

Современные инновационные технологии развития корпорации и достижения успеха

Основным организационным звеном экономики является предприятие (фирма). Перестройка внутрифирменного управления в последние два-три десятилетия стала центром реорганизации всего хозяйственного механизма развитых в экономическом отношении стран, прежде всего Северной Америки, Японии, Западной Европы.

Очередной пересмотр управленческих постулатов в этих странах начался как поиск путей разрешения ряда противоречий, особенно обострившихся к концу 70-х годов XX века. В их числе: исчерпание возможностей экстенсивного роста, энергетический кризис, обострение конкретной борьбы, падение темпов роста производительности труда.

Ресурсосбережение, ориентация на потребительский спрос и качество стали основополагающими идеями новой концепции управления (менеджмента). Речь идет о преодолении чрезмерной централизации и формализации сложившихся за десятилетия оргструктур и управленческих процедур, раскрытии творческого потенциала всех работников, демократизации кадровой политики корпораций и приведении ее в соответствие с возросшим образовательным и культурным уровнем.

С переходом нашей страны к рыночной экономике оказалось, что все отечественные управленческие постулаты и практический опыт, «как-то работавшие» в условиях командно-административной системы управления, не только не «работают удовлетворительно», но и вообще не пригодны в условиях рыночных отношений. Попытки многих руководителей предприятия реформировать управление производством на основе «здравого смысла» не дают заметных результатов. Поэтому сегодня стоит задача: опираясь на новую философию управления и менеджмента, с учетом опыта западных фирм быстро (не растягивая на годы), освоив постулаты менеджмента, с учетом отечественной специфики и ментальное - перестроить внутрифирменное управление и на этой основе вытащить предприятия из застоя, уберечь от банкротства.

При этом, как свидетельствует опыт, всегда необходимо остерегаться механического копирования практики даже передовых компаний. Предприятие должно само ощутить потребность в изменениях и в необходимости формирования *своей собственной системы управления на современной концептуальной основе и на соответствующих ей стратегиях и технологиях*. Сегодня, изучая опыт Запада, было бы большим упрощением сказать, что современные фирмы-лидеры просто переняли опыт конкурентов, *не омыслив глубоко логики их действий, не проанализировав свои неудачи, не разработав своего пути с учетом собственной специфики*.

Сегодня одним из наиболее популярных понятий менеджмента стало понятие «неопределенность», понимаемое не как незнание, а как постоянная «изменчивость» условий поведения (в частности, возникновение новых связей), быстрая и гибкая переориентация производства и сбыта. В современных условиях полный учет и расчет заранее, до мелочей, становится малореальным, и задача руководителей заключается в создании адаптивных, быстро реагирующих управленческих механизмов, в реализации «органичных» подходов.

Поэтому менеджмент не отвергает при долгосрочном видении проблемы в целом определяющих тенденций изменения рационалистической модели. Более того, последняя была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и т.п. Элементы жесткого командного управления должны использоваться в определенных экстремальных условиях при переходе страны на путь рыночной экономики, требующей, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ. Однако тезис А. Файоля «умение управлять - это умение менять стиль руководства» приобретает во многом новое звучание. Это означает, что там, где надо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, только административные рычаги становятся малоэффективными, требуется новое, более гибкое *инновационное управление*. Подчеркнем, инновационное управление фирмой не может не быть концептуально-стратегическим.

С развитием новой философии управления стала осознаваться ошибочность одного, довольно распространенного в отечественной практике, положения; решение сложных управленческих проблем достигается простыми средствами (например, путем смены руководителя предприятия или перестановки кадров). Поэтому современный менеджмент требует обновления методологического инструментария, концептуально-стратегического осмысления проблемы, и в частности:

- широкого практического (а не декларативного) использования принципов системного подхода;
- пересмотра как понятия, так и основных критериев эффективности управления;
- освоения новых принципов построения организационных структур.

Еще в 70-е годы в развитых странах Запада все более явно стали обнаруживаться недостатки традиционных организационных структур, например, линейно-функциональных. Это в основном было связано с тем, что обострились проблемы распределения полномочий и ответственности в научно-технической и внедренческой областях деятельности.

Эти и другие обстоятельства обусловили дальнейшие поиски эффективных организационных структур в сторону повышения их гибкости, целенаправленности, разнообразия. Поэтому менеджмент все в большей мере исходит из

того, что идеальная организационная структура фирмы - понятие весьма относительное и организационные формы должны динамично изменяться по мере развития фирмы и ее хозяйственной концепции и постоянно адаптироваться к новым условиям работы компании.

Действительное выживание бизнеса, конкурентоспособность предприятия и внедрение антикризисного управления возможно только в том случае, если основной целью менеджмента становится обеспечение *постоянной конкурентоспособности предприятия*, что требует наличия эффективных стратегий и использования инновационных ресурсов и методов управления. Внедрение концептуально-стратегического управления требует пересмотра организационно-управленческих ценностей руководства и формирования новой организационной культуры управления.

В 80-е годы сформировалась новая парадигма, получившая название «тихая управленческая революция», так как ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, дополняя их, постепенно приспособливая к новым условиям.

В соответствии с *новой парадигмой управления* и велением времени все большее использование в западном менеджменте получают системы управления на основе предвидения и применения гибких технологий. Менеджеры все чаще обращаются к концептуально-стратегическому управлению, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде как реальность современной экономической жизни, требующей новых подходов.

Выделение долгосрочной перспективы очень важная составляющая стратегического управления. Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния внешней среды на много лет вперед.

Концептуально-стратегическое управление в данный момент времени фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что и окружение постоянно изменяется.

В процессе реализации концептуально-стратегического управления проводится анализ внешней и внутренней среды, который обычно считается исходным процессом инновированного управления. Так обеспечивается *основа для определения миссии, целей организации и для выработки стратегий поведения, позволяющих ей выполнить миссию и достичь поставленных целей*. Анализ среды связан с изучением трех ее частей: макросреды (макроокружения), микросреды (непосредственного окружения) и внутренней среды.

Всесторонний анализ среды позволяет сформировать *миссию, кредо, цели* организации и ее товарный знак.

Миссия в концентрированной форме выражает смысл существования

организации, предназначение, необходимость и полезность для окружающей среды, сотрудников, общества в целом.

Анализ миссий организаций различных стран позволяет рекомендовать при формулировании миссии отражать социально-экономическую ориентацию бизнеса, направленность (область) деятельности (вид или сфера бизнеса, продукция, услуги), круг потребителей, качество продукции и услуг; ценовую доступность.

Не менее важным моментом, чем миссия, является формирование кредо организации, под которым понимается главная «идеальная» общая цель. Кредо призвано высветить «высшие» устремления организации. Оно может расширять или конкретизировать какие-либо положения миссии, отражать особенности взаимоотношений с внешней средой, демонстрировать социальную приверженность, выражать ценностные ориентации бизнеса и т.п.

Общие *цели* определяют долгосрочные устремления организации в отношении взаимодействия с внешней средой, положение на рынке, приоритеты развития организации в соответствии с ее ориентирами и использованием трудовых ресурсов и др., например:

- завоевание лидирующих позиций в своем регионе (своей отрасли);
- вхождение в лидирующую тройку организаций, занимающихся консалтинговой деятельностью в области организации и управления производством;
- получение достаточной прибыли и постоянный рост благодаря взаимной выгоде для бизнеса и покупателей;
- непрерывный прогресс и завоевание доверия учредителей, покупателей, поставщиков и посредников;
- повышение благосостояния всех работников организации.

Для достижения целей разрабатываются стратегические альтернативы действий, среди которых выбираются *приоритетные стратегии*.

Стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития, касающееся той или иной сферы деятельности организации, средств и форм ее осуществления, системы взаимоотношений и позиции организации с окружающей средой. Если цели организации определяют то, к чему она стремится, что хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей *в условиях постоянно и динамично изменяющегося конкурентного окружения*.

Исходные предпосылки современной стратегии сводятся к следующему:

- ставка делается на творческого, самореализующегося человека;
- предприятие рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединенных совместными ценностями, корпорация, использующая принципы корпоративного поведения и управления;

- организации должно быть присуще постоянное обновление, нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Современная стратегия должна базироваться на *системном и ситуационном подходах*. В эффективном менеджменте для выработки стратегии, с точки зрения эксперта по стратегическому планированию Джона Зиммермана, используются 10 движущих сил:

- 1) поиск новых рынков;
- 2) разработка новых продуктов и услуг;
- 3) улучшение сервиса для потребителя;
- 4) разработка инновационных технологий;
- 5) улучшение возможностей улучшения качества;
- 6) улучшение методов продажи;
- 7) улучшение методов распространения;
- 8) получение природных ресурсов;
- 9) увеличение производства и его прирост;
- 10) увеличение возврата капиталовложений и прибыли.

Выделяется три основные области выработки стратегии по ведению фирмы на рынке:

- 1) лидерство в минимизации издержек производства;
- 2) специализация в производстве продукции;
- 3) фиксация определенного сегмента рынка и концентрация на нем усилий фирмы.

Основными эталонными стратегиями развития являются:

- стратегия концентрированного роста (изменения продукта, рынка);
- стратегии интегрированного роста (расширение организации путем добавления новых структур);
- стратегии диверсифицированного роста (производство новых продуктов для старых или новых рынков с использованием старых или новых технологий);
- стратегии целенаправленного сокращения бизнеса.

По отношению к инновациям выделяют следующие типы стратегий:

- традиционная (повышение качества продукции);
- оппортунистическая (поиск стратегического продукта, который не требует слишком больших затрат на исследования и разработки);
- имитационная (приобретение новых технологий по лицензии);
- оборонительная (не допускать отставания в технико-технологическом развитии от конкурентов);
- зависимая (получение мелкими предприятиями от крупных метода изготовления продукции);

- наступательная (инновации для первенства на рынке). В стратегическом управлении, действующем в динамичной внешней среде, исключительно важную роль играет маркетинг. Именно маркетинг, пронизывая все процессы стратегического управления, обеспечивает более гибкое и адаптив-

ное включение организации в окружающую среду.

Маркетинг в стратегическом управлении выполняет две важные роли:

- 1) средства сбора и обработки информации для разработки и определения стратегии;
- 2) средства выполнения стратегии.

Внедрение стратегического менеджмента практически невозможно осуществить без изменения организационной культуры.

Западные специалисты в области менеджмента уделяют чрезвычайно серьезное внимание этим вопросам, считая, что именно уровень и сила организационной культуры в основном и определяют эффективность функционирования организации.

Организационная культура представляет собой так называемый невидимый фактор в бизнесе, «питательную среду» для менеджмента. Сильная роль невидимого фактора в бизнесе наиболее ярко видна из достижений японского менеджмента. Именно акцентирование повышенного внимания к формированию организационной культуры предприятия со стороны японских предпринимателей и менеджеров привело их к возможности выхода за достаточно короткий период времени после Второй мировой войны на передовые позиции в мировой экономике.

Под *организационной культурой* понимается сложная композиция важных предположений и установок, принимаемых и разделяемых членами коллектива. Стержнем ее является философия бизнеса (менеджмента), включающая философию маркетинга, а также ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы и систему традиций, обрядов, ритуалов, лежащих в основе отношений и взаимодействий как внутри предприятия, так и за его пределами.

Концептуальные подходы к формированию организационных культур управления базируются на анализе лучших результатов японского, американского и западноевропейского менеджмента с адаптацией их опыта к условиям российского общества.

В стратегическом управлении четко выделяются три уровня:

- 1) стратегический уровень управления (высшее руководство и группы специалистов, решающие стратегические вопросы, ответственные за развитие организации);
- 2) тактический уровень управления (руководители функциональных подразделений и группы специалистов, решающие тактические вопросы);
- 3) оперативный уровень управления (руководители линейных подразделений, специалисты и рабочие, обеспечивающие выполнение текущих плановых заданий и получение прибыли).

Для организационной культуры стратегического уровня управления, ответственного за будущее организации, функционирующей в условиях быстрых изменений во внешней среде и высокой степени ее неопределенности, преимущественными ориентациями являются:

- концептуально-стратегическая ориентация, обеспечивающая преобла-

дание управленческих воздействий на сохранение конкурентоспособности организации в будущем;

- инновационная ориентация, которая определяет непрерывный поиск и внедрение перспективных ноу-хау во всех сферах деятельности;

- потребительская ориентация, связанная с целенаправленной работой с сегодняшними и завтрашними потребителями, с прогнозированием их нужд, желаний и запросов, формированием их будущих потребностей;

- децентрализованная ориентация - предоставление нижестоящим руководителям и их подразделениям определенной степени свободы в принятии решений по выполнению плановых заданий (делегирование полномочий);

- предпринимательская ориентация, при которой поощряется предприимчивость руководителей и всех сотрудников, создаются условия для коллективной «игры в бизнес», организуются автономные группы (центры прибыли), непосредственно взаимодействующие с потребителями;

- гуманитарная ориентация, устанавливающая приоритетность личности в организации;

- открытые коммуникационные ориентации, проповедующие гласность системы управления, возможность эффективного делового общения между руководителем любого ранга и подчиненным;

- демократическая ориентация, приветствующая демократический стиль взаимоотношений, привлечение подчиненных к принятию решений, компетентную консультацию;

- лидерская ориентация, определяющая, что в современных условиях только лидеры способны рисковать, брать на себя ответственность, принимать решения и вести за собой коллективы;

- групповая ориентация, исходящая из того, что групповая или командная работа при наличии лидера, общих ценностей и целей, сплоченности, сработанности и профессионализма членов команды на любом уровне управления дает синергетический эффект, успешно решает сложные проблемы, генерирует и воплощает в жизнь «прорывные» идеи. Особенно важна результативная командная работа на верхнем уровне управления, от которой зависит выработка концепции и стратегии бизнеса, обеспечивающих его выживаемость в будущем.

Современные тенденции в производстве, связанные с научно-техническим прогрессом, ужесточением конкуренции, необходимостью повышения гибкости и мобильности производства, возрастающими требованиями к профессионализму работников, повышением их культурного и интеллектуального уровня, требуют соответствующего пересмотра управленческих ориентации руководителей. К их числу относятся: движение оперативного уровня управления в сторону гуманизации и демократизации организационной культуры управления, привлечение работников к принятию решений, вовлечение их в процесс улучшения качества работы на каждом рабочем месте и в подразделениях,

обеспечение роста инициативы работников и их предприимчивости.

Освоение современных технологий управления - главная задача для менеджеров всех уровней.

Успешными для организации управления на микроуровне при возникновении кризисных явлений и ситуаций можно считать следующие технологии управления:

- организация перспективного планирования;
- постоянное отслеживание внешней и внутренней обстановки, выявление факторов, которые могут вызвать кризис, угрожающий деятельности предприятия;
- разработка предварительных мер по снижению уязвимости предприятия, в том числе по предотвращению аварий, экологических бедствий, природных катаклизмов (наводнений, грозных дождей, местных паводков и т.п.);
- создание резервов (финансовых, сырьевых и т.п.);
- сокращение текущих расходов на производство;
- создание дублирующих систем управления;
- диверсификация.

Основным механизмом выхода из кризиса является активная инновационная стратегия.

По мнению современных менеджеров и специалистов в области экономики и управления, только активная инновационная Политика в сочетании с использованием инвестиций для внесения новых технологий, продуктов, товаров позволяет успешно решать проблемы выхода из кризисных ситуаций.

Следует отметить, что значительную роль в успешном функционировании и всестороннем развитии предприятия играют способность управленцев (менеджеров) компетентно ориентироваться в вопросах общего состояния экономики, конъюнктуры рынка и природы, становления и взаимосвязи рыночных процессов, их умение воспринимать произведенную рынком информацию, сопоставляя с внутренней, правильно оценивать ее и эффективно использовать.

Анализ подобной информационной деятельности показывает, что исходя из особенностей хозяйствования в условиях формирования рыночной экономики информация в первую очередь социально-экономическая в основном порождается самим рынком, а информационные потоки во внешней среде направлены по горизонтали. Происходит обмен информацией между участниками рынка: производителями и потребителями, поставщиками и получателями, банками, предприятиями и информационными центрами. Посредством информации рынок регулирует производство и определяет дальнейшие действия руководителей предприятий. Происходит превращение информации в товар высокого спроса, в *редкий ресурс и в один из факторов экономического благополучия субъекта хозяйствования независимо от формы собст-*

венности.

Специалисты связывают данный факт со вступлением *нашей цивилизации в новую фазу развития, когда информация перестала быть лишь средством, передающим знания, превратилась в могущественный самостоятельный фактор*. В связи с этим резко усилилось внимание к организации информационной деятельности, созданию и функционированию автоматизированных информационных систем, рациональной организации информационного обслуживания и информационного обеспечения. При этом особое внимание уделяется формированию информационной системы руководителя. На основе анализа форм и методов работы руководителей, факторов, влияющих на принятие управленческих решений, оценивается организация информационной службы самого руководства.

В этом аспекте предприятие, стремящееся к успешному выходу на рынок и закреплению на нем, а в перспективе - к лидерству, должно в первую очередь обладать как можно более полной информацией о состоянии и динамике внешней среды - о конъюнктуре, потребительских ожиданиях, действиях конкурентов, объеме и структуре рынков, а также о состоянии внутренней среды, о возможностях реализации практических и стратегических задач.

Словом, каждая корпорация, прежде всего средняя и крупная, должны разрабатывать и реализовать свою информационную политику. Ее структурно-технологическая схема следующая:

1. Внешняя информация:

- сведения о научно-технических достижениях в сфере деятельности предприятия и в смежных областях;
- информация об изменениях в политике, законодательстве и социальных процессах (текущая, прогностическая);
- показатели мониторинга основных, смежных и перспективных рынков продукции;
- информация о состоянии рыночной конъюнктуры;
- прогностно-аналитическая информация о вероятных «плацдармах захвата» в сфере деятельности предприятия и в смежных областях.

2. Внутренняя информация:

- экономико-статистические показатели текущего состояния деятельности предприятия;
- экономико-статистические показатели производственного потенциала предприятия;
- показатели интенсивности вложения средств;
- данные о состоянии научно-исследовательских работ и опытно-конструкторских разработок создания новой продукции;
- сведения о прогностическом развитии предприятия - данные о потребительских ожиданиях, рыночной конъюнктуре, выгодных сферах вложения средств и т.д.;

- данные о трудовых ресурсах и кадровом обеспечении;
- информация о состоянии патентно-лицензионной деятельности и защите промышленной и интеллектуальной собственности, смежных прав.

Согласно результатам, полученным в данном направлении исследований, хозяйствующим субъектам рекомендуется иметь в своей структуре специальное подразделение, в задачи которого входит подготовка условий для успешного развития предприятия. Оно может быть самостоятельным (именоваться «служба развития», «отдел информационного обеспечения») подразделением или входить в структуру органа информации (отдела, бюро) маркетингово-рекламной службы. Обобщенный анализ организации, задач и функций таких структур позволяет выделить основные направления их деятельности.

1. Основные задачи:

- информационный маркетинг внешней среды, мобильное реагирование на происходящие и ожидаемые в ней изменения;
- разработка мероприятий по адаптации деятельности предприятий к требованиям внешней среды (выпуск конкурентоспособной продукции, анализ потребительского спроса, диверсификация хозяйственной деятельности).

2. Основные функции:

- разработка перспективных планов развития предприятия;
- товарно-финансовый менеджмент;
- маркетинг;
- разработка бизнес-планов;
- поиск потенциальных инвесторов, деловых партнеров;
- патентно-правовая защита промышленной и интеллектуальной собственности;
- аналитико-синтетическая подготовка информации;
- мониторинг законодательства.

Важно обратить внимание на последнее; сюда включаются прежде всего обязательная информация о деятельности предприятия, предназначенная для государственных структур, и специальная информация, предназначенная для распространения во внешней среде как в коммерческих целях (например, реклама продукции), так и в целях создания и поддержки благоприятного имиджа предприятия и общения с общественностью, потенциальными пользователями. Предприятие обязано распространять о себе сугубо официальную информацию для размещения ее в базах данных, каталогах, справочниках, реестрах. Это может содействовать расширению круга клиентов и партнеров, привлечению дополнительных инвестиций на основе расширения открытости информации фирмы о своей хозяйственной деятельности¹.

Руководителю., заинтересованному в развитии предприятия и завоевании новых рынков сбыта своей продукции с минимальным риском потерь и задававшемуся целью эффективно управлять развитием предприятия в условиях

рыночной экономики, необходимо прежде всего четко сформулировать цели, которые следует поставить перед «подразделением развития», а также сформулировать его структуру, которая позволит реализовать эти цели. Можно предложить следующие основные структурные элементы такого подразделения и их функции:

- сектор инвестиций, в функции которого входит определение перспективных направлений и способов вложения средств, мониторинг эффективности инвестиционной деятельности, разработка планов развития;

- сектор маркетинга - мониторинг конъюнктуры рынка, формирование моделей потребительских ожиданий, разработка бизнес-планов, реклама;

- нормативно-технический сектор - патентно-правовая защита промышленной и интеллектуальной собственности, рекомендации по организации конкурентной борьбы на рынках продукции предприятий;

- сектор аналитико-синтетической подготовки информации информационный анализ и синтез документальной информации: изучение документов, извлечение из них наиболее существенных сведений, подготовка результатов обобщения в той или иной форме для передачи во внешнюю среду;

- сектор информационных ресурсов - сбор, систематизация, классификация информационных ресурсов; создание, целенаправленное и непрерывное комплектование справочно-информационных фондов, справочно-поискового аппарата к ним; подготовка дифференцированной тематической, избирательной информации для руководителей.

Указанные функции могут быть детализированы с выделением соответствующих структур. Описанная модель в целом рациональна для крупных предприятий рыночной ориентации, имеющих широкий спектр работ, услуг, клиентов, что характерно для предприятий, работающих на рынке высоких технологий.

Такая теоретическая модель, базирующаяся на новой философии управления и являющаяся продуктом «тихой управленческой революции», может быть положена в основу проектирования современных фирм и их поведения на рынке с учетом еще одного компонента - управления качеством.

Суть современного подхода к управлению качеством может быть выражена словами «удовлетворение запросов потребителей». В этот не новый по форме лозунг вкладывается нетрадиционное содержание: под потребителем имеется в виду уже не только конечный пользователь продукции фирмы, но и каждый последующий участник производственного процесса. Иными словами, главной задачей каждого работника становится обеспечение такого качества труда, которое удовлетворит следующего участника технологической цепочки. Понятно, что соблюдение такой философии управления качеством на всех стадиях научно-производственно-сбытового цикла гарантирует удовлетворение потребностей конечного потребителя продукции.

В свете рассмотренного представляет практический интерес обеспечение

конкурентоспособности товара на основе методологии системного подхода.

При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала формируются параметры выхода товара или услуги - что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, кому продавать и по какой цене и т.п. Затем определяются параметры входа: какие нужны ресурсы и информация для процесса. Потребность в ресурсах и информации прогнозируется после изучения организационно-технического и социального уровней производства: уровня техники, технологии, организации производства, управления персоналом и параметрами внешней среды.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности товара необходимо, чтобы:

- результаты маркетинговых исследований гарантировали лучшие мировые достижения к моменту поставки товара потребителю;
- «вход» системы был отличного качества;
- организационно-технический и социальный уровни системы смогли переработать качественный «вход» системы в качественный «выход».

Для обеспечения высокого качества «выхода» системы сначала необходимо обеспечить высокое качество «входа», затем высокое качество процесса и внешней среды. Если, например, качество «входа» предприятия удовлетворительное, то, какие бы ни были на предприятии технология, оборудование, кадры и т.п., качество «выхода» тоже будет удовлетворительным. Если качество «входа» отличное, а качество процесса удовлетворительное, то и качество «выхода» будет удовлетворительным, то есть оценка качества «выхода» равна низшей оценке предыдущих элементов системы. Поэтому возрастает проблема кадров, которые «организуют» качество. Превращение понятия «качество» в ключевое слово новой философии управления подразумевает, что обеспечение высокого уровня качества станет наиболее приоритетной задачей каждого руководителя. Для этого необходимо, как отмечают западные специалисты, во-первых, сломать привычные стереотипы управленческого мышления, ориентирующие менеджеров прежде всего на снижение производственных и других издержек, а вместо нее «внедрить» идею о том, что с повышением качества издержки в конечном итоге снижаются.

Во-вторых, ориентация менеджмента предприятий *на решение исключительно оперативных вопросов является стратегической ошибкой, которая обрекает их на постоянную борьбу за элементарное выживание и прозябание, а не на инновационное развитие и процветание.*

Необходимо еще раз подчеркнуть, что включение социальных резервов производства с помощью социальных и гуманитарных технологий в их органичной связи с технико-экономическими аспектами в концептуально-стратегическое управление предприятием стало ведущим требованием, во многом определяющим жизнеспособность данного пред-

приятия на рынке, его конкурентоспособность. Поэтому в современных условиях концептуально-стратегическим направлением совершенствования самого менеджмента является создание корпоративной экономики, корпоративной этики поведения и корпоративного управления.

Как показывает мировой опыт, корпоративная экономика, складывающиеся на ее основе корпоративные отношения и соответствующие им этические нормы поведения и управления приобретают сегодня характер тенденции, определяющей становление и развитие новой цивилизации - ноосферно-корпоративной и соответствующей ей парадигмы управления и менеджмента в XXI веке.

Сегодня все крупные преуспевающие корпорации в мире и России имеют или приступили к разработке своих кодексов корпоративного поведения и управления.