

Югай Нина Аркадьевна, э.и.к., доц.
Гапурбаева Шахноз Розижановна, э.и.к., доц.
Хубиева Светлана Аминовна
ОИӨК “Кыргызстан эл аралык университети”

Югай Нина Аркадьевна, к.э.н., доц.
Гапурбаева Шахноз Розижановна, к.э.н., доц.
Хубиева Светлана Аминовна
УНПК «Международный университет Кыргызстана»

Yugay Nina Arkadievna
Ph.D (Economy), associate professor.
mika96.dd@mail.ru
Gapurbayeva Shakhnoz Rozizhanovna
Ph.D (Economy), associate professor.
shahnoza.gapurbaeva@mail.ru
Khubieva Svetlana Aminovna
ERPC "International University of Kyrgyzstan"
kara4aevka@mail.ru

**«АЗИЯИНФО» КОМПАНИЯСЫНДА БАШКАРУУ СТРАТЕГИЯСЫН ИШКЕ
АШЫРУУНУН ЗАМАНБАП ФОРМАЛАРЫ**

**СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОМ-
ПАНИИ «АЗИЯИНФО»**

**MODERN FORMS OF IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT STRATEGY IN
THE COMPANY "ASIAINFO"**

Аннотациясы: Стратегияны иштеп чыгуу продукцияны өндүрүүгө адистештирүү менен байланышкан. Стратегиянын бул түрү мыкты дизайнерлердин болушун, жогорку сапаттагы продукцияны камсыз кылуу үчүн мыкты системаны, ошондой эле өнүккөн башкаруу системасын болжолдойт.

Негизги сөздөр: менеджер, стратегия, атаандаштык, уюштуруу, пайда, башкаруу, квалификация, уюштуруу маданияты, долбоор

Аннотация: Выработка стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Данный тип стратегии предполагает наличие прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему контроля.

Ключевые слова: менеджер, стратегия, конкурентоспособность, организация, прибыль, управление, квалификация, культура организации, проект

Abstract: The development of a strategy is associated with specialization in the production of products. This type of strategy presupposes the presence of excellent designers, an excellent system for ensuring high quality products, as well as a developed control system.

Keywords: manager, strategy, competitiveness, organization, profit, management, qualification, organization culture, project

Данная организация существует на кыргызском рынке уже 28 лет. За это время организация успела усилить свою позицию на рынке, завоевать доверие и стать конкурентоспособной.

На начальных стадиях своего развития выработка стратегии связана с расширением и улучшением продукта, не меняя отрасли. Это стратегия концентрационного роста.

Таким образом, фирма стремится закрепить свое положение на рынке, улучшить его и быть конкурентоспособной.

В дальнейшем фирма выбирает стратегию усиления позиции на рынке, т.е. она стремится завоевать лучшие позиции, усиливает контроль над своими конкурентами.

Целями данной стратегии являются:

- завоевание доверия клиентов;
- получение прибыли;
- рост организации;
- завоевание определенной доли рынка.

Выработка стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Данный тип стратегии предполагает наличие прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему контроля.

Для этого также применяется кадровая стратегия. Она предполагает подбор высококвалифицированных специалистов.

Цели:

- сохранить квалифицированных работников;
- сохранить ядро трудового коллектива.

Эта стратегия реализуется, производя тем самым изменения в культуре организации. Реализация этой стратегии влияет на поведение людей, климат в коллективе.

В результате в «АзияИнфо» происходят следующие изменения в культуре организации;

- изменилась структура организации;
- приобретаются новые знания, навыки, происходит самореализация кадров;
- изменяется внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.

В связи с тем, что ранее в организации не существовала должность менеджера, то все полномочия менеджера выполнял сам руководитель. Но при дальнейшем развитии, расширении и росте организации руководителю потребовалась помощь в управлении. И введении этой должности повлекло за собой изменение структуры организации.

На менеджера возлагались следующие полномочия:

- умение вести финансовую документацию по заказам;
- знание ПК;
- умение вести текущую организацию производства
- организация текущей работы персонала;
- непосредственная работа с клиентами по текущим и перспективным заказам;
- ответственность за внешний и внутренний имидж компании;
- контроль производственного процесса.

Исходя из требований, предъявляемым к работникам в данной организации, можно сделать вывод, что руководитель ставит на первое место профессиональные качества работников, на второй план отходят личные качества человека.

Для того, чтобы определить стиль управления руководителя, был проведен тест «Стили руководства».

Был протестирован руководитель фирмы.

Результат теста показал, что руководитель обладает авторитарным стилем руководства, т.к. сумма В на 12 баллов больше суммы А (В=83; А=71). Руководитель склонен вести дисциплину авторитарно, властно.

Для подтверждения теста был применен также метод наблюдения.

Наблюдение осуществлялось в организации за руководителем со стороны.

В процессе было выявлено, что руководитель действительно обладает авторитарным стилем руководства. Это доказывается следующими фактами:

- жесткий контроль со стороны руководителя;
- вся информация о заказах, клиентах, поставках в строгом порядке доносится руководителю;
- решения принимаются руководителем;
- все заказы, в большей степени, принимаются самим руководителем.

Для выявления организационной культуры в данной организации был проведен тест на тему: «Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?».

Было протестировано 55 человек, которые составляют коллектив «АзияИнфо».

Тест ориентирует на выбор организаций, тип культуры которых соответствует индивидуальным склонностям. Ведь целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентиры и установки которых соответствуют организационной культуре.

По результатам проведенного теста можно сделать вывод, что члены коллектива склонны чувствовать себя более комфортно в организации с формальной, механической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров, культурой. Но следует отметить, что одна половина коллектива более склонна к такой организационной культуре, а другая – менее. Это видно по количеству набранных баллов, т.к. одна половина, состоящая из 27 человек, набрала 6-10 баллов, а другая – от 2 до 3 баллов.

Отрицательное количество баллов не набрал никто. Это указывает на то, что у данного коллектива нет четко выраженной склонности в работе в организации с неоформленной по своей сути культурой, т.к. руководитель влияет на культуру.

Исходя из стиля управления и требований, предъявляемых к работникам, а также по сделанным выводам из проведенного теста «Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?», можно сделать вывод, что в организации существует формальная организационная культура, которая совпадает со стилем управления руководителя.

В связи с произошедшими изменениями в организационной культуре возникли противоречия, связанные с культурой организации и подходом к работе. Т.к. культура является формальной, то возникнут трудности в групповой работе коллектива, что повлечет за собой конфликты и изменения в поведении, поэтому необходимо осуществить изменения в культуре, формировать навыки, а руководителю – использовать другой стиль управления.

Следовательно, в организации происходит изменение поведения и культуры под воздействием принятой ранее стратегии.

Изменения поведения происходят из-за того, что:

- увеличивается объем выпуска продукции;
- применяется коллективный подход к работе.

Проанализируем культуру организации на примере «АзияИнфо». Рассматриваемое предприятие было основано 28 лет тому назад, но за столь непродолжительное время успело получить широкое признание в кругу специалистов систем связи. На протяжении всей своей деятельности эта организация успешно осваивала новые направления в развитии Интернета в Кыргызской Республике. Широкому кругу потребителей оно известно своими достижениями в этой отрасли.

Размер организации является единственной важной переменной, влияющей на выбор структуры и культуры. Имея в своем составе несколько десятков специализированных групп, занимающихся различными направлениями в области видов связи, невозможно было эффективно работать без применения систематической координации, разработки и формализации методик и процедур взаимодействия. Только ролевая культура способна была разрешить эти проблемы.

Одним из основных факторов, влияющих на культуру организации, является имеющаяся технология. Создание многочисленных образцов техники связи требовало наличия высочайших технологий, разнообразных и многоплановых по области использования. Причем каждая специализированная группа, разрабатывающая отдельный узел, плату, прибор, взаимодействовала друг с другом, идя к общей цели. И их взаимоотношения также были формализованными, то есть свойственны ролевой культуре.

Следующим фактором на формировавшиеся культуру и структуру были цели и задачи, стоящие перед организацией. Основными из них являлись качество изготавливаемой техники связи и получение прибыли. Такая цель, как качество продукции, легче всего контролируется в ролевой организации.

Люди являются последней категорией в системе факторов, влияющих на культуру организации, и, возможно, это самая важная категория, потому что именно они действуют в организации и определяют ее культуру. В условиях существовавшей социальной защищенности всех и каждого со стороны государства, определенности в работе и жизни ни что так не отвечало требованиям людей, как наличие ролевой культуры.

Болезнь, переживаемая нашим обществом, не прошла стороной и «АзияИнфо», поставив перед ним ряд трудно разрешимых проблем, оказав существенное влияние на имеющуюся культуру в организации, поколебав ее устои и поставила перед выбором альтернативного выхода из этой ситуации. Подытоживая вышесказанное, следует подчеркнуть, что сейчас совершенно недопустимо промедление; настало время принимать решения и действовать.

Реалии жизни требуют проведения изменений в культуре организации. Осуществление этих изменений базируется на мировоззрении и политике дирекции «АзияИнфо», а также на их твердой воле действительно реализовать задуманное. При наличии твердой воли к проведению намеченных изменений можно и нужно начинать процесс, но не всегда легко найти правильное решение, так как последствия могут быть трудно предсказуемы. Право осуществлять те или иные изменения в культуре зависит прежде всего от финансовых последствий и риска, с которым это связано для предприятия. Политика и цели руководства предприятия должны быть направлены в первую очередь на сохранение предприятия и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения культуры является хорошее знание руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции;
- ответственность и компетентность.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Кто, что должен делать, когда, кто несет ответственность, каков бюджет, каковы другие средства и т.д. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям. Опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки и с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля за ходом осуществления изменений в культуре организации необходимо создать определенную структуру. Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы.

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры предприятия. Привлеченные к

этому сотрудники занимают решением поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы комиссии по управлению рабочих и проектных групп требуются отдельные планы. У рабочей группы должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне, проектная группа составляет еженедельные планы на уровне управления, комиссия по управлению работает по месячным планам на уровне всего предприятия. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава проектной и рабочих групп. Необходимо создать команду, состоящую из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать и в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником.

Работа проектной группы над осуществлением изменений наверняка вызовет сопротивление среды работников предприятия, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут быть:

- противоположность интересов;
- нетерпимость в отношении перемен;
- отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом проводимых изменений должна быть причастность высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу в проводимых изменениях. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добро-совестную работу и т.д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, что она будет твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно резко может прекратить работу над проектом.

Понятно, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения оказываются не в их пользу, или, когда они в худшем случае лишаются своих рабочих мест.

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Правда, важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их информация о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оценимым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществили подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать.

Данные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка экономии, которая должна быть достигнута.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений; желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).
9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).
10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.
11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).
12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.
13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Чтобы быть рентабельной, организация должна, прежде всего, сохранить накопленный потенциал, существующие производственные процессы с целью удовлетворения потребностей своего существования. Одновременно должен начаться процесс освоения новых видов продукции, которые находят большой спрос на рынке потребителей средств связи. Это, в свою очередь, будет способствовать расширению теоретических и практических знаний, накопленного опыта. Конструкторским отделам необходимо с полной отдачей сил работать над освоением новых видов продукции, прежде всего для внутреннего рынка, в сотрудничестве с зарубежными фирмами. Внешний рынок пока должен играть второстепенную роль. Сначала необходимо добиться высокой надежности поставок и качества предлагаемой продукции. Затем потребуются децентрализовать управление предприятием как внутри, так и за его пределами. Необходимо всячески развивать отношения типа "поставщик – клиент", предполагающие высокий уровень инициативности. Одним из условий самостоятельности предприятия является стратегия маркетинга.

Необходимо сделать самостоятельными вспомогательные службы, не связанные с основным производством. Решить эту задачу таким образом, чтобы это было не в ущерб рабочим местам и доходам людей. Для решения этих проблем можно было предложить провести реорганизацию в структуре предприятия, направленную на объединение тематических секторов в единый инженерный отдел, чтобы умело распределять и координировать деятельность высоко квалифицированных специалистов с высокой степенью оперативности. Учитывая финансовое положение предприятия и расходы на содержание работников опытного производства, можно предоставить им полную экономическую свободу, преобразовав его в дочернее предприятие. Тем самым, способствуя проявлению инициативы творчества, приобретению заказчиков и предоставлению права самостоятельно распоряжаться плодами своего труда. С целью получения дохода можно реализовать устаревшие основные средства, а на полученные средства открыть производство по изготовлению товаров народного потребления.

В настоящее время деятельность предприятия направлена на достижение одной цели – выжить в условиях кризиса и сохранить лучшие кадры. Результаты работы на отдельных направлениях сплачивают коллектив, способствуют повышению эффективности работы и объединяют личные цели сотрудников с целями организации. Намечается изменение культуры задачи, так как – это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей. Культура задачи хорошо адаптируется в новых рыночных условиях. Группы конструкторов создаются для выполнения определенных заказов и по мере их завершения расформируются и вновь объединяются в ином составе в творческие коллективы, чутко реагируя на сложившуюся ситуацию на рынке потребителей, так как каждая такая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Складывается возможность создания высокой степени автономности, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Поэтому культура задачи как раз отвечает требованиям рынка, где жизнь продукта скоротечна, и где важна скорость реакции.

Список использованной литературы:

1. Алексеева Н.И. Стратегическое управление персоналом предприятия / Н.И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2019. — № 8. — С. 106-109.
2. Горбунов А.А. Стратегическое управление персоналом: зарубежные подходы / А.А.Горбунов // Сибирская финансовая школа. — 2019. — № 2 (133). — С. 89-92.
3. Петренко Р.Н. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия / Р.Н. Петренко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2-2 (60). — С. 87-89.
4. Хайров А.Р. Основы стратегического управления персоналом предприятия / А.Р. Хайров // Тенденции развития науки и образования. — 2019. — № 52-3. — С. 49-52.

Яшкова Е.В. Инновации в сфере управления персоналом // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2019. — С. 173 – 178