех организаций изначально одинаковы, что является, безусловно, допущением, упрощающим анализ корпоративной среды организации. Все процессы, проводимые внутри организацией, и представляют интерес для обучения. Однако не стоит забывать о факторах внешней среды. В каждой стране – свои законы в политике и экономике, свой менталитет и свой уровень жизни. Поэтому анализ корпоративной среды, не учитывающий влияние внешних факторов, не позволит дать полноценную оценку корпоративной среде на отдельно взятом предприятии.

Проанализировав все основные факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной среды организации, можно прийти к выводу о порядке построения корпоративного механизма на предприятии [6, с. 40]:

- корпорацию затевают собственники, на реализацию идей бизнеса собственниками нанимается наемный персонал;
- организация корпорации проходит под влиянием внешней среды – политических, экономических, технологических и иных сил;
- высшие органы управления корпорацией контролируют деятельность наемных менеджеров высшего звена, те управляют средним звеном менеджмента, которое, в свою очередь – управляют нижним звеном управления предприятием (так встраивается организационная структура корпорации, которая определяет построение внутренней среды организации);
- под влиянием идей собственников формируются основные правила поведения наемного персонала – появляется корпоративная культура ведения бизнеса, которая выражается как в формальных ограничениях, так и в неформальных отношениях между наемным персоналом.

Таким образом, корпоративная среда организации изначально формируется под воздействием внешних сил, затем продолжает свое развитие в рамках внутренней среды организации, и окончательно определяется в корпоративной культуре и корпоративных отношениях, закрепляющих структурное единство организации [6, с. 42].

Проанализировав основные предпосылки формирования корпоративной среды предприятия, становится очевидным то, что без наличия грамотно спланированного механизма функционирования корпорации не может быть создана продуктивная корпоративная среда. Суть корпорации состоит в том, что, задействовав человеческий капитал, совершенствующийся и обучающийся со временем, наемные менеджеры приводят к обогащению собственников корпорации. Следовательно, именно корпорация является той структурной единицей, оказывающей основное влияние на формирование корпоративной среды организации. Какая корпорация – такая и корпоративная среда. Если корпоративный механизм управления бизнесом налажен, персонал нацелен на решение поставленных перед ним задач – корпоративная среда сформирована эффективно. Если же корпоративный механизм управления бизнесом дает сбой, персонал нацелен на решение своих собственных задач, идущих вразрез целям собственников компании – можно говорить о том, что корпоративная среда в организации сформирована неэффективно. Соответственно, в первом случае

корпорация функционирует эффективно, во втором случае – неэффективно [7, с. 56].

Структуру корпоративной среды предпринимательской структуры можно представить по-разному. Корпоративная среда организации формируется под воздействием ряда факторов, часть из которых основана на факторах измеримых, поддающихся логической интерпретации (например, построение организационной структуры управления предприятием), а другая часть – на уровне когнитивных факторов (например, неформальные отношения в коллективе) [2, с. 103]. Следовательно, подходов к структурному определению корпоративной среды будет несколько.

Проанализируем основные структурообразующие факторы корпоративной среды предпринимательской структуры [5], результаты представим на рис. 2.

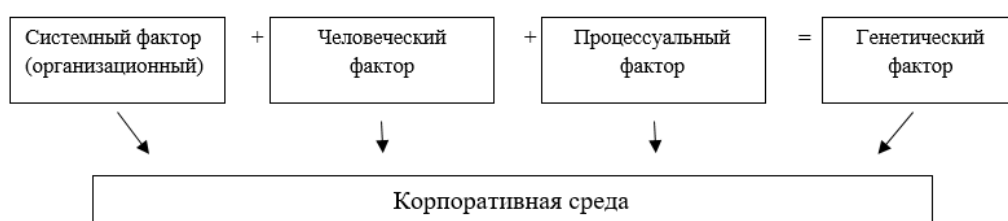


Рис. 2 Основные структурообразующие факторы корпоративной среды предпринимательской структуры

**Системный (организационный) фактор.** Данный фактор как раз представляет собой организационную составляющую корпорации. Если рассматривать организацию как единую систему, то, как и в любой системе, в ней есть различные элементы, формирующие основу функционирования единого целого. В случае с корпорацией речь идет об ее организационной структуре.

Нет принципиального значения, о какой именно организационной структуре идет речь – о линейной, линейно – функциональной, матричной или дивизиональной. Главное – чтобы соблюдалась логически обоснованная связь между структурными элементами в том бизнесе, который был выбран собственниками как основополагающим источником преумножения своих денежных средств. Корпоративная среда организации будет формироваться на каждом предприятии с любой организационной структурой по-своему. Другое дело, что формирование эффективной корпоративной среды возможно только в случае правильно выстроенного организационного механизма [2, с. 104].

**Человеческий фактор.** Наемный персонал играет немаловажную роль при формировании корпоративной среды организации. У каждого из работников – своя мотивация поведения, свои потребности и свои способы их реализации. Трудовой коллектив, так или иначе, и приводит собственников к обогащению своими успешными действиями, или, наоборот, к краху, если деятельность персонала непродуктивна и неэффективна. В рамках транснациональной корпорации характер и ментальность отдельного работника трудового коллектива оказывает практически нулевое влияние на развитие корпорации в целом, но настроения группы работников, сплоченного коллектива, или же их

лидера – могут оказать существенное влияние на пути развитие фирмы как в микроэкономическом, так и в макроэкономическом масштабах. Так что не стоит пренебрегать человеческим фактором при анализе основных структурообразующих элементов корпоративной среды предпринимательской структуры – это фактор очень важен для дальнейшего понимания сути корпоративной среды организации.

Человеческий фактор не ограничивается одним наемным персоналом. Акционеры, потребители, поставщики, конкуренты – все силы, влияющие на развитие организации, также имеют свои собственные стремления и представления о развитии организации. Но всё же именно наемный персонал работает непосредственно внутри структуры корпорации, поэтому его можно рассматривать как самую определяющую силу в развитии внутрикорпоративных коммуникаций и связей.

Процессуальный фактор. Наемный персонал, выполняющий свою работу в рамках определенной организационной структуры, неизбежно запускает ряд процессов – производственных, коммуникационных, организационных и многих других. Эти процессы, так или иначе, не только призваны решить вопросы собственников бизнеса по поводу преумножения своих богатств, но и являются катализаторами формирования корпоративной среды предпринимательской структуры [5].

Для менеджмента очень важно следить за направлением и характером процессов, проходящих в корпорации. Если процессы направлены на продуктивное совершенствование организационной составляющей на предприятии – нужно их поощрять. Если же процессы дестабилизируют деятельность корпорации – их нужно пресекать или прекращать. Деятельность управляющих поможет с помощью продуктивных и эффективных процессов, происходящих в корпорации, совершенствовать корпоративную среду предпринимательской структуры [2, с. 104].

Генетический фактор. Все предыдущие факторы в их продуктивном взаимодействии дают эффект синергии - эффект приумножения положительных аспектов корпоративной действительности. Иными словами, при грамотном менеджменте в корпорации зарождаются процессы, неконтролируемые никем и ничем, зарождающиеся спонтанно на уровне сознания. Система функционирует так эффективно, что сама генерирует (инициирует) положительные изменения в организации (так называемое «инновационное поле»). Например, работники, сплоченные дружбой в трудовом коллективе, с большей охотой приходят на работу, больше времени занимаются своей трудовой деятельностью и выказывают инициативу, зная, что в дружеском коллективе к их новации подойдет с интересом и пониманием.

Важно отметить, что за основу нашего исследования мы возьмем первые три фактора (организационный, человеческий, процессуальный). Генетический фактор – это результат синергии первых трех факторов, и встречается он крайне редко – только у ТНК с потрясающе развитой инфраструктурой и культурой ведения бизнеса.

Несмотря на многообразие и значимость каждого фактора в отдельности, именно человеческий фактор является определяющим при формировании корпоративной среды организации. Без собственников не было бы корпорации, без трудовых ресурсов некому было бы формировать организационную структуру предприятия (заполнять ее персоналом), без наемных рабочих не было бы контактов и коммуникаций, формирующих корпоративную культуру и устанавливающих корпоративные отношения и связи.

Совокупность лиц, влияющих на развитие корпоративной среды предпринимательской структуры, мы предлагаем назвать субъектами формирования корпоративной среды.

Проанализировав предпосылки формирования корпоративной среды организации, мы охарактеризовали корпоративную среду как совокупность продуктивных формальных и неформальных коммуникаций, которые происходят между субъектами формирования корпорации в рамках определенных сложившихся условий существования бизнеса.

По мнению авторов, субъекты формирования корпоративной среды в организации предлагается разделить на несколько основных категорий, каждая из которых значительно влияет на развитие корпоративной среды организации:

- а) акционеры;
- б) персонал;
- в) потребители;
- г) поставщики;
- д) конкуренты;
- е) потенциальная целевая аудитория;
- ж) институты социализации.

Акционеры играют весьма значимую роль в корпоративных отношениях – именно благодаря собственникам организации и становится возможным само существование корпорации. Они разрабатывают концепцию бизнеса и несут определенную степень ответственности по основным направлениям его развития.

Корпорация создается и развивается во благо собственников бизнеса, поэтому все корпоративные отношения, так или иначе, изначально (в идеале) должны учитывать, в первую очередь, интересы собственников бизнеса [8, с. 85].

Персонал организации также играют определяющую роль в формировании предпринимательской структуры современной организации. Именно служащие приводят корпорацию к успеху, либо к провалу, потому что вся основная работа по приумножения богатств акционеров (т.е. реализация видения бизнеса собственников корпорации) ложится на плечи наемного персонала. От того, насколько правильно мотивирован собственниками фирмы сам персонал, зависит, будет ли фирма процветать, или нет. Важна и заинтересованность самих рабочих в итоговом успехе предприятия. Заинтересованность может выражаться как в различных стимулах (премии, повышение по службе), так и в целях налаживания личных коммуникаций (дружеских, партнерских и т.д.).

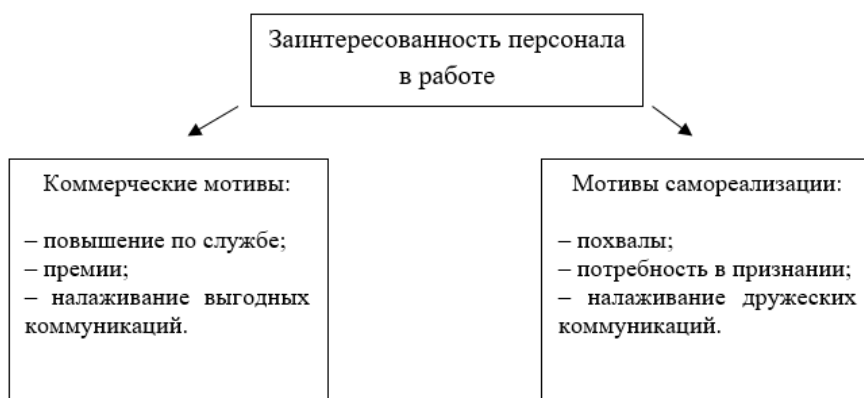


Рис. 3 Мотивы заинтересованности персонала в работе

Именно собственники бизнеса и персонал организации оказывают самое непосредственное влияние на корпоративную среду организации. Но внешние силы, имеющие непосредственно косвенное отношение к развитию предприятия, также оказывают влияние на развитие корпоративной среды организации [8, с. 86].

Потребители – это те, кто, в конечном счете, и покупают те продукты или услуги, произведенные корпорацией. Они, в первую очередь, заинтересованы в высоком качестве приобретаемых товаров и услуг, предоставленных за доступную цену.

Мнение потребителей может повлиять на развитие бизнеса в целом, если крупные корпорации нацелены на получение обратной связи от своих клиентов. Потребители могут достаточно точно определить, что их устраивает, а что их не устраивает в работе предприятия. Другое дело, что определение действительно важных недостатков в работе предпринимательской структуры – процесс весьма хлопотный, требующий времени и средств. Но если организация всё же решила прислушиваться к мнению своих потребителей, то даже самые незначительные изменения в бизнесе фирмы повлекут за собой трансформацию корпоративной среды организации. Организационные перестановки, изменения характера производства, переориентация деятельности, диверсификация – все перечисленные действия, проводящиеся, как правило, по результатам работы с клиентами, окажут существенное влияние на корпоративную действительность предпринимательской деятельности [5].

Поставщики влияют на развитие организации извне, но их роль в формировании корпоративной среды предприятия крайне высока. Поставщики работают по определенным правилам, которые, как правило, устанавливаются двумя сторонами – приобретающей и продающей. Как поставщик имеет определенные права и обязанности, так и покупатель (в данном случае – корпорация). Взаимодействие по вопросам купли-продажи затрагивает внутреннюю среду каждой из сторон, порождает новые возможности и варианты взаимодействия, новые коммуникации и новые продуктивные связи.

Действия конкурентов также оказывают влияние на развитие корпорации и корпоративной среды организации. Конкуренты меняют цены, начинают диверсифицировать производство, устраивают новые рекламные акции – и на всё это, в зависимости от ситуации, необходимо как то реагировать. Подстраиваясь наиболее выгодным для себя способом под действия конкурентов, организация видоизменяет свою корпоративную среду, делая ее более конкурентоспособной [5].

Конечно, не обязательно реагировать на действия конкурентов, если организация занимает монопольное положение на рынке, либо не видит в этом необходимости. В таком случае влияние конкурентных сил на корпоративную среду определить трудно, но всё же оно всегда есть. Конкуренты переманивают часть клиентов, стараются создать хорошее впечатление о себе, иными словами – действуют для достижения максимизации собственного благосостояния. Вся активность конкурентов, так или иначе, оказывает влияние на положение сил на рынке, а, следовательно, и на положение отдельно взятых корпораций.

Нельзя не брать в расчет при оценке влияний на корпорацию со стороны внешних сил и потенциальную целевую аудиторию. Те, кто пока не пользуются товарами или услугами фирмы, могут воспользоваться ими в самом ближайшем будущем. Активные покупатели, наоборот, могут отказаться от услуг предприятия вовсе, и уйти из категории клиентов. Кто-то из покупателей может уйти к конкурентам, более того, при определенных условиях стать клиентом может перейти из разряда покупателей и стать конкурентной силой, поставщиком и т.д. Вариантов развития событий – множество. Поэтому не стоит забывать о тех силах, которые в данный момент никак не влияют на конкурентные позиции на рынке.

Представители потенциальной целевой аудитории могут при определенных условиях стать не только клиентами организации, но и конкурентной силой, поставщиками и т.д. Поэтому не стоит не обращать внимание на тех, кто в данный момент никак не влияет на конкурентные позиции на рынке. В современной экономике всё может быть крайне быстро трансформировано из одной категории в другую, и те силы, которые на бизнес ранее никак не влияли, могут иметь решающее значение позже, по мере развития экономических отношений в обществе.

Институты социализации также влияют на развитие предпринимательской структуры организации. Культурные устои в социуме, политические силы, доминирующие ценности – всё это очень важно для бизнеса, тем более – для крупного предпринимательства в формате корпорации. В одном социуме определенный бизнес может быть провальным, а в другом – прибыльным. Всё зависит от условий для формирования предпринимательской инициативы в различных городах, регионах, странах.

Заметное влияние институтов социализации на корпорацию можно увидеть, наблюдая межкультурные коммуникации внутри корпоративной среды организации [8, с. 88]. Очевидно, что в каждой крупной корпорации – свои корпоративные кодексы поведения. Но продиктованы эти кодексы нормами

поведения и морали в самом обществе. Чтобы понимать своего клиента, нужно полностью окунуться в ту среду, в которой он живет. Поэтому нормы социума очень важны в корпоративных коммуникациях, несмотря на их малое, на первый взгляд, влияние, оказываемое на бизнес – структуры.

Основные субъекты формирования корпоративной среды организации и их влияние на корпорацию можно посмотреть на рисунке 4 (основано на [9]).

Двойные стрелки отражают двойственность влияние субъектов на корпоративную среду организации. С одной стороны, именно субъекты формирования корпоративной среды являются теми лицами, которые видоизменяют корпорацию. С другой стороны, корпорация, как открытая система, сама оказывает ответное влияние.



Рис. 4 Основные субъекты формирования корпоративной среды организации и их влияние на корпорацию

**Выводы.** Корпоративную среду, как еще раз можно было убедиться, в первую очередь формируют люди (собственники, персонал, поставщики, покупатели и др.). Не важно, работают ли они в системе корпорации, не имеют к ней отношения, или вообще являются конкурентными силами. Именно люди в системе корпоративных отношений устанавливают между собой внутрикорпоративные и внешнекорпоративные коммуникации, которые и формируют корпоративную среду организации. Коммуникации устанавливаются в рамках той организационной структуры, которая предложена наемным персоналам и утверждена собственниками организации [10, с. 48].

В совокупности коммуникационных связей и совершенствуется корпоративная среда организации. Процессы постоянного продуктивного взаимодействия позволяют добиваться эффекта синергии – и корпорация развивается под влиянием совершенствования самой корпоративной среды.

**Список использованной литературы:**

1. Социология и психология управления: рекомендовано Академией гуманитарных наук Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов вузов / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С.И. Самыгин, И.О. Суханов. Под общей ред. С.Н. Епифаниева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.
2. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – Москва: Альфа-Пресс, 2005. – 350 с.
3. Болонёнок Я.А., Агрызина К.Я. Влияние теории постиндустриального общества Дэниела Белла на развитие современных организаций: Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014007202>
4. Кондраков И.В. Повышение квалификации персонала как инструмента развития коммерческой деятельности предприятия / И.В. Кондраков, О.В. Кондраков // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: Материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 24 ноября 2021 года. – Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2021. – С. 225-230.
5. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2010. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://best-leadership.ru/25-2/>
6. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.
7. Сербиновский Б.Ю. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию: монография / Б.Ю. Сербиновский, О.А. Кракашова; Отв. ред. д-р экон. наук, проф. О.Е. Германова; Северо-Кавказский научный центр высшей школы; Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса. – Ростов-на-Дону: Северо-Кавказский научный центр высшей школы федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования Южный федеральный университет, 2002. – 71 с.
8. Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента / М.В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 84-95.
9. Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 2010. – 375 с.
10. Османкин Н.Н. Управление нововведениями / Н.Н. Османкин. – Самара: Изд-во «Самарский университет». – 5-ое перизд., 2012. – 65 с.



УДК 334

**КОРПОРАТИВНАЯ СРЕДА НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ  
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ**

*Кузьмин Сергей Владимирович,  
Научный руководитель: Новикова Елена Николаевна,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань*

**Аннотация.** *Корпоративная среда развивается вместе с самой организацией. При этом важно помнить, что корпорация представляет собой не только экономическую категорию, но и социальную. Это означает, что она функционирует и развивается по законам, присущим живым организмам. Путь корпорации от стадии зарождения до стадии спада описывает жизненный цикл корпорации. О том, как на различных этапах жизненного цикла ведет себя предпринимательская структура корпорации, и пойдет речь в данной статье.*

**Ключевые слова:** *корпоративная среда, предпринимательская структура, теория управления, организация, жизненный цикл, этапы.*

**Abstract.** *The corporate environment develops together with the organization itself. At the same time, it is important to remember that a corporation is not only an economic category, but also a social one. This means that it functions and develops according to the laws inherent in living organisms. The path of a corporation from the stage of origin to the stage of decline describes the life cycle of a corporation. How the entrepreneurial structure of a corporation behaves at various stages of its life cycle will be discussed in this article.*

**Key words:** *corporate environment, entrepreneurial structure, management theory, organization, life cycle, stages.*

**Введение.** Корпорация, как и любая открытая система, развивается по своим законам. Это означает, что, черпая извне ресурсы, корпорация мобилизует свою внутреннюю систему для дальнейшего роста и развития. И пути развития определяются самой системой [1, с. 87].

Однако не стоит забывать о том, что корпорация представляет собой не только экономическую категорию, но и социальную. Это означает, что она функционирует и развивается по законам, присущим живым организмам. Иными словами, корпорация зарождается, растет, достигает пика своего развития и стареет.

**Актуальность.** Путь корпорации от стадии зарождения до стадии спада описывает жизненный цикл корпорации. Жизненный цикл корпорации – промежуток времени, в котором корпорация функционирует, проходя путь от зарождения бизнеса до завершения продуктивной деятельности. Очень важно изучать данный путь, чтобы понимать основы современных бизнес-процессов.

Жизненный цикл всех предпринимательских структур во многом схож с жизненным циклом живых существ. Однако если корпорация на этапе старости, находясь в состоянии упадка, еще может изменить положение дел в свою пользу,

и снова начать активную экономическую деятельность, то второго шанса для живых организмов не дано. Это различие – одно из самых принципиальных в параллели между живыми существами и искусственными системами (системами, созданными человеком).

**Основная часть.** Мы будем рассматривать функционирование корпорации в следующих этапах, ставшими классическими для менеджмента и стратегического планирования современности – рождение, юность, рост, зрелость, старость [2, с. 77].



Рис. 1 Стандартный вариант развития коммерческой структуры, рассмотренный с позиции жизненного цикла

Возможна и другая классификация этапов жизненного цикла фирмы, содержащая в себе между этапами рождения и юности этап начала функционирования. Например, анализ с подобным делением стадий жизненного цикла был произведен Н.Н. Лысенко в своей научной статье о развитии рекреационных услуг в Сахалинской области [2, с. 78]. Однако настолько детально заострять внимание на становление предпринимательской структуры не стоит, тем более, речь в данной статье шла о небольшом туристическом комплексе, а не корпоративном бизнесе.

Теперь более подробно рассмотрим каждый из этапов жизненного цикла корпорации, обращая внимания на особенности формирования и развития корпоративной среды предпринимательской структуры. В более сжатой форме состояние корпоративной среды на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Особенности корпоративной среды на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры**

Этап жизненного цикла	Особенности корпоративной среды
Рождение	Корпоративная среда, как и сама корпорация, только начинает зарождаться. Первые коммуникации носят временный характер. Организационная структура непостоянна. Идет поиск продуктивных процессов взаимодействия на предприятии.
Юность	Корпорация начинает приспосабливаться к условиям внешних сил, и формирует свою внутреннюю среду. Начинают появляться первые коммуникации. Все непродуктивные связи отсеиваются, все продуктивные взаимодействия закрепляются. Устанавливается фундамент организационной структуры предприятия.
Рост	Корпоративная среда развивается вместе с самим предприятием. Организационная структура корпорации в своей основе постоянна, но, при этом, не перестает совершенствоваться. Эффективные взаимодействия найдены, идет мобилизация ресурсов для расширения бизнеса. Корпоративная среда тяготеет к продуктивным изменениям.
Зрелость	На этапе зрелости корпоративная среда максимально стабильна. Изменения в коммуникациях не имеют смысла – достигнута максимальная эффективность связей и взаимодействий. Изменения на этапе зрелости проходят с трудом, корпорация как система стремится не выходить из положения найденного равновесия.
Старость	Корпорация переживает этап кризиса и упадка. Корпоративная среда начинает рушиться: старые связи более неэффективны, организационная структура устарела, персонал не нацелен на решение проблем. Высока вероятность закрытия бизнеса.

Этап рождения. Если связывать этап рождения корпорации с каким – либо одним словосочетанием, то уместнее всего было бы сказать «налаживание связей». Корпорация ищет наемный персонал, налаживает связи с рынком, открывает для себя каналы поставок ресурсов, познает конкурентную ситуацию на рынке выбранных для производства товаров и услуг.

Особенно важным на данном этапе для корпорации является наличие финансовой поддержки со стороны акционеров. В современном мире открыть масштабный бизнес без денежных вложений невозможно в силу ряда причин [3, с. 225]:

- а) корпоративный бизнес подразумевает под собой предприятие, имеющее значительную разветвленность сетей реализации продукции, товаров и услуг;
- б) корпоративный бизнес требует наем квалифицированного персонала и обученных менеджеров;
- в) корпоративный бизнес нацелен на конкурентные цены, которых можно добиться только эффектом экономии на масштабах производства;

г) крупный корпоративный бизнес невозможно организовать без поддержки извне – политических, социальных, правовых и иных структур.

Организационное зарождение корпорации прежде всего связано с риском. Никому не известно изначально, насколько рентабельным окажется тот или иной вид бизнеса.

Риск присутствует на всех стадиях жизненного цикла предприятия, так как фирма является агентом рынка, а рыночный механизм основан на конкуренции. Конкуренция приводит неизменно одних к богатству, других, менее успешных – к разорению. И если корпорация на стадии своего зарождения, имея огромные издержки, не в состоянии наладить механизм успешного внутрикорпоративного взаимодействия, то, скорее всего, эту бизнес – структуру ожидает разорение, и она не доберется даже до этапа юности.

Риск связан не только с прямой финансовой составляющей, но и со следующими факторами, косвенно оказывающими влияние на финансовое состояние предпринимательской структуры:

а) первоначальные доходы могут быть обманчивыми, ибо они могут иметь случайный характер;

б) рынок еще не готов принять зарождающуюся корпорацию – нет достаточной информации о ней, неизвестно о качестве ее продукции, товаров или услуг;

в) работа с непостоянными или нестабильными каналами ресурсов может привести к излишним издержкам функционирования на первых порах.

Корпоративная среда, таким образом, формируется на фоне постоянного риска [4]. О продуктивных взаимодействиях в корпорации пока говорить трудно. Об этом свидетельствует несколько важных факторов:

– организационная структура пока не устоялась;

– внутренние коммуникации не налажены, а, следовательно, неэффективны;

– наемный персонал на уверен в итоговом успехе своей деятельности и относится ко всем новым поручениям с опаской.

Корпорация на этапе зарождения очень сильно зависит от внешних сил – поставщиков, покупателей, конкурентов. Важно правильно понимать политическую, экономическую, социально-культурную ситуацию в масштабах бизнеса [4].

Изменения во внешней среде сильно скажутся на внутренних коммуникациях. Если слабые влияния могут быть незаметны, то сильные влияния извне обязательно скажутся на уже наработанных в организациях связях. И придется либо строить коммуникации заново, либо совершенствовать имеющиеся каналы связи. Эти вынужденные изменения сопряжены не только с издержками, но и с постоянной ротацией персонала на разных рабочих местах. Все эти перемещения нельзя называть позитивными для общего благосостояния работников организации. Отсутствие четких ориентиров для деятельности многих пугает, а для особо чувствительных работников станет причиной для увольнения по собственной инициативе.

Корпоративная среда на этапе зарождения предпринимательской структуры не представляет собой четко определенную структуру. В силу постоянного риска вся организационная составляющая может смениться, и все ранее наработанные связи могут разрушиться. Поэтому смело можно сказать, что на этапе начала функционирования корпоративная среда предпринимательской структуры нестабильна.

Если же фирма успешно преодолет тяготы начала функционирования, то наступит новый этап в ее жизни – этап юности.

Этап юности – этап начала серьезного производства, когда непродуктивные каналы связи выявлены, работа с ними завершена, а на постоянной основе начинается работа с продуктивными каналами. Технологии использования основного и оборотного капитала освоены, и начинается переход к масштабному уровню бизнеса.

Риск на данном этапе развития фирмы уже не столь велик, ведь пропала неопределенность – различные неясности в условиях недостаточности информации о рынке выбранных продуктов или услуг.

В это период одной из основных проблем предпринимательской структуры является переход от экстенсивного развития к интенсивному, то есть корпорация должна быть заинтересована не только в количественном росте производительности, но и в качественном.

Корпоративная среда на этапе юности обладает следующими особенностями [3, с. 227]:

- организационная структура фирмы устоялась, но возможны ее небольшие изменения для более эффективного внутрикорпоративного взаимодействия;

- внутренние коммуникации налажены, но не достигнут максимальный уровень их эффективности;

- наемный персонал начинает постепенно ориентироваться в особенностях своей работы, и с помощью коммуникаций и связей начинает формировать основу стабильной корпоративной среды организации;

- основополагающие правила ведения бизнеса становятся понятными для работников организации – в понимании персонала закрепляется корпоративная культура и корпоративная этика организации.

Для увеличения своих продаж фирма может выбрать несколько путей – продвижение уже выпускаемой продукции или запуск новой продукции (рис. 3).

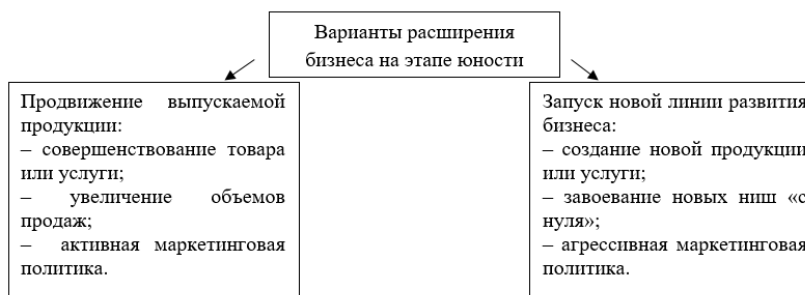


Рис. 3 Варианты расширения бизнеса компании на этапе юности

Два варианта развития бизнеса оказывают диаметрально различное влияние на корпоративную среду предпринимательской структуры. В первом случае усиливаются уже достигнутые коммуникации в сфере корпоративных отношений, во втором случае происходит дополнительное наращивание объемов коммуникаций, что приводит к потере уже наработанных организационных связей.

В любом случае, корпорация охотно трансформируется, потому что они по своему характеру уже не так глобальны, как на этапе зарождения бизнеса. Корпоративная среда принимает все изменения как должные для улучшения позиции корпорации в предпринимательской сфере. Основы функционирования предприятия уже установлены, и всё новое воспринимается как закономерное развитие бизнеса.

Этап роста, прежде всего, характеризуется стабильным увеличением объема продаж бизнес – образования. Организация становится уважаемой единицей экономических отношений, на ее продукцию или услуги есть спрос, который растет с каждым новым днем. Залог успеха – грамотный маркетинг, взвешенные управленческие решения наемных менеджеров и своевременный контроль за действиями управленцев со стороны собственников бизнеса.

Финансовая устойчивость предприятия стабильна, появляется «уверенность в завтрашнем дне». Корпорация способна практически «безболезненно» справляться с проблемными ситуациями (смена поставщиков, потеря клиентов), находя приемлемые для себя решения возникающих вопросов. Единственное, что может серьезно выбить из привычного русла серьезное, уважаемое предприятие – форс-мажорные обстоятельства, связанные с факторами, неподконтрольные корпорации (например, экономическая или политическая обстановка в стране).

«Цель собственника – максимизация долгосрочной прибыли» [5, с. 563]. Применительно к фазе роста корпорации, это высказывание становится своего рода гимном успешного бизнеса. На этапе роста собственники корпорации могут не только вернуть свои вложения в производство, но и получить первые серьезные дивиденды – всё зависит от характера того или иного бизнеса в частности. В любом случае, на этапе роста капитал, запущенный для целей формирования конкурентоспособного бизнеса, начинает приносить свои плоды.

Рост фирмы осуществляется за счет:

а) экономии на транзакционных издержках (издержках, связанных с функционированием экономической системы и действием в ней экономических агентов);

б) снижения общего уровня риска;

в) адаптацией к возможной нестабильности экономической системы на уровне микроэкономики [5, с. 563].

Отсюда становится более понятной характеристика корпоративной среды организации [3, с. 229]:

– организационная структура корпорации становится постоянной, все новые изменения только дополняют и улучшают исходную структуру предприятия;

- основные коммуникации налажены, продолжается поиск более эффективных способов взаимодействия;
- наемный персонал знает все особенности функционирования предприятия, и стремится закрепиться в структуре организации, передвигаясь вверх по карьерной лестнице;
- корпоративная культура становится неким кредо для дальнейшего продуктивного развития бизнеса.

Корпоративная среда организации развивается вместе с самой организацией. Процессы, катализатором которых выступает наемный персонал, носят во многом инновационный характер. Именно за счет креативного мышления персонала и менеджеров корпорации организация развивается. Корпорация настроена на структурные улучшения, стремится к развитию.

Мотивация персонала – определяющий вопрос на этапе роста организации. Только при грамотных управленческих решениях возможны нововведения, исходящие от работников предприятия. Для новых идей должны быть подготовлены соответствующие условия – среда, гибкая для изменений, способная решать проблемы нестандартными способами. Поэтому стимулирование активности персонала является одной из самых актуальных задач на этапе роста предпринимательской структуры.

Корпорация на данном этапе практически близка к пику своего продуктивного существования, который наступит как следствие окончания роста [6, с. 66].

Этап зрелости. На данной стадии корпорация представляет собой высокоуважаемую единицу экономических отношений. Она характеризуется во всем одним словом – стабильность. Это стабильность объема продаж, издержек, прибыли, риска и т.д.

Корпорация и ее основные стратегические партнеры взаимодействуют на постоянной основе, так как проверенная репутация предпочтительнее, чем разовые сделки на стороне. Клиенты предпочитают работу с корпорацией, потому что уверены в том, что их не обманут, и они получают именно то, чего ожидают. Конкуренты с уважением относятся к «зрелому» предприятию, анализируя деятельность организации – соперника и пытаясь найти слабые места в чужом маркетинге. Другими словами, корпорация представляет собой действительно мощную единицу экономических отношений, которую достаточно трудно сместить со своих позиций любым конкурентным силам.

Корпорация, если не занимается массовым маркетингом, то занимает определенную нишу. Все коммуникации и связи внутри и вне корпорации выстроены настолько правильно, что конкуренция на данном сегменте рынка становится почти бесполезной. Корпорация максимально стремится обезопасить свой бизнес, и имеет ряд запасных вариантов на тот случай, если та или иная часть предпринимательской инициативы даст сбой.

На этапе зрелости достигается максимальный уровень эффективности производства. Как говорили в своем труде «Экономикс» Макконнелл и Брю, фирма достигает полного объема производства товаров и услуг, под которым «мы понимаем такое использование всех ресурсов, которое обеспечило бы

максимально полное удовлетворение наших материальных потребностей» [7, с. 27]. Иными словами, никакой капитал на производстве не простаивает, а приносит максимально возможную полезность.

Предпринимательская структура на этапе зрелости действует максимально прагматично, укрепляя достигнутые позиции, но не завоевывая новые в силу того, что пик производственной деятельности достигнут. Действительно, если корпорация стабильно получает устраивающий ее доход, зачем что-либо менять? «Если это работает, придерживайтесь этого», – об этом говорил Дж. Сломан, известный ученый в области экономики [8, с. 251].

Корпоративная среда на этапе зрелости отличается следующими характерными особенностями [3, с. 230]:

- организационная структура корпорации отличается абсолютной стабильностью и постоянством, связи между элементами общей структуры настолько прочные, что не нуждаются в дальнейших их укреплениях;
- основные коммуникации настолько привычны трудовому коллективу, что изменение их привело бы к распаду продуктивных связей;
- крайне мала текучесть кадров наемного персонала в силу устоявшихся прочных взаимоотношений в трудовом коллективе;
- корпоративная культура становится законом существования предпринимательской структуры.

Корпоративная среда на этапе зрелости, таким образом, отличается завидным уровнем стабильности во всех отношениях. Любые изменения рассматриваются системой как ненужные, ибо лучшие варианты организационных связей и коммуникаций уже успешно достигнуты. Вынужденные изменения воспринимаются персоналом организации с недоверием и опаской – они уже привыкли к определенности и однозначности всего того, что происходит в корпорации. Система не тяготеет к волнениям, предпочитая при выходе из состояния равновесия возвращаться в исходное положение.

За этапом зрелости, рано или поздно (как и для любого живого организма) наступает этап старости. Приход этого этапа менеджеры корпорации пытаются как можно дольше сдерживать, потому что он не предвещает бизнесу собственников ничего хорошего.

Этап старости. В первую очередь этот этап характеризуется невозможностью удержания высоких объемов производства, достигнутых на этапе зрелости. Происходит падение результативности бизнеса по различным причинам, указанным на рис. 3 (составлено на основе: [9, с. 66]).

Партнеры предприятия уже не чувствуют былую уверенность, работая с корпорацией, ибо объемы производства понижаются, что не может не настораживать. Разумеется, чувствуя, что предприятие неэффективно действует на рынке, партнеры рано или поздно прекратят сотрудничество с ним, что еще негативно скажется на бизнесе корпорации.



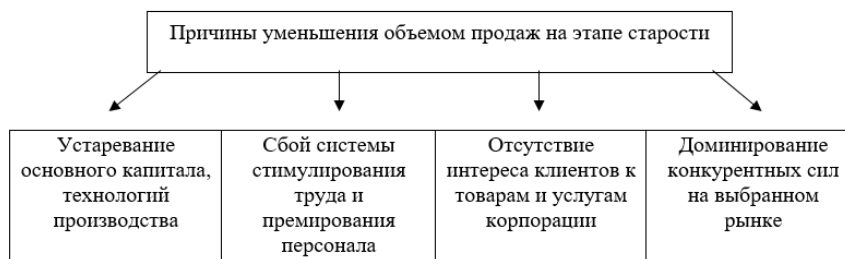


Рис. 3 Причины уменьшения объема продаж на этапе старости

Партнеры предприятия уже не чувствуют былую уверенность, работая с корпорацией, ибо объемы производства понижаются, что не может не настораживать. Разумеется, чувствуя, что предприятие неэффективно действует на рынке, партнеры рано или поздно прекратят сотрудничество с ним, что еще негативно скажется на бизнесе корпорации.

Корпоративная среда на этапе старости характеризуется следующим образом [3, с. 232]:

- организационная структура корпорации перестает быть стабильной, имеются признаки разрушения ее элементов;
- основные коммуникации характеризуются распадом продуктивных связей, вызванных нежелательными изменениями как внутренней среды корпорации, так и внешней;
- текучесть кадров увеличивается, потому что у персонала организации пропадает уверенность в завтрашнем дне;
- корпоративная культура перестает быть знаковым элементом для развития корпорации – на первый план выходят законы корпоративного «выживания» в условиях кризиса.

Корпоративная среда на этапе старости разрушается. Всё, что было создано в корпорации за предыдущие этапы, теперь становится крайне чувствительным к распаду. Наемный персонал либо боится кадровых репрессий, либо покидает организацию самостоятельно. От ухода работников рушатся продуктивные коммуникации и связи, организационная структура корпорации видоизменяется до неузнаваемости. Собственники корпорации начинают активно продавать акции, чтобы не остаться совсем без денег после распада своего бизнеса.

В условиях кризиса менеджеры часто принимают неправильные управленческие решения, что ставит предприятие в еще более плачевное положение. Однако на этапе старости есть только три определенных варианта продолжения деятельности предпринимательской структуры. Данные варианты представлены на рис. 4 [9, с. 67].

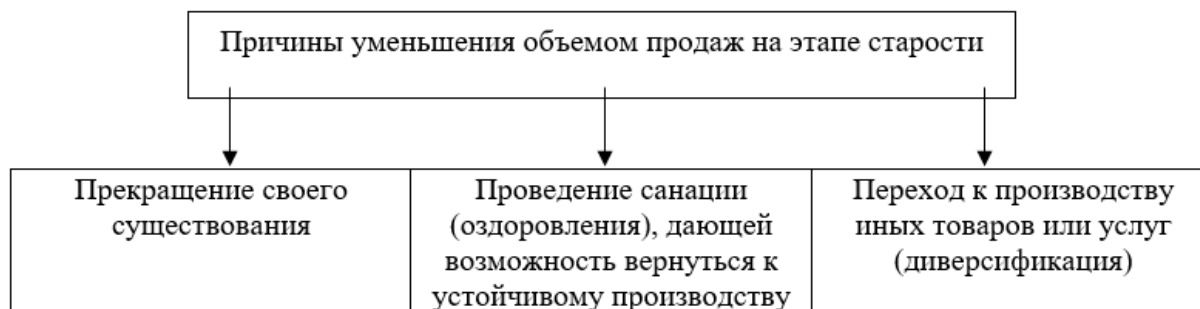


Рис. 4 Причины уменьшения объема продаж на этапе старости

Под прекращением своего существования фактически понимается признание организацией себя банкротом. Производство полностью останавливается, предприятие перестает котироваться как самостоятельный субъект рынка.

Так как корпорация прекращает свое существование, то и корпоративная среда также больше не существует. Элементы корпоративной среды остаются уже вне бизнеса в рамках дружеских или партнерских связей между бывшими работниками организаций, поставщиками и покупателями, собственниками и менеджерами (см, например, [10]). Возможно, что в другом бизнес-образовании и будут использоваться коммуникации и связи, основанные в рамках прошлого предприятия, но это уже будет совсем другая ситуация и совсем другая корпоративная среда [11, с. 67].

Проведение санации предполагает проведение таких действий по отношению к имеющемуся капиталу, в результате которых нормализуется объем производства. В случае успешного проведения санации производство может перейти с этапа старости на более ранний этап. Организации предоставляется второй шанс заново завоевать позиции на рынке выбранных товаров или услуг [8, с. 68].

Однако далеко не всегда санация завершается положительно. Санация, результатом которой не является нормализация производства, приводит организацию к прекращению своего существования. В данном случае предпринимательская структура как целостная система пыталась воспротивиться этапу старости, вернуться на былой уровень производства, но попытка не увенчалась успехом.

Многие организации не пытаются провести санацию в критической для предприятия ситуации, потому что санация может повлечь за собой расходы, которые, вероятно, и не окупятся вовсе. В случае выбора между альтернативными вариантами судьбы предприятия, одним из определяющих факторов для принятия решения о дальнейшей судьбе деятельности корпорации является степень склонности к риску ее собственников. Если собственники бизнеса склонны к риску, то они выберут путь санации, если же нет – то, скорее всего, предприятие будет закрыто.

Корпоративная среда в случае успешной санации возвращает свойства гибкости, изменчивости. В корпорации снова начинают зарождаться

продуктивные коммуникации и связь, стабилизируется организационная структура, персонал «поднимается духом», наблюдая за положительными изменениями в структуре предприятия. Наемные работники воодушевляются, и становятся готовыми к тому, чтобы дальше развивать бизнес, в сфере которого они успешно работали ранее.

Третий вариант – переход к производству иных товаров и услуг – может быть эффективен на этапе старости только в том случае, если кризис был вызван тем, что продукция или услуги предприятия перестали пользоваться спросом.

В этом случае опять есть определенный риск. Если новые товары или услуги снова не будут востребованы на рынке, то организацию ожидает крах. Если же диверсификация окажется успешной, то тогда возможно дальнейшее успешное существование бизнеса.

В случае успешной диверсификации, корпоративная среда изменяется согласно требованиям новых товаров и услуг. В организации меняется организационная структура, коммуникации подстраиваются под организацию процесса производства и сбыта новой продукции. Нужен наем персонала, который бы справлялся с новыми требованиями, из старых работников остаются лишь те, которые смогут работать в новых условиях. Кадровые перестановки мобилизуют деятельность организации, заставляя всем работникам – старым и новым – показывать свои лучшие качества [4].

Какой бы из путей выхода из кризиса не выбрали бы собственники корпорации – санацию или диверсификацию – все они связаны с определенным риском. Поэтому преодоление этапа старости и возвращение к более ранним этапам невозможно без грамотного руководства и своевременных управленческих решений на протяжении всех этапов существования предпринимательской структуры.

**Выводы.** В целом, рассмотрев теорию жизненных циклов корпорации, важно отметить, что не всегда предприятие развивается согласно общим концепциям: особо успешная организация быстро преодолевает первые стадии развития, а экономически нестабильное предприятие перескакивает с одной стадии развития на другую – как вверх, так и вниз по своеобразной «иерархической лестнице» своего жизненного цикла.

Корпоративная среда на всех этапах жизненного цикла в каждой отдельно взятой предпринимательской структуре развивается по-разному [4]. Например, при отсутствии грамотного менеджмента на этапе юности может быть сформирована неподходящая для данного бизнеса организационная структура организации, которая будет держаться исключительно на дружеской сплоченности трудового коллектива. На этап роста корпорация выйдет за счет сплоченности организации, но только на этапе зрелости собственникам бизнеса станет ясен тот факт, что организационная структура фирмы построена неправильно, и необходимы существенные изменения в структуре предприятия.

Все этапы жизненного цикла весьма условны, равно как и условно состояние корпоративной среды организации на каждом из этапов развития

бизнеса. На практике корпоративная среда организации на различных этапах жизненного цикла предпринимательской структуры может обладать свойствами, отличными от предполагаемых в теории.

### Список использованной литературы:

1. Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента / М.В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 84-95.
2. Лысенко Н.Н. Анализ жизненного цикла регионального туристского комплекса / Н.Н. Лысенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 12(117). – С. 76-80.
3. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – Москва: Альфа-Пресс, 2005. – 350 с.
4. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. – 2010. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://best-leadership.ru/25-2/>
5. Микроэкономика: практический подход: учебник. – 2-е изд., испр. / Под ред. Грязновой А.Г., Юданова А.Ю. – М.: КНОРУС, 2012. – 688 с.
6. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики: учеб. пособие / А.М. Бабашкина. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 476 с.
7. Макконнелл К.Р., Брю. С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: учебник. – Перевод с 13-го англ. изд. – М.: ИНФРА – М., 1999. – 974 с.
8. Экономикс: учебник. – Перевод с 5-го англ. изд. / Дж. Сломан совместно с М. Сатклиффом. – СПб.: Питер, 2005. – 830 с.
9. Куранов М.В. Анализ факторов, характеризующих функционирование организации на различных этапах жизненного цикла / М.В. Куранов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 4. – С. 65-68.
10. Туранова Н.К. Определение элементов внутренней среды организации: теоретические аспекты / Н.К. Туранова // Экономика и социум. – 2017. – № 12(43). – С. 1647-1649.
11. Будзинская О.В. Кадровое обеспечение стратегических проектов нефтегазовых компаний: элементы корпоративной среды и метод оценки / О. В. Будзинская // Микроэкономика. – 2021. – № 3. – С. 65-74. – DOI 10.33917/mic-3.98.2021.65-74.

УДК 657

**К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Кожухова Екатерина Сергеевна,  
Донецкий национальный университет экономики  
и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк*

**Аннотация.** В исследовании рассмотрена сущность контроля управленческих решений в системе управления предприятием. Установлено то, что контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики принятия управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование предприятия, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

**Abstract.** In considering the essence of control of management decisions in the enterprise management system. It has been established that the control of several basic tools generates the adoption of managerial decisions ensuring their normal forecast for the enterprise, both in the prospective perspective and in the closest consideration of the policy.

**Ключевые слова:** контроль, система контроля, управленческое решение, менеджмент, процесс управления, функции управления, эффективность деятельности.

**Key words:** control, control system, management decision, management, process, management function, management, performance efficiency.

**Введение.** Глобализация экономики и конкуренция на внутреннем и мировом рынках приводят к необходимости использования технологий получения конкурентных преимуществ. Непрерывные изменения в промышленных технологиях, рынках сбыта и потребности клиентов оказывают непосредственное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов и его результаты.

**Актуальность.** В современных условиях ведения бизнеса разработка своевременных и оптимальных управленческих решений является одним из ключевых необходимых условий обеспечения эффективной деятельности, где для реализации принятого управленческого решения необходима налаженная система контроля его выполнения. Так, контроль в менеджменте представляет собой процесс, обеспечивающий достижения целей предприятия.

Практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные управленческие решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля. Поэтому современные реалии рыночных

преобразований в экономике, требуют усилий хозяйствующих субъектов всех сфер экономики иметь научно обоснованные ориентиры повышения уровня качества управления, эффективности управленческих решений и каждой функции управления, в том числе функции контроля.

Так, необходимость осуществления непрерывного контроля в процессе управления предприятием состоит в том, что своевременное выявление ошибок и корректировка деятельности способствует достижению целевых ориентиров деятельности предприятия. Важность и необходимость усовершенствования теоретических и научно методических аспектов организации контроля управленческих решений на отечественных предприятиях обуславливают актуальность темы, логику ее построения и целевую направленность исследования.

**Основная часть.** Контроль – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых управленческих решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. В свою очередь процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых управленческих решений путем реализации определенных задач и методов [1, с. 304]. Учитывая, что контроль управленческих решений является проявлением внутреннего контроля в системе управления предприятий, исследование его состояния целесообразно проводить по всей подсистеме внутреннего контроля.

С.В. Хусаинова, Э.М. Ахметшин в своих исследованиях контроль рассматривают как одну из важнейших функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции: планирование, организация, руководство и мотивация (см. [2]). Ученые отмечают, что процесс контроля позволяет дать оптимальную оценку реальной ситуации и тем самым обеспечивает предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всего предприятия в целом.

В свою очередь ученые-экономисты И.С. Богданович, О.А. Соболева [3], Т.М. Рогуленко [4], Л.В. Чхутиашвили [5] акцентируют внимание на том, что контроль следует рассматривать не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных управленческих решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Однако следует отметить, что эффективность принятия управленческих решений и в последующем организация контроля хода его выполнения в конечном итоге определяется компетентностью субъекта принимающего решения.

Так, в своих исследованиях Ю.А. Павлова отмечает, что объем контроля должен быть оптимальным для решения конкретных задач. Недостаточный контроль ведет к упущенным выгодам в связи с не обнаруженными, и значит, не использованными резервами. Излишний контроль, в свою очередь, влечет за собой неэффективное потребление ресурсов. В итоге и в том, и в другом случаях результаты могут быть меньше затрат на его организацию и функционирование [6, с. 90]. Результативность контроля достигается благодаря правильному подбору стандартов контроля, адекватно отражающих контролируемый предмет.

Под стандартами, как мы считаем, следует понимать конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

Важно учитывать то, что эффективность внутреннего контроля зависит от его качества, и этот показатель есть агрегированная величина. Рассматривая сущность качества в целом, следует помнить, что качество отражает относительную устойчивость и определенность явлений, благодаря чему они являются именно такими. Качество определяется через свойства явлений, однако его не следует сводить к отдельным свойствам явлений.

Для процесса контроля в целом и управленческих решений в частности эти понятия не противоречивы, однако имеют несколько разную содержательную нагрузку. Так понятие «качество» контроля определяется степенью совершенства его функциональных элементов: структура субъектов, профессиональное и нравственное их совершенство, организация и планирование контроля; информационное, методическое и техническое обеспечение; обработка результатов контроля и их использование. В свою очередь эффективность контроля определяется разными методиками.

Достижение целей контроля в управлении обеспечивается реализацией задач, заключающихся в достижении основных показателей эффективности управления предприятием. Результативность контроля в управлении характеризует экономия потерь, то есть ущерба, обусловленная функционированием системы (другими словами: разница между предполагаемыми величинами ущерба в условиях отсутствия контроля и при его наличии).

Следовательно, достоверность контроля – это степень определенности его результатов, которая зависит от комплекса таких факторов как точность контроля и перечень контролируемых показателей.

Так, учитывая то, что управленческое решение представляет собой конечный результат процесса управления и определяется качеством процесса его разработки (обоснования), принятия и реализации, а система внутреннего контроля и его подсистемы является частью системы управления, то уровень качества процесса управления, в свою очередь, обеспечивает уровень качества

управленческого решения как результат качества и эффективности функционирования подсистемы его контроля.

**Выводы.** Таким образом, контроль является важной и объективно необходимой функцией управления, обеспечивающей полноценное функционирование целостной системы. Так, от того, как организован процесс контроля, зависит не только сохранность материальных и денежных средств, но и вся финансово-хозяйственная система в целом.

По результатам контроля проводится корректировка ранее принятых управленческих решений, планов, норм и нормативов, осуществляется дальнейшее прогнозирование желаемых показателей. Именно организация контроля позволяет развивать и совершенствовать механизм эффективного процесса управления и решать важнейшие вопросы на предприятии.

### Список использованной литературы:

1. Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.

2. Хусаинова С.В. Место и роль управленческого контроля в системе управления предприятием / С.В. Хусаинова, Э.М. Ахметшин / Экономика и предпринимательство. – 2014. – №6. – С. 493-496.

3. Богданович И.С. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации / И.С. Богданович, О. А. Соболева / Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2014. – №5. – С. 66-74.

4. Рогуленко Т.М. Роль контроля в реализации функций управления рыночной экономикой / Т.М. Рогуленко / Вестник ГУУ. – 2013. – №15. – С. 35-40.

5. Чхутиашвили Л.В. Роль внутреннего контроля организации в эффективном ведении финансово-хозяйственной деятельности / Л.В. Чхутиашвили / Международный бухгалтерский учет. – 2015. – №26 (368). – С. 23-33.

6. Павлова Ю.А. Организация эффективной системы внутреннего контроля на современном предприятии / Ю.А. Павлова / Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – №4 (26). – С. 85-92.



УДК 339.138

**БЕНЧМАРКИНГ: ГЕНЕЗИС И СОДЕРЖАНИЕ**

*Назипова Динара Азатовна,  
Казанский (Приволжский) федеральный  
университет, г. Казань*

*E-mail: nice1231@rambler.ru*

**Аннотация.** В процессе исследования были изучены и проанализированы различные трактовки понятия «бенчмаркинг», предлагаемые различными учеными. В результате был выявлен ряд преимуществ и недостатков, присущих каждому из рассмотренных определений. Для обобщения полученных данных была составлена сводная таблица, в которой представлены наиболее распространенные определения бенчмаркинга, а также выделены их основные особенности. На основе проведенного анализа было предложено новое, комплексное определение понятия «бенчмаркинг».

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, понятие, содержание, сравнение, генезис.

**Abstract.** In the course of the research, various interpretations of the concept of "benchmarking" proposed by various scientists were studied and analyzed. As a result, a number of advantages and disadvantages inherent in each of the definitions considered were identified. To summarize the data obtained, a summary table was compiled, which presents the most common definitions of benchmarking, as well as their main features. Based on the analysis, a new, comprehensive definition of the concept of "benchmarking" was proposed.

**Key words:** benchmarking, concept, content, comparison, genesis.

**Введение.** Конкуренция является ключевым понятием в экономике и влияет как на внутренние, так и на мировые рынки. Майк Портер определил пять основных сил, которые создают давление конкуренции. Эти «Пять сил Портера» играют значительную роль в работе ученых и предпринимателей, поскольку они помогают фирмам понять, с кем им приходится конкурировать за прибыль: с другими компаниями из той же отрасли, с потребителями, с поставщиками, с заменителями их товаров и с возможными новыми игроками на рынке. [1, с. 325].

Несомненно, главным аспектом конкуренции является противостояние между компаниями, предлагающими аналогичные товары или услуги. Каждая организация стремится занять свое место на рынке и получить превосходство над соперниками.

**Актуальность.** В условиях растущей конкуренции на рынке компаниям становится все важнее следить за деятельностью своих конкурентов и лидирующих компаний в отрасли. Чтобы оптимизировать свою работу и создать конкурентные преимущества, компаниям необходимо анализировать

соперников, изучать их методы работы и использовать лучшие из них в своей деятельности. Этот подход является ключевым в мировом бизнес-сообществе и известен как бенчмаркинг [2, с. 125].

**Теоретическая часть.** В настоящее время как в зарубежной, так и в отечественной практике редко можно встретить работы, посвященные обучению на чужом опыте и поиску эталонов рыночной деятельности, иными словами, вопросам бенчмаркинга.

Система современного управления предприятием базируется на трудах специалистов, занимающихся различными аспектами менеджмента и маркетинга, таких как Анософф И., Друкер П., Мескон М., Армстронг Г., Минцберг Г., Томпсон А., Мильнер Б., Тейлор Ф. и другие.

В работах таких ученых, как Деминг Э., Кросби Ф., Исикава К., были впервые представлены базовые концепции бенчмаркинга. Термин «бенчмаркинг» получил свое научное определение только в 1980-х годах благодаря таким исследователям, как Ватсон Г., Шоттмиллер Дж., Харрингтон Х. Дж., Кемп Р., Заир М. и другим [3, с. 94].

Термин «бенчмаркинг» не имеет универсального определения, и ученые предлагают различные интерпретации этого понятия.

Термин “benchmarking” впервые появился в 1972 году в Институте стратегического планирования в Кембридже (США). Он состоит из двух слов “benchmark”, что означает “уровень” или “высота”, и “mark”, что означает “метка” или “отметка”. В то время этот термин переводился как “эталонное сравнение”. В результате в литературе можно найти термин “эталонное сопоставление”, который является приблизительным переводом benchmarking. Однако этот перевод не полностью отражает первоначальное значение этого термина. Benchmarking направлен на практическое использование готовых решений, а не просто на сравнение похожих процессов в разных организациях. Сравнение, безусловно, является важной частью benchmarking, но на практике оно рассматривается как часть общего процесса улучшения организации [4, с. 76].

**Основная часть.** Развитие малого бизнеса в капиталистических странах можно считать отправной точкой для широкого распространения бенчмаркинга. Небольшие предприятия, в отличие от крупных, бюрократических организаций, имеют меньше ресурсов для повышения своей конкурентоспособности, но обладают большей гибкостью. В малом бизнесе управление часто осуществляется на интуитивном уровне, и небольшому числу руководителей приходится решать широкий спектр организационных, административных и других актуальных вопросов [5, с. 181].

Любая организация, которая стремится к прибыльности своего бизнеса, совершенствует каждый процесс, влияющий на общую конкурентоспособность предприятия. Однако, этот процесс может быть длительным или привести к нежелательным последствиям из-за неразрешимых противоречий между необходимостью совершенствования бизнеса и ограниченными возможностями малых предприятий. Многие компании принимают решение не улучшать те или иные процессы постепенно, а заимствовать готовые решения у ведущих

компаний в своей отрасли или на рынке. Такой подход к совершенствованию организации бизнеса называется бенчмаркингом (benchmarking) [6, с. 292].

Первоначальная концепция бенчмаркинга не была связана с малым предпринимательством. Считается, что она зародилась в конце 1950-х годов, когда японские специалисты по менеджменту посетили ведущие компании Европы и США для обмена опытом. В Японии бенчмаркингу предшествовал термин “dantotsu”, который означает «усилия, беспокойство и заботу лучшего (лидера) о том, чтобы стать лучше (укрепить свои лидерские позиции)». Таким образом, японские эксперты рассматривали бенчмаркинг как инструмент улучшения позиций лидера на рынке, но не как инструмент для малых предприятий.

Сегодня существует множество определений многогранного термина «бенчмаркинг». Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга Роберт К. Кэм считает, что «бенчмаркинг может быть определен как процесс сравнения продукции, услуг, операционных показателей, опыта производства между компанией, проводящей сравнение, и лидером рынка. Затем результаты сравнения используются для улучшения деятельности компании, осуществляющей сравнительный анализ. Важно отметить, что сравнение может проводиться не только между разными компаниями, но также внутри одной компании на уровне её структурных подразделений».

Р. Кэмп первым отметил практическую составляющую бенчмаркинга, акцентируя внимание на том, что именно в совершенствовании деятельности компании можно видеть стратегический смысл бенчмаркинга. Простое сопоставление с лидером приводит к формированию статистических и аналитических данных, однако именно практическое использование сравнительной информации для устранения пробелов в деятельности организации является конечной деятельностью бенчмаркинга [7, с.183].

Исполнительный директор одной из наиболее успешных инжиниринговых компаний Allied Signal, Л. Боссиди, считает, что бенчмаркинг должен восприниматься как анализ конкретных методов эффективной работы в выбранной сфере и последующее использование этих методов лидеров отрасли для собственной выгоды. Боссиди отмечает, что благодаря активному применению бенчмаркинга его компания достигла значительных успехов в инжиниринге и подчеркивает, что сегодня многие новые игроки на рынке инжиниринговых услуг и работ часто копируют подходы компании Allied Signal при первоначальном выходе на рынок, и при дальнейшем расширении своей деятельности зачастую используют модель позиционирования компании Allied Signal [8, с.172].

Б. Андерсен, известный своими работами в области бенчмаркинга, будучи преподавателем Норвежского университета науки и техники часто отмечал на своих занятиях, что буквальный перевод английского слова «бенчмаркинг» означает «каменная скамейка». Он приводил следующий пояснительный пример: [9, с. 210]: на вершине холма, который видно отовсюду, стоят две каменные глыбы, установленные ребром. На них сверху положена третья глыба, образующая, таким образом, каменную скамейку. Эта идея – идея сравнения с

определенным эталоном – получила широкое распространение в экономической науке и особенно в менеджменте. Б. Андерсен дает наиболее полное, по нашему мнению, определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс» [10, с. 564]. Многие специалисты считают, что бенчмаркетинг не ограничивается изучением управленческих методов других успешно работающих компаний, его целью также является заимствование ключевых элементов бизнес-процесса успешной компании для внедрения в свою компанию, которая не лишена слабых сторон и недостатков [11, с. 9].

Компания Kaiser Associates занимает лидирующую позицию в сфере бенчмаркинга. Именно она впервые начала использовать бенчмаркинговые технологии в промышленности в крупных масштабах. Согласно этому предприятию, бенчмаркинг – это детальное изучение собственной деятельности путем сравнения с лучшими компаниями в своей области и использование полученных данных для опережения лидеров рынка.

Сэм Букхарт, бывший специалист по бенчмаркингу в DuPont Fibers, считает, что бенчмаркинг является одним из видов маркетинговых исследований, который позволяет сравнивать показатели компании и её конкурентов с показателями лучших компаний в данной отрасли [12, с. 148].

Составим сводную таблицу определений бенчмаркинга (см. таблицу 1).

Мы предлагаем следующее определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – это систематическое изучение, сопоставление и анализ основных показателей, процессов и функциональных особенностей бизнеса с аналогичными данными не только прямых конкурентов, но и лидирующих компаний из других отраслей. Это позволяет определить «слабые места» собственной компании и разработать стратегию их устранения путем внедрения лучших отраслевых практик. С помощью бенчмаркинга можно определить различия между нашей компанией и лидирующими компаниями, а также выявить возможности для улучшения. Это непрерывный процесс, который требует систематического подхода и анализа.

В современной экономике компаниям недостаточно просто производить товары или предоставлять услуги. Они должны делать это лучше остальных, с меньшими затратами и с использованием последних научных и технических достижений как в производстве, так и в продажах. В настоящее время существует множество способов повышения эффективности работы предприятия. Каждая компания, стремящаяся к успеху, должна разработать свою собственную стратегию, основанную на инновационных методах управления, как ключе к достижению конкурентного преимущества.

Таблица 1

## Сводная таблица определений бенчмаркинга

Автор	Определение
Роберт К. Кэмп	«Бенчмаркинг можно определить как процесс сопоставления продукции, услуг, показателей деятельности, опыта производства компании, проводящей сопоставление, и компании, являющейся лидером рынка».
Sam Bookhart, former manager of benchmarking at DuPont Fibers	«Бенчмаркинг – одно из направлений маркетинговых исследований, которое позволяет сравнить показатели компании и ее конкурентов относительно лучших в данной области».
	На наш взгляд, эти два определения являются неполными, так как бенчмаркинг нельзя рассматривать лишь как процесс сопоставления деятельности двух компаний, необходимо также их анализ.
Л. Боссиди	«Бенчмаркинг следует воспринимать как анализ конкретных методов, позволяющих эффективно работать в выбранной сфере, и последующее заимствование этих методов у лидеров отрасли для получения собственной выгоды».
	Данное определение дополнено анализом методов, однако, на наш взгляд, нельзя начинать проведение бенчмаркинга с анализа конкретных методов, необходимо сначала провести сравнение деятельности компаний, затем проводить анализ.
Компания Kaiser Associates	«Бенчмаркинг – это процесс тщательного изучения вашей деятельности путем сопоставления с компаниями, которые являются лучшими в данной сфере и использование полученных результатов для обгона лучших компаний».
	Данное определение, на наш взгляд, также является недостаточно полным, так как оно не содержит толкование понятия «использование полученных результатов», то есть не является понятным, какие именно результаты необходимо использовать для становления лучшей компанией.
Андерсен	«Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс».
	На наш взгляд, Андерсен дал наиболее полное определение понятия бенчмаркинг, однако необходимо его дополнить словом анализ. «Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения, сравнения и анализа отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой фирме определить пути улучшения и самосовершенствования, и на практике модернизировать бизнес-процесс». Данное определение является лучшим, так как в полной мере дает толкование понятия бенчмаркинг, оно содержит такие ключевые слова, как процесс, сравнение, анализ.

**Выводы.** Бенчмаркинг может быть определен как процесс поиска и изучения лучшей практики для своего бизнеса среди других компаний. Это может включать сравнение показателей, процессов, функций и тенденций компании с аналогами не только среди конкурентов, но и среди лидеров в других областях. Цель этого процесса – выявить различия между своей компанией и лидерами рынка, а также разработать стратегии для устранения этих различий путем внедрения лучшей отраслевой практики.

Бенчмаркинг как метод оценки позволяет измерить эффективность отдельных процессов по сравнению с аналогичными процессами в других компаниях. Этот метод помогает определить различия в производительности между компаниями, но не может объяснить их, и не указывает, какие действия следует предпринять компании, чтобы сократить эти различия [12, с. 24].

На наш взгляд, использование обоих понятий в определении бенчмаркинга является обоснованным. С одной стороны, бенчмаркинг представляет собой сравнение набора показателей, а с другой – это процесс поиска лучшей практики не только с точки зрения количественных, но и качественных показателей.

### Список использованной литературы:

1. Porter M. Competitive Strategy. – N.Y.: Free Press, 1980.
2. Котлер Ф. Маркетинг от «А» до «Я». – СПб.: Нева-Экономикс, 2003. – 194 с.
3. Князев Е.А. Бенчмаркинг для вузов: учебно-методическое пособие / Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова. – М.: Логос, 2012. – 205 с.
4. Градобоев В. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования / В. Градобоев // Человек и труд. – 2006. – № 12. – С. 76-77.
5. Горин И.А. Бенчмаркинг как эволюционное развитие менеджмента качества промышленных предприятий / И.А. Горин // Вестник Мордовского университета. – 2007. – Т. 17, № 1. – С. 181-183.
6. Watson G. The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement. – Portland: Productivity Press, 1992.
7. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. – American Society of Quality Control, 1993.
8. Caropreso F. Competitive Benchmarking: Xerox's Powerful Quality Tool In Making Total Quality Happen. – Research Report N937, The Conference Board: New York, 1990.
9. Божедомова М.А. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха организации / М.А. Божедомова // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2013. – № 4(40). – С. 210-215.
10. Армстронг Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг Г., Ф. Котлер. – 8-е изд. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 832 с.
11. Антонова И.В. Бенчмаркинг - новое слово успешной стратегии бизнеса / И.В. Антонова // Региональная экономика и управление. – 2014. – № 2-1(02). – С. 9-11.
12. Божедомова М.А. Бенчмаркинг – инструмент непрерывного процесса совершенствования организации / М.А. Божедомова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 7. – С. 148-151.

УДК 338.439.5

**МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ  
РЫНКА МОРОЖЕНОГО ГОРОДА КИРОВА**

*Шабалина Варвара Владимировна,  
Научный руководитель: Козлова Лариса Алексеевна,  
Вятский государственный агротехнологический  
университет, г. Киров*

***Аннотация.** В данной статье рассматривается исследование потребностей покупателей в новом продукте. В основу исследования был положен эмпирический метод – один из самых распространенных методов в использовании. На основе исследования выявлено, что мороженое покупают все один раз в месяц, предпочитают на сливках и с натуральными ингредиентами и, что вывод на рынок нового вида вегетарианского мороженого с водорослями будет пользоваться спросом.*

***Abstract.** This article discusses the study of customer needs for a new product. The study was based on an empirical method - one of the most common methods in use. Based on the study, it was revealed that everyone buys ice cream once a month, prefers cream and natural ingredients, and that the introduction of a new type of vegetarian seaweed ice cream to the market will be in demand.*

***Ключевые слова:** мороженое, маркетинговое исследование, анкетный опрос, предпочтения потребителей.*

***Key words:** ice cream, marketing research, questionnaire survey, consumer preferences.*

**Введение.** Мороженное является одним из самых популярных десертов во всем мире. По оценке Statista, в 2024 году объем мирового рынка, мороженого может составить 75 млрд долл. [1].

В России наблюдается рост производства мороженого (рис. 1). Летом, которое в 2021 году в России выдалось жарким возрос спрос на мороженое, а пандемии способствовало увеличению потребления сладкого десерта как антидепрессанта [1].

**Актуальность.** Во время карантина росли продажи, прежде всего – в магазинах у дома, а также онлайн. В связи с домашним потреблением увеличился спрос на мороженое в упаковке большого объема (брикеты, ведерки и ванночки). Одновременно с этим, из-за временного приостановления деятельности кафе и ресторанов, а также торговых центров, кинотеатров и развлекательных заведений, происходило снижение потребления весового мороженого.

**Основная часть.** Производство мороженого и замороженных десертов с начала пандемии выросло по всем федеральным округам. На три федеральных округа – Центральный, Приволжский и Сибирский – приходится более 65% всего производства, мороженого в Российской Федерации. Можно сказать, что происходит увеличение географической концентрации российского производства.

В ЦФО рост производства составил 2%. Незначительное снижение доли в производстве мороженого произошло в ПФО, СЗФО, ДФО.

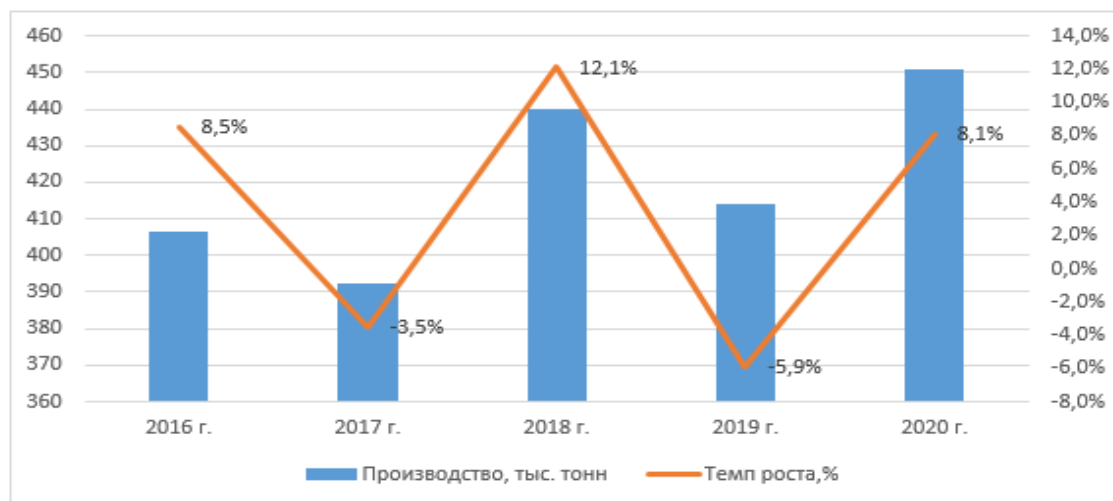


Рис. 1 Динамика производства мороженого и замороженных десертов в РФ, тыс. тонн

Таблица 1

Структура производства, мороженого и замороженных десертов по федеральным округам, %

Регион	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ЦФО	24,0	23,3	21,9	22,9	24,9
СЗФО	13,4	10,8	10,6	11,7	10,9
ЮФО	9,0	12,1	12,7	13,5	13,6
СКФО	3,2	4,8	2,9	2,4	2,7
ПФО	21,3	20,7	24,7	21,8	19,9
УФО	4,9	5,0	4,6	5,1	5,1
СФО	21,8	21,3	20,6	20,5	20,9
ДФО	2,3	2,0	1,9	2,0	1,9

Кировская область входит в Приволжский федеральной округ, на который приходится около 20% производства мороженого. В области имеется собственный хладокомбинат, который производит мороженное.

С целью выявления вкусовых предпочтений у населения и для вывода на рынок нового вкуса мороженого было проведено маркетинговое исследование с помощью анкетирования респондентов (основано на инструментари [2], [3]).

Была разработана анкета и проведен опрос 120 человек, из которых наибольший процент опрошенных составили респонденты в возрасте от 19 до 30 лет, что составляет 65,5%. Лица в возрасте от 31 до 50 лет – 14,3%, на респондентов младше 18 лет приходится 12,6 %, и на лиц от 51 и старше 7,6%.

Среди опрошенных лиц женского пола больше и составило 79,8%, а мужчин 20,2 %.



Возрастная структура потребителей показала, что мороженое покупают люди всех возрастов и практически на одинаковом уровне. Это подтверждают и другие исследования (см., например, [4]).

По результатам проведенного опроса были сделаны следующие выводы. На первый вопрос «Едите ли вы мороженое?» все опрошенные ответили однозначно – употребляют мороженое.

Далее респондентам был задан вопрос «Какое мороженое по расфасовке вы предпочитаете покупать?» Так результаты опроса показали, что опрошенные предпочитают мороженое на палочке, что составляет 32,8%, 24,4% предпочитают мороженое в вафельном стаканчике. Остальные 9,2% опрошенных выбирают мороженое в брикете и в бумажном стаканчике.

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос, как часто они покупают мороженое. Респонденты ответили на данный вопрос следующим образом – 77,3% покупают мороженое один раз в месяц, 21% – раз в неделю и менее 2%, опрошенных покупают мороженое каждый день. На вопрос «Какие признаки являются для вас определяющими при выборе мороженого?» 67,2% респондентов ответили, что выбирают мороженое по вкусу, 21,8% – основывается на составе мороженого, 9,2% при покупке мороженого ориентируется на цену данного товара, и менее 2% при покупке обращают внимание на упаковку.

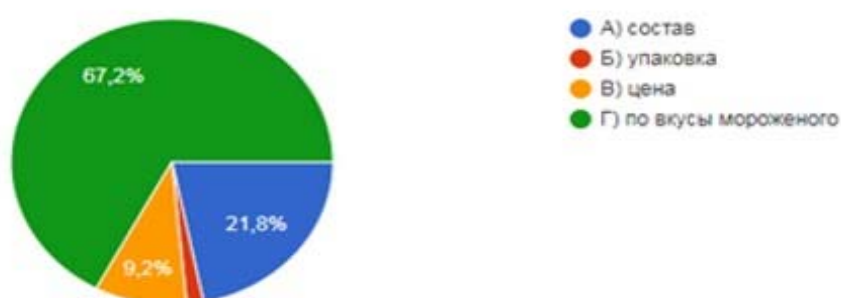


Рис. 2 Признаки, определяющие выбор мороженого респондентами

Следующий вопрос был направлен на предпочтения респондентов. Пломбир предпочитают 42,9% опрошенных, 22,7% – шоколадное, со вкусом ягод и фруктов – 17,6%, крем-брюле – 9,2%. Остальные 9% предпочитают сливочное, щербет, сорбет и фруктовый лед.

На вопрос «Сколько мороженого вы приобретаете за одну покупку?» большая часть опрошенных 84,7% ответили, что за одну покупку приобретают 60-100 грамм. Более 1 килограмма покупают менее 2% респондентов. 13,6% приобретают за одну покупку 500-900 грамм мороженого.

При этом только 30% испытывают проблемы при выборе мороженого. Около 70% не испытывают проблем при выборе мороженого.

На Кировском рынке представлено мороженое компаний из Приволжского, Уральского, Сибирского и Центральных федеральных округов. На вопрос

«Мороженое какого производителя вы предпочитаете больше всего» более чем 66 % опрошенных респондентов сказали, что покупают мороженое у местного производителя КХК. Остальные 34% занимают представители других компаний.

Более 65% при выборе мороженого ориентируются на вкусовые предпочтения и на вопрос «Какое мороженое вы предпочитаете?» 50% ответили «на сливках», 34,7 % предпочитают мороженое на молоке, 12,7% покупают мороженое без заменителя молочного жира. Менее 5% покупают мороженое с заменителем молочного жира.

Далее респондентам был задан вопрос «Какой вид мороженого вы бы хотели покупать, но его нет у производителей?» 66,1% предпочитают мороженое с натуральными ягодами, 31,4% – мороженое без сахара. Оставшиеся 2% предпочитают иные виды мороженого, например, вегетарианское. Что интересно, мороженое с добавлением овощей никто из опрошенных не хотел бы покупать.

Таким образом, по результатам проведенного опроса большая часть респондентов приобретает мороженое местного производителя, при выборе ориентируется на вкусовые характеристики. Потребители предпочитают мороженое с натуральными добавками, поэтому Кировскому хладокомбинату будет вывести на рынок новое мороженое с водорослями.

Безусловно, сделать это необходимо с грамотной маркетинговой кампанией, потому что многие потребители еще не знают о существовании такой разновидности мороженого, либо не до конца понимают, что это за продукт (см., например [5]).

### **Список использованной литературы:**

1. Как пандемия повлияла на рынок мороженого // Milknews: новости и аналитика молочного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://milknews.ru/longridy/pandemiya-rynok-morozhenogo.html> (дата обращения 25.02.2022).

2. Маракулина И.В. Исследование рынка функциональных продуктов питания / И.В. Маракулина // Современному АПК - эффективные технологии: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию доктора сельскохозяйственных наук, профессора, заслуженного деятеля науки Российской Федерации, почетного работника высшего профессионального образования Российской Федерации Валентины Михайловны Макаровой, Ижевск, 11–14 декабря 2018 года. Том 5. – Ижевск: Ижевская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 315-318.

3. Загорная Т.О. Инвестиционная безопасность экономического развития предприятия / Т.О. Загорная, О.А. Удалых, А.В. Ткачева // Менеджер. – 2018. – №1 (83). – С. 147-152.

4. Монастырева Т.В. Рынок мороженого: состояние, тенденции и перспективы / Т.В. Монастырева, Е.А. Лашин // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2015. – № 2(2). – С. 12.

5. На Урале придумали полезное мороженое с водорослями // Сделано у нас: интернет-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sdelanounas.ru/blogs/121316/> (дата обращения 25.02.2022).

УДК 331.109

## ВИДЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Савицкая Анна Евгениевна,  
Косматенко Анастасия Максимовна,  
Научный руководитель: Богданов Александр Викторович,  
Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк

**Аннотация.** В данной работе подробно рассмотрены конфликтные ситуации в организациях. Анализируются виды конфликтов, способы их разрешения, стратегии поведения оппонентов. Также выявляются наиболее подходящие способы устранения противоречий для большинства видов конфликтов.

**Ключевые слова:** конфликт, виды конфликтов, управление конфликтом, конфликт в организации, формы завершения конфликтов.

**Abstract.** This paper examines in detail the conflict situations in organizations. Types of conflicts, ways of their solution, strategies of behavior of opponents are analyzed. Also, the most appropriate ways to eliminate contradictions for most types of conflicts are identified.

**Key words:** conflict, types of conflict, conflict management, conflict in the organization, forms of conflict resolution.

**Введение.** Конфликты в организациях не всегда носят негативный характер. В некоторых случаях они могут помочь разрешить противоречия между участниками и привести к взаимоприемлемому решению. «Конфликт» в широком смысле – это активные действия каждой из сторон, участвующих в конфликте, для достижения своих целей (получения материальных ресурсов, власти и т.д.) [1, с. 240].

**Актуальность.** Во избежание серьезных последствий, нужно уметь правильно находить компромиссы, которые возникают между людьми, выбирать правильные пути поведения в конфликтах. Это поможет снизить негативное влияние конфликтов на компанию и в ряде случаев добиться положительных результатов. Конфликты помогают выявить проблемы, которые уже существуют в компании, а также помогают определить альтернативные пути решения этих проблем.

**Теоретическая часть.** Г.И. Козырев рассматривает социальный конфликт как «открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности» [2, с. 6].

А.Я. Кибанов считает, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при

столкновении несовместимых позиций и интересов, противостояние двух сторон, связанных, и имеющих свои определенные цели [3, с. 36-37].

Ведущие конфликтологи РФ А.И. Шипилов и А.Я. Анцупов утверждают, что конфликт – наиболее деструктивный способ развития и прекращения существенных противоречий, возникающих как в процессе социального взаимодействия, так и в борьбе подструктур личности [4, с. 9].

**Основная часть.** О чем грамотному управленцу могут поведать конфликты в организации? С одной стороны, конфликты показывают наличие определенной проблемы, что уже позитивно для организации, ведь руководство, не зная о существовании проблемы, заведомо не может ее решить. При этом есть как минимум два пути решения возникшей проблемы. Благодаря правильному разрешению конфликта компания может повысить эффективность производства, следуя подходу, мнению одной из сторон.

С иной стороны, не всегда удается удачно и вовремя разрешить конфликтную ситуацию. Причиной этого обычно является неопытность руководящего состава, в том числе менеджеров. Отсутствие базовых знаний в области психологии, непонимание причин конфликта отрицательно сказываются на эффективности его устранения и, следовательно, на эффективности работы компании в целом. Также бывает, что конфликт строится только на почве личной неприязни двух конфликтующих сторон. Такого рода конфликтов следует избегать, следить за атмосферой в коллективе, ведь ни к чему хорошему подобные конфликты не приведут.

Следовательно, можно сделать вывод, что большинство конфликтов имеют как деструктивные, так и позитивные последствия.

На рисунке 1 можно рассмотреть схему, которая показывает составляющие конфликта.

Можно увидеть, что один из элементов является объект конфликта. Другими словами, это можно назвать объективной причиной конфликта. Она назревала задолго до возникновения конфликта, и именно она сама по себе мотивирует противостояние между конфликтующими сторонами. Стороны, как правило, называются оппонентами.

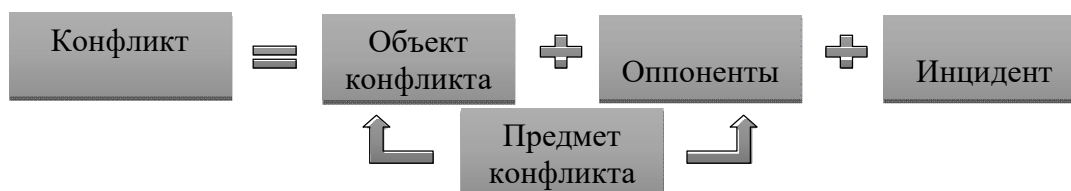


Рис. 1 Элементы конфликта

Оппоненты – те участники конфликта, которые, соревнуясь друг с другом в его рамках, не обязательно являются заклятыми врагами. Обычно они имеют разное влияние на исход спора. Часто одна сторона является начальником, другая – подчиненным. Конечно, в такой ситуации чаша весов изначально склоняется в пользу начальника. Однако в зависимости от характера объекта конфликта это преимущество бывает нивелировано.

Инцидент и есть то самое действие, запускающее конфликт, раскрывая наличие противоречий. После инцидента конфликт становится открытым. Иными словами, это можно назвать поводом конфликта. Чаще всего инцидент не имеет никакого отношения к объекту конфликта.

Предмет конфликта – «это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо объективных обстоятельств, есть и личные причины заинтересованности в конфликте» [5, с. 9].

Универсального подхода к классификации нет. Существует множество типов конфликтных ситуаций, основанных на различных критериях. Далее рассмотрим основные виды конфликтов в организациях.

1. Межличностный конфликт. Считается самой распространенной категорией. В конфликте участвуют 2 человека. Чаще всего конфликт возникает из-за разных точек зрения, интересов или целей.

2. Личностно-групповые. В организациях часто один человек вступает в конфликт с группой людей, отстаивающих другую позицию. Чаще всего участниками выступает группа подчиненных, которая противостоит лидеру.

3. Межгрупповые. В состав организации, как правило, входит множество формальных и неформальных групп. Между ними возможны конфликтные ситуации, которые могут возникнуть практически по любой причине. Такие конфликты считаются очень опасными, поскольку могут крайне негативно сказаться на эффективности коллективного труда и общей производительности.

4. Внутриличностные. Сотрудники организации сталкиваются с внутриличностными конфликтами. В основном они связаны с несоответствием ожиданий и реальных впечатлений от собственной работы. Также причиной ролевого конфликта может быть неадекватная оценка собственных возможностей.

Конфликты в коллективе могут возникать по другим причинам. Некоторые факторы влияют не только на сферу трудовых взаимоотношений. Определенные обстоятельства могут провоцировать конфликты как в коллективе, так и за его пределами. К таким факторам можно отнести:

- низкий уровень заработной платы;
- физическое и/или психоэмоциональное переутомление;
- профессиональное выгорание;
- трудовая деятельность с ненормированным графиком;
- выраженный перфекционизм;
- частая смена руководящего звена.

Разрешение конфликта также означает полное разрешение противоречий, но, в отличие от предыдущего, требует дополнительного участия третьей стороны. Это может происходить как добровольно, так и против воли сторон, между которыми происходит конфликт.

Урегулированием рабочих конфликтов во многих случаях занимаются его участники. В данном вопросе многое зависит от специфики организации и структуры коллектива. При этом инициатором примирения может стать любая

сторона в крупных компаниях, в которых задействуется большое количество сотрудников и существует несколько структурных подразделений, разрешением конфликтов занимается менеджер по управлению персоналом или HR-менеджер. Также эта обязанность может быть возложена на представителя кадрового отдела, но в последнее время такой вариант практикуется редко. Это объясняется тем, что решение конфликтных ситуаций не является прямой обязанностью кадровиков. В небольших компаниях решением разногласий может заниматься управляющий или непосредственный руководитель предприятия. При этом он обязан оперировать действующими нормами трудового законодательства.

Устранение конфликта является третьей формой прекращения противоречий. Под ним подразумевается устранение хотя бы одного элемента конфликта. Например, устранение самой причины конфликта или разделение противников с целью исключения контакта между ними. Это является не лучшим способом, поскольку не решает проблему конфликта, а лишь «разъединяет» элементы конфликта. Подходит для использования в случае, если причиной разногласий является личная неприязнь между соперниками, а также если конфликт может стать реальной угрозой жизни человека, существованию компании и т.п.

Как мы уже поняли, окончание конфликта не всегда означает разрешение споров между противниками. По статистике только 62% всех конфликтов в организациях могут быть решены, 38% либо не решаемы, либо даже усугублены [6, с. 487]. Именно поэтому необходимо правильно подходить к выбору стратегии решения конфликта. Обычно таких стратегий несколько. Рассмотрим каждую из них (основано на [7]).

Уступки. Полный отказ от своих требований одной стороны и принятие позиции второй. Используется, если одна из сторон понимает, что она неправа, что шансов на победу нет, понимает, что дальнейшее противостояние может привести к еще более плачевным результатам.

Поиск компромисса. Предусматривает взаимовыгодное разрешение конфликта, при котором каждая сторона остается довольной. Наиболее сложная, но при этом самая эффективная стратегия. Стоит отметить, что большинство конфликтных ситуаций можно предотвратить. Для этого в организации должна действовать грамотная система отбора персонала и выверенная кадровая политика. Руководитель не должен подрывать собственный авторитет. Снизить частоту возникновения размолвок поможет грамотная мотивация персонала и создание благоприятного психологического климата.

Соперничество. Навязывание своего мнения оппоненту. Применяется, когда одна из сторон имеет конструктивную и полностью аргументированную позицию и ни в коем случае не хочет уступать сопернику.

Дистанцирование. Предусматривает минимизацию взаимодействий с личностью или группой, с которой может возникнуть конфликт. К сожалению, этот подход плохо действует в организациях, где потенциальные стороны рано или поздно все рано столкнутся между собой.

Сотрудничество. Разумное рассмотрение проблемы обеими сторонами, а также поиск наилучшего решения. Применяется, если участники с уважением относятся к позициям друг друга.

Навязывание. Ситуация, при которой завершение конфликта инициируется третьей стороной. В условиях организации эту роль обычно выполняет руководитель. Метод может быть эффективен, если при разрешении сложившейся ситуации учитывается мнение каждой стороны.

**Выводы.** Конфликты в организации могут возникать между отдельными сотрудниками либо целыми группами. Чтобы успешно разрешить ситуацию, необходимо четко определить причину разногласий. Это позволит применять одну из эффективных техник, направленных на разрешение конфликта и минимизировать негативные последствия.

Для этого нами было проанализировано наличие конфликтов в организациях. Изучена и систематизирована теоретическая база, описывающая объект исследования, проведен анализ различных видов конфликтов. Сопоставив их, мы смогли сделать вывод: несмотря на то, что на практике решения могут различаться в силу особенностей людей, особенностей противоречий и т.п., можно вывести общий алгоритмы действий при различных видах разногласий. Нами были предложены общие действия, которые должен предпринять каждый управляющий, чтобы снизить негативное влияние конфликта на его компанию.

### **Список использованной литературы:**

1. Новосельцев В.И. Теория конфликта: заблуждения и перспективы / В.И. Новосельцев, Ю.Л. Полевой // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2013. – № 2. – С. 240-247.
2. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.И. Козырев. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 176 с.
3. Конфликтология: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
5. Карташев Я.П. Конфликт в организации / Я.П. Карташев. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 69 с.
6. Антонова Н.Л. Виды конфликтов и управление конфликтами в организации / Н.Л. Антонова, Д.О. Логинова // Modern Science. – 2020. – № 5-3. – С. 486-492.
7. Методы разрешения конфликтов: решения, проверенные на практике // Генератор продаж – Агентство интернет-маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sales-generator.ru/blog/metody-razresheniya-konfliktov/>

## ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 1 / 2022

Подписано в печать 15.09.2022

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Голышева А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Формула менеджмента»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>



John ... \$20,000

Y2012  
10/15/12  
10/15/12

at J. ...

