
ӘЛЕМНІҢ БӘСЕКЕҚАБІЛЕТТІ 50 ЕЛДЕР ҚАТАРЫНА ҚОСЫЛУ ШЕҢБЕРІНДЕГІ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЙМАҚТАРЫ МЕН САЛАЛАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНЫҢ МӘСЕЛЕЛЕРІ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ В СВЕТЕ ВХОЖДЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В ЧИСЛО 50-ТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАН МИРА

УДК 658.1:330.322

Инвестиционная политика в стратегии предприятия

Акбаев Е.Т.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Кәсіпорындар (компаниялар) жұмысының міндеттері және көрсеткіштерінің жиынтық кешені берілген. Кәсіпорын ресурстарын жайғастыру бойынша менеджмент қабылдайтын шешімдер кешені ретіндегі стратегияның мәні ашылған. Стратегияның сәтті жүзеге асуы үшін стратегиялық басқару қажеттігі көрсетілген. Қаржыландырудың стратегиялық міндеттері бөлек сипатталған. Кәсіпорынның функционалды стратегиялары құрамындағы инвестициялық стратегияның орны қарастырылған. Кәсіпорынның іргелі стратегияларды таңдаудағы қаржыландырудың негізгі бағыттары негізделген. Әр түрлі шаруашылық бөлімшелерін (бизнес түрлерін) инвестициялау басылымдылықтарын таңдау мәселесіне көңіл бөлінген.

The summary table of problems and indicators of work of the enterprises (companies) is given. The essence of strategy as complex of decisions accepted by management on placing of resources of the enterprise reveals. It is noticed that for successful realization of strategy strategic management is necessary. Strategic problems of investment are allocated. The place of investment strategy of the enterprise as a part of its functional strategy is considered. The basic directions of investment are proved at a choice by the enterprise of base strategy. The attention to a problem of a choice of priorities of investment of various economic divisions (business kinds) is paid

Стратегия как комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия

В прошлом плановые показатели предприятия охватывали главным образом финансовую область. Сегодня руководители должны обладать более широким кругозором и не забывать о необходимости соблюдения интересов различных производственных групп, стремиться к достижению долгосрочной конкурентоспособности компании.

Цели и задачи, стоящие перед большинством предприятий, можно отнести к одной из четырех областей их деятельности:

- финансовая область — выполнение обязательств перед акционерами;
- обслуживание потребителей — удовлетворение потребностей покупателей на рынке конкурирующих продавцов;
- производственная деятельность — совершенствование и управление основными механизмами высокоэффективного функционирования фирмы;
- внутренние возможности — оправдание ожиданий и развитие потенциала сотрудников, профессионализм которых определяет будущее компании.

Специфика задач определяется природой предприятия, а именно отраслью, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка. На рисунке 1 приведен пример системы задач, которая может быть использована любой компанией (предприятием, фирмой).

Сводная таблица, с одной стороны, помогает избавить руководителей от излишней информации, а с другой — охватывает все важные для стратегического развития предприятия области.

Для реализации поставленных задач руководителям компании необходим план (или стратегия). Но большинство компаний вместо единого комплекса задач и стратегий разрабатывают иерархическую систему взаимосвязанных стратегий, детализируя каждый ее уровень: общая корпоративная стратегия, индивидуальные стратегии для всех подразделений предприятия, а также стратегии для каждого рынка или товара.

Стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, т.е. каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в данных областях [1–3].

Для успешной реализации стратегии необходимо стратегическое управление. Стратегическое управление — это вид деятельности по управлению, состоящий в реализации наиболее важных качественно определенных направлений развития через осуществление изменений в организации; обеспечение оптимального взаимодействия организации с ее окружением [4–8].

Выявление и обоснование решений, выбор альтернатив для определения и оценки стратегии проводят на основе стратегического анализа инвестиционной деятельности.

Финансовая деятельность	
<i>Задачи</i>	<i>Показатели</i>
Устойчивое положение Успех Процветание Признание	Поступление денежных средств Квартальная прибыль Доход на акционерный капитал Цена акций
Хозяйственная деятельность	
<i>Задачи</i>	<i>Показатели</i>
Технологии Превосходство в производстве «В ногу с рынком» Качество	Конкурентоспособность, определяемая по «образцовой практике» Производительность Сравнение с показателями «образцовой практики» Тотальное качество
Обслуживание потребителей	
<i>Задачи</i>	<i>Показатели</i>
Удовлетворение потребностей Быстрота реакции Лояльность потребителей Доля на рынке	Результаты опроса потребителей Своевременные поставки Повторные покупки Увеличение доли рынка
Внутренние возможности	
<i>Задачи</i>	<i>Показатели</i>
Сотрудники Рост за счет внутренних ресурсов Инновации Развитие персонала	Опрос с целью выяснения степени удовлетворенности Увеличение объема продаж Число новых товаров Количество учебных дней

Рис. 1. Сводная таблица задач и показателей компании

Стратегические задачи инвестирования

Инвестициями являются денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе и на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта [9–12].

Инвестиционная деятельность — это вложение инвестиций, или инвестирование, и совокупность практических действий по реализации инвестиций.

Инвестирование в создание и воспроизводство основных фондов осуществляется в форме капитальных вложений.

Виды инвестиций в производство отражены на рисунке 2. Как видно из схемы, инвестиции в производство подразделяются на:

а) инвестиции, идущие на возмещение (реинвестиции) — на замену изношенного или устаревшего оборудования. По объему соответствуют амортизационным отчислениям и служат сохранению величины капитала;

б) инвестиции, идущие на развитие производства — на расширение и (или) повышение научно-технического уровня производства. Они подразделяются на экстенсивные капиталовложения (направлены на увеличение производственной мощности без изменения технологии или организации производства) и интенсивные (направлены на создание новых или переоснащение действующих производств на новой технологической основе). Эти инвестиции приводят к созданию нового реального капитала или увеличению действующего;

в) инвестиции в запасы — необходимость в них вызвана изменениями в размере средств производства. К таким инвестициям относят сырье, вспомогательные материалы, продукцию поставщиков и еще не проданную собственную продукцию. Изменения могут быть положительными (прирост), равными нулю и отрицательными (деинвестиции).

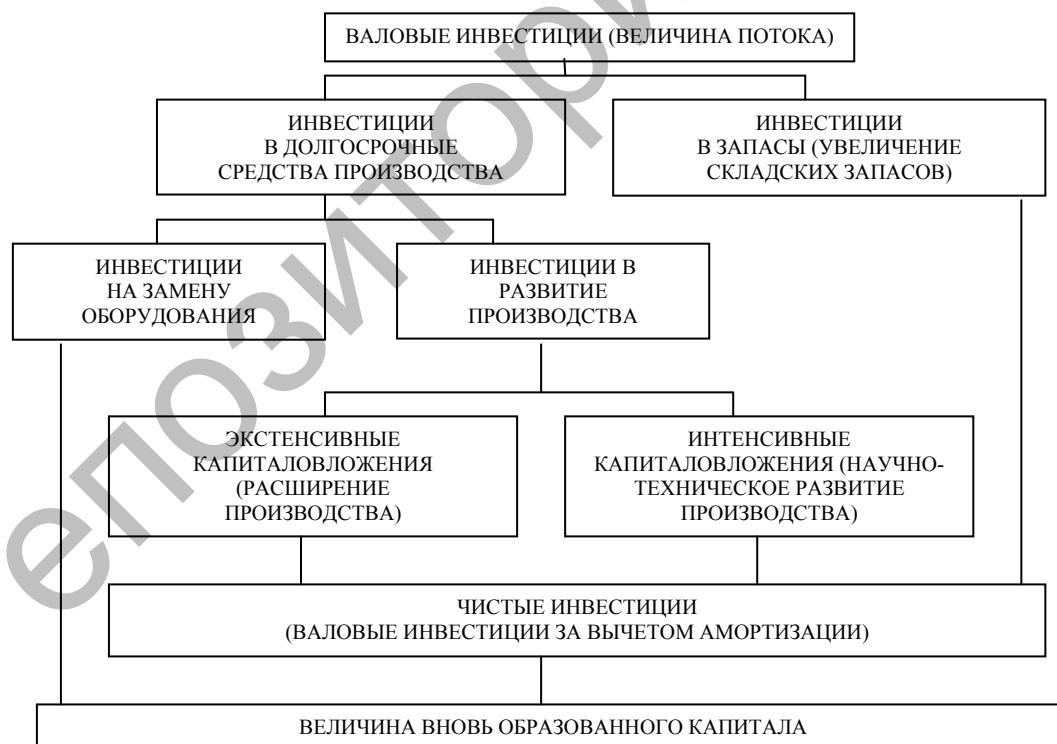


Рис. 2. Схема, показывающая виды инвестиций в производство

Чтобы определить оптимальные направления вложений капитала и выявить наиболее эффективные способы его использования в течение достаточно длительного периода со стабильной отдачей, необходима разработка стратегии инвестирования и успешная ее реализация.

Задачи инвестиционной стратегии (стратегические задачи инвестирования):

- обоснование целесообразности инвестиционного проекта;
- выбор оптимального проекта из возможных альтернатив;
- оценка эффективности и обеспечение прибыльности проекта через определенный период;
- поиск способов, средств и резервов максимального повышения эффективности инвестиции на основе инвестиционного анализа и др.

Задачи стратегического анализа заключаются в содержательном и формальном описании объекта исследования; выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития; определении способов управления объектом инвестирования с целью выполнить стратегические задачи инвестирования.

Стратегический анализ выполняет описательную, объяснительную и прогнозную функции. В стратегическом анализе определяют:

- объект анализа (организацию, ее подразделения или отдельные процессы и операции инвестирования);
- цели анализа;
- метод изучения объекта;
- конкретные приемы анализа;
- результаты анализа — системную модель объекта.

Место инвестиционной стратегии предприятия в составе его функциональных стратегий

Капиталообразующие направления инвестирования прямо определяются производственной стратегией предприятия, процесс выработки которой складывается из отдельных этапов.

1. *Определение вида деятельности и концепции долгосрочного развития предприятия* (на 3–10 лет вперед в зависимости от размера и вида деятельности предприятия). Этот этап связан с исследованием рынка и выбором места на нем, определением круга потребителей, нужды и потребности которых предприятие решило удовлетворять. Одновременно выявляется и способ удовлетворения этих потребностей.

2. *Определение конкретных целей и задач для их достижения.* Это этап конкретизации деятельности предприятия в планируемые промежутки времени. Они могут быть как долгосрочными (3 года и более), так и краткосрочными (1–2 года). Именно только тот этап, при осуществлении которого действуют как центральное руководство, так и подразделения предприятия для получения общей картины перспективного его развития, обосновывает необходимость инвестиций и определяет их виды и направления. Таким образом, разработка инвестиционной политики является фактором, определяющим эффективность достижения поставленных стратегических целей перед предприятием.

3. *Непосредственная разработка стратегии.* Этот этап включает как аналитическую часть, так и проектную. Анализ внешней и внутренней среды, оценка рынка и конкурентных преимуществ предприятия позволяют сформировать так называемый портфель стратегий, включающий стратегии:

- а) маркетинга;
- б) инноваций;
- в) инвестирования;
- г) ассортиментную и внешнеэкономическую.

Приведенный перечень может изменяться в зависимости от вида деятельности. Неизменной составляющей является инвестиционная стратегия и формирование портфеля инвестиций, от эффективности которого зависит доходность предприятия. Таким образом, третий этап разработки стратегии является центральным в определении инвестиционной политики предприятия.

4. *Реализация выработанной стратегии* представляет собой как разработку, так и задействование механизмов, обеспечивающих достижение поставленных целей. К ним относятся организационные и экономические механизмы, формирующие внутреннюю политику предприятия. Она охватывает все подразделения и направлена на выполнение разработанных мероприятий.

5. *Контроль, анализ хода реализации стратегии и корректировка мероприятий* в случае отклонения от текущих критериев достижения конечной цели.

Как видно из содержания этапов, выработки стратегии предприятия, инвестиционная стратегия является одной из функциональных его стратегий и вырабатывается на третьем этапе. Место инвестиционной стратегии (инвестиционной политики) предприятия в составе его функциональных стратегий показано на рисунке 3.

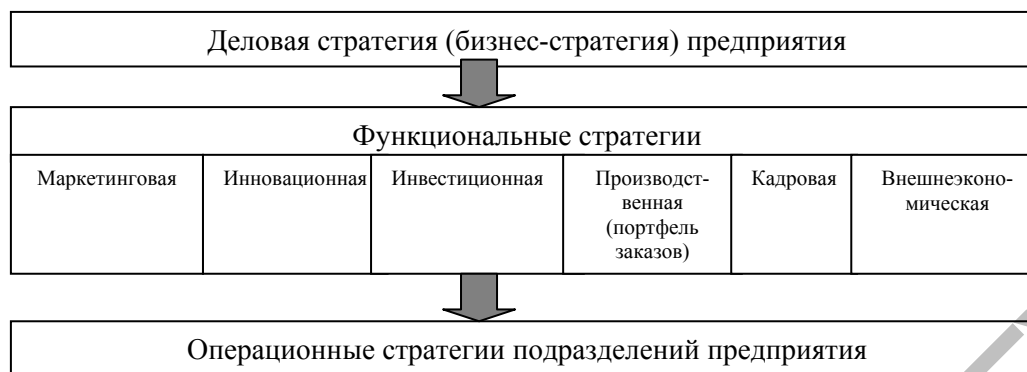


Рис. 3. Взаимосвязь стратегий по уровням управления предприятием

Вместе с тем потребность в инвестициях выявляется уже на втором этапе определения конкретных целей и задач для их достижения. Установление конкретных целей и задач, на основе которых выявляется инвестиционная проблема, базируется на производственных возможностях предприятия. При этом следует различать производственные возможности (потенциал) предприятия и возможные факторы достижения стратегического успеха.

Производственные возможности (потенциал) предприятия определяются наличием, состоянием и использованием его внутренних ресурсов. К ним относятся:

- наличие и состояние производственных основных фондов, в том числе законсервированных и резервных;
- текущая и прогнозная величина производственной мощности по производимым и перспективным видам продукции;
- используемые технологии на всех стадиях производственного процесса;
- состав, структура, квалификация персонала по отдельным группам;
- научно-технический потенциал предприятия:
 - а) динамика затрат на продукт и процесс-инновации;
 - б) кадровый потенциал научно-технических подразделений;
 - в) состояние материально-технической базы научных, проектных и технологических подразделений;
 - г) состояние информационной научно-технической базы;
 - д) эффективность результатов использования научно-технического потенциала;
- операционные затраты;
- соотношение постоянных и переменных затрат;
- платежеспособность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность;
- прибыльность (рентабельность).

К факторам достижения стратегического успеха могут относиться:

- количество продукт-инноваций и их новизна;
- качество продукт-инноваций, обеспечивающих их конкурентоспособность;
- степень разветвленности товаропроводящей сети;
- уровень издержек, цен, обеспечивающих рентабельность инноваций выше, чем у конкурентов;
- широта (глубина) ассортимента;
- авторитетность предприятия среди поставщиков и потребителей;
- наличие сервисного обслуживания.

Определение направлений капиталобразующего инвестирования зависит от выбора предприятием конкретной стратегии на основе анализа его потенциала и факторов достижения стратегического успеха.

Виды стратегий и инвестиционная политика

К основным конкурентным стратегиям относятся следующие [13–15]:

1. *Лидерство в низких издержках.* Минимизация издержек достигается различными путями, не всегда требующими значительных инвестиций. Предпочтение в части капиталобразующих инвестиций отдается вложениям в:

- совершенствование отраслевых технологий;
- модернизацию оборудования;
- модернизацию продукции согласно предпочтениям потребителей;
- техническое перевооружение производства;
- обеспечение максимальной загрузки производственных мощностей.

2. *Стратегия дифференциации.* Она ориентируется на широкий охват потребителей за счет горизонтальной или вертикальной дифференциации товаров одного функционального назначения. При этом горизонтальная дифференциация, когда производятся товары различной модификации в рамках определенного уровня цен, имеет те же приоритеты, что и стратегия лидерства в низких издержках и, соответственно, те же направления инвестирования. Вертикальная дифференциация предполагает широкий ценовой разброс товаров одного функционального назначения и, соответственно, требует достаточно серьезных вложений в проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по кардинальному усовершенствованию продукции и приданию ей новых свойств, отличных от конкурентных, в дополнение к приведенным выше вложениям.

3. *Стратегия фокусирования* (на низких издержках или дифференциации). Предприятия, выбравшие данную стратегию, ориентируются на узкий сегмент потребителей, имеющих особые потребности. Поскольку стратегия фокусирования применяется в основном малыми и средними предприятиями, не располагающими как крупными собственными финансовыми ресурсами, так и свободной возможностью их привлечения, инвестиции осуществляются локально, а именно: в совершенствование продукции, для придания ей специфических свойств, и совершенствование технологии, в тех же целях.

4. *Инновационная стратегия* основана на приобретении конкурентных преимуществ за счет освоения производства новой продукции, использования перспективных материалов прорывных технологий, способствующих созданию ранее не существовавших или удовлетворению имеющихся потребностей новыми методами. Это наиболее капиталоемкий тип стратегий, требующий объемных инвестиций практически во все сферы — производственную, экологическую, социальную, информационную.

Для большинства стратегий приоритет инвестирования принадлежит техническим и экономическим факторам, что видно из таблицы 1, сформированной на основе приведенного выше перечня.

Т а б л и ц а 1

Основные направления инвестирования при выборе предприятием базовых стратегий

	Лидерство в низких издержках	Стратегия		
		дифференциации	фокусирования	инновационная
Особенности инвестирования	Ориентация предприятия на максимальную долю рынка путем серийного и массового производства сравнительно небольшого количества разновидностей продукции	Производство множества модификаций продукции в расчете на значительную часть рынка	Производство небольшой номенклатуры продукции в расчете на небольшой сегмент рынка	Создание принципиально новой продукции, технологии или материалов для удовлетворения имеющихся потребностей новым способом или создания новых потребностей
Направления инвестирования	Капиталобразующие инвестиции в автоматизацию производства, прогрессивные технологии, инвестиции в рекламу, развитие товаропроводящей сети	Капиталобразующие инвестиции в проведение маркетинговых исследований, разработку и модификацию продукции	Капиталобразующие инвестиции в техническое перевооружение производства, меры по поддержанию технического уровня производства	Капиталобразующие инвестиции в производственную, экологическую, социальную, информационную сферы, НИР и ОКР, создание системы качества

Более детально инвестиционные приоритеты для выбранной стратегии определяются в результате анализа особенностей предприятия, его положения на рынке, уровня специализации, структуры производственного портфеля. По последней позиции все предприятия и их объединения можно разделить на занимающиеся одним видом деятельности (специализированные) и несколькими видами деятельности (диверсифицированные).

Для специализированных предприятий одной из основных целей является укрепление конкурентных позиций на длительную перспективу, что предполагает приоритет инвестиций в процесс инноваций (новые технологии, оборудование, материалы) и в повышение качества продукции путем придания ей новых свойств. Сохранение узкой специализации предприятия и стабильная его работа возможны при условиях, когда:

- 1) предприятие малого или среднего размера обеспечивает стабильные специфические потребности местного рынка;
- 2) крупные предприятия или их объединения имеют сильную конкурентную позицию на растущем рынке.

Для крупных предприятий, имеющих слабую позицию на быстро- либо медленнорастущем рынке, рекомендуется вертикальная интеграция либо диверсификация в другие отрасли. В этом случае возникает проблема выбора приоритетов инвестирования различных хозяйственных подразделений (видов бизнеса). Одним из наиболее часто используемых инструментов для этого является матрица «привлекательность отрасли/позиция бизнеса (хозяйственного подразделения) в конкуренции» (портфельная модель «Мак-Кинси»). Данная матрица состоит из девяти квадратов в двумерной системе координат: привлекательность отрасли (по вертикали) и позиция бизнеса (хозяйственного подразделения) в конкуренции (по горизонтали). Для построения матрицы необходимо определить критерии данных величин по каждому хозяйственному подразделению. При этом перечень и детализация критериев, с одной стороны, определяются особенностями хозяйственного подразделения, с другой — для обеспечения объективного сравнения требуется их единообразие (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Критерии привлекательности отрасли и позиции бизнеса в конкуренции

Привлекательность отрасли	Позиция бизнеса в конкуренции
Отраслевые (рыночные) конкурентные критерии	
<ul style="list-style-type: none"> • Емкость рынка • Сезонность и цикличность рынка • Уровень конкуренции, основные конкуренты на сегментах рынка • Возможности и угрозы со стороны рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительная доля рынка, занимаемая бизнесом • Взаимоотношения с поставщиками и потребителями • Способность выдерживать ценовую и неценовую конкуренцию в различных сегментах рынка • Сильные, слабые стороны предприятия
Социально-экономические критерии	
<ul style="list-style-type: none"> • Требуемый предельный объем капитальных вложений в отрасли • Барьеры входа и выхода из отрасли • Требуемый технический уровень производства в отрасли • Экологические и социальные критерии отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности предприятия в части капитальных вложений • Трудности преодоления барьеров входа и выхода из отрасли • Имеющийся на предприятиях технический уровень производства • Возможность соблюдения экологических и социальных критериев

Количественное определение привлекательности отрасли для соответствующего хозяйственного подразделения и позиции его в конкурентных условиях осуществляются путем взвешенной оценки по трем уровням. Для привлекательности отрасли это низкий, средний и высокий уровень; для хозяйственного подразделения в конкуренции это сильная, средняя, слабая позиции. Оценка привлекательности отрасли и позиции конкретного хозяйственного подразделения в конкуренции осуществляется формированием 9-клеточной матрицы (рис. 4).

Представленная на рисунке 4 модель позволяет распределить инвестиции по хозяйственным подразделениям (видам бизнеса) диверсифицированного предприятия (объединения предприятий). Виды бизнеса, попавшие в левые верхние три квадрата, требуют максимальных инвестиций, в правые нижние три — минимальных либо отказа от дальнейшего инвестирования. Средние три квадрата, расположенные по диагонали слева вверх, характеризуют виды бизнеса, требующие инвестиций, стоящих по приоритетности на втором месте. Портфельная модель «Мак-Кинси» решает две тесно связанные друг с другом задачи: разработка долгосрочной стратегии диверсифицированного предприятия и распределение в соответствии с нею инвестиционных ресурсов.



Рис. 4. Портфельная модель «Мак-Кинси» (модель «Привлекательность отрасли / позиция бизнеса в конкуренции»)

Необходимость выработки стратегии увеличивается при усложнении воздействия внешней среды на предприятие в современных условиях, определяемых нестабильностью экономической обстановки, темпами научно-технического прогресса. Вместе с тем отечественная практика не имеет достаточного опыта выработки стратегии деятельности предприятия в условиях риска и неопределенности.

Отсутствие практического опыта стратегического управления усложняет и повышает неопределенность в процессе принятия решений по отдельным инвестиционным проектам, разрабатываемым в ходе инвестиционной политики предприятия.

Список литературы

1. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
2. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ООО «Изд-во Проспект», 2003. — 336 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега - Л, 2008. — 464 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. — 375 с.
7. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. — 240 с.
8. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.
9. Орлова Е.Р. Инвестиции: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега - Л», 2008. — 237 с.

10. Гуськов Н.С., Гуцериев С.С., Зенякин В.Е. и др. Инвестиции. Формы и методы их привлечения. — М.: Алгоритм, 2001. — 384 с.
11. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1996. — 272 с.
12. Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 1998. — 315 с.
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА - М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
14. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

УДК 338.482.2(574)

Особенности и возможности изменения организационных структур при реализации выбранной стратегии туристской фирмы

Ержанова С.К.

Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, Астана

«Фирманың ұйымдық құрылымы» ұғымының мазмұны ашылған. Басқарудың ұйымдық құрылымын құраудың принциптері қарастырылған. Басқарудың ұйымдық құрылымының элементтері зерттелген. Туристік фирманың таңдап алынған стратегиясын жүзеге асырудағы ұйымдық құрылымының ерекшеліктері және өзгеру мүмкіндіктері талданған. Басқарудың функционалдық және аймақтық ұйымдық құрылымдарының артықшылықтары және кемшіліктері салыстырылған. Бизнесің желілік түрлеріне көңіл бөлінген. Туристік саланы ұйымдастырудың ағымдық жағдайына барынша сәйкес келетін ұйымдық құрылым жақсы ұйымдық құрылым болып табылатындығы көрсетілген.

The concept maintenance «organizational structure of firm» reveals. Principles of construction of organizational structures of management are considered. Elements of organizational structure of management are studied. Features and possibilities of change of organizational structures are analyzed at realization of the chosen strategy of tourist firm. Merits and demerits of functional and regional organizational structures of management are compared. The attention to network forms of the organization of business is paid. It is noticed that the best organizational structure is that, which most corresponds a current situation in the region of tourism. Three types of situations in management of travel company are allocated.

Что такое организационная структура?

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности [1–3].

Организационную структуру обычно описывают в терминах «высота», «ширина» и «сложность». Четвертая характеристика связана с определением метода структурирования фирмы (компаний) на подразделения [4; 164–166].

«Высота» определяет число уровней, существующих внутри организационной структуры. Очевидно, что большие структуры выше, чем маленькие. Уровень «высоты» организационной структуры зависит от сложности задач, решаемых принятой стратегией. Существенным является тот факт, что «высота» структуры способствует участию менеджеров-профессионалов среднего звена, которые берут на себя руководство и контроль над многими видами деятельности, выполняемыми крупными фирмами.

«Ширина» организационных структур зависит от степени централизации или децентрализации. Децентрализованная организационная структура характерна тем, что в ней центр предоставляет некоторую свободу принятия решений другим подразделениям фирмы. При централизованной оргструктуре вся власть принадлежит центру. На практике, однако, встречаются различные схемы, которые сочетают в себе оба этих подхода в континууме (соотношении): централизация-децентрализация.