

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Московский государственный университет печати имени Ивана Федорова

В.К. Кондрашова, В.А. Богомолова,  
Е.В. Тира, А.В. Шельгов, Е.А. Кондрусь

# **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*Монография*

Москва  
2012

УДК 005.2  
ББК 65.290-2  
С 56

Рецензенты:

*Бирюков В.А.*, к.э.н., доцент кафедры ФУиА;  
*Яковлева С.Н.*, к.э.н., заслуженный работник высшей школы

Авторы:

**В.К. Кондрашова, В.А. Богомолова, Е.В. Тира,  
А.В. Шельгов, Е.А. Кондрусь**

С 56 Современные проблемы управления организацией : монография / В.К. Кондрашова, В.А. Богомолова, Е.В. Тира, А.В. Шельгов, Е.А. Кондрусь. — М. : МГУП имени Ивана Федорова, 2012. — 126 с.

ISBN 978-5-8122-1211-7

В монографии рассмотрены проблемы менеджмента хозяйствующих субъектов и возможности их решения в современных рыночных условиях, представлена классификация управленческих проблем и организационных патологий в зависимости от стадий жизненного цикла организаций; выявлена необходимость внесения изменений в управленческую деятельность на основе совершенствования самого человека; определены проблемы, связанные с расширением влияния Интернета и использования СМИ на реструктуризацию деятельности организаций на примере полиграфии и издательского дела; обоснована необходимость нормирования чистого дохода с капитала, вложенного в организацию; рекомендовано использование фондо-рыночных механизмов в системе управления медиа-холдингами;

Для аспирантов, магистров, студентов, изучающих дисциплины «Современные проблемы управления организацией», «Современные проблемы рыночной экономики».

УДК 005.2  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-8122-1211-7

© Кондрашова В.К.,  
Богомолова В.А.,  
Тира Е.В., Шельгов А.В.,  
Кондрусь Е.А., 2012  
© Московский государственный  
университет печати  
имени Ивана Федорова, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. ТИПОЛОГИЯ И СУЩНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОБЛЕМ.....	7
1.1. Проблема как понятие. Классификация проблем.....	7
1.2. Организационная патология.....	13
1.3. Временной аспект подхода к решению организационных проблем .....	20
ГЛАВА 2. ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ КАК ИСТОЧНИК СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	23
2.1. Ответственность человека как индивида в решении проблем .....	23
2.2. Позитивные и негативные изменения в экономике.....	29
2.3. Фондовые экономические механизмы и возможности их применения (из опыта работы зарубежных фирм).....	39
ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И ПРАКТИЧЕСКОГО ПЛАНА В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	46
3.1. Ошибки в практике трактовки и использования термина «рентабельность инвестиций», вложенных в бизнес.....	46
3.2. Проблемы контроля и оценки фактической эффективности реальных инвестиций организации.....	53
3.3. Бизнес-процессный подход к формированию чистого дохода с капитала .....	56

ГЛАВА 4. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДЕЛА И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....	63
4.1. Изменения в системе коммуникаций в сфере печати и допечатной подготовки с развитием Интернета .....	63
4.2. Кадровые проблемы полиграфических организаций в условиях перехода на кросс-медийные услуги .....	66
4.3. Проблема оценки затрат на кросс-медийные услуги .....	70
4.4. Проблемы выбора стратегии развития .....	75
ГЛАВА 5. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.....	81
5.1. Классификация методов решения управленческих проблем .....	81
5.2. Методы организационной диагностики и их особенности .....	82
5.3. Методы экспертного анализа организации и их сущность .....	88
5.4. Матричные методы стратегического анализа и область их применения.....	90
5.5. Методы работы с группой и их специфика .....	98
5.6. Интегративные методы решения проблем .....	102
5.6.1. Реинжиниринг бизнес-процессов .....	102
5.6.2. Бенчмаркинг .....	106
5.6.3. Аутсорсинг .....	109
5.6.4. Всеобщее управление качеством (TQM) .....	112
5.6.5. Концепция «Шесть сигм» .....	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	120
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	122