

1. *Үмбетдіев А.Д., Керімбек Ф.Е. Салық және салық салу: Оқулық. - Алматы: Экономика, 2006.*
2. *Жақыпбеков Д.С. Қазақстанның кәсіпорындардағы салық салу, салық есебі мен есепшігіт ұйымдастыру: Оқу құралы. - Алматы: Экономика, 2009.*
3. *Налого и налогообложение: учебник под ред. Б.Х. Алиева. -2-е изд., перераб.и доп. -М.: Финансы и статистика, 2008.*
4. *Скворцов О.В. Налого. Экспресс-курс: учебник. - 2-е изд., перераб.и доп. - М.: Дело и Сервис, 2006.*
5. *Юткина Т.Ф. Налого и налогообложение. - М: 2001.*
6. *Налоговое право /Под ред. С.Г.Пепеляева. - М.: 2000.*
7. <http://www.minfin.kz/>

### Резюме

В статье рассматривался налоговое регулирование экономики Казахстана, особенности развития налоговой системы в нашей стране и решение путей проблемы налоговой системы.

### Summary

This article deals with the tax regulation of the economy of Kazakhstan and particularities of the development of the tax system in our country and decision of the ways of the problem of the tax system.

## ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ СУБЪЕКТОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Ма Юйчунь -**

*магистрант Института магистратуры и  
докторантуры PhD КазНПУ имени Абая*

В современной отечественной экономике активно идет становление менеджмента как способа управления (регулирования, упорядочения) организацией. По нашему мнению, "менеджмент" и "управление" - не просто разнопорядковые понятия. Менеджмент предполагает управление организацией при условии отделения капитала-собственности от капитала-функции, т.е. при наличии слоя профессиональных наемных управляющих. Управление же, регулирование и упорядочение отличаются лишь мерой вероятности достижения поставленных целей.

Вершиной деятельности наемного менеджера-профессионала является принятие решений, реализация которых способствует достижению поставленных целей и повышению эффективности функционирования организации. При этом, особое значение имеет принятие стратегических решений.

Далеко не каждое предприятие может позволить себе практиковать стратегический менеджмент и принимать стратегические решения[1]. Но если организация располагает ресурсами, дающими возможность активно воздействовать на внешнее окружение, и в ней сформировался субъект для принятия именно стратегических решений, то она обязана использовать стратегию для реализации целей и повышения эффективности.

В науке об управлении достаточно подробно описаны модели принятия управленческих решений (текущих, оперативных и стратегических). Однако эти модели включают в основном процедуры и правила принятия собственно рациональных решений и в гораздо меньшей степени ориентированы на ограниченно-рациональные и политические решения. Нам представляется необходимым внести важные уточнения, когда речь идет о принятии именно стратегических решений.

Осуществляемый в рамках теории организации анализ генезиса организационных структур и способов упорядочения отдельных структурных элементов неизбежно подводит к выводу о необходимости разделения в менеджерской деятельности и закрепления за определенными группами управленцев-профессионалов функции увязывания элементов организации (координации) и функции принятия стратегических решений.

Замечено, что структуры, построенные по принципу традиционного холдинга, далеко не всегда могут предложить серьезную стратегию его развития. Это во многом объясняется тем, что уровень принятия стратегических решений (совет директоров, общее собрание акционеров) неизбежно предполагает борьбу и увязывание интересов представителей долей общего капитала. Отсюда огромные трудности при выработке решений, обязательных для организации в целом как единого механизма. В этом случае совет директоров становится не органом выработки и принятия стратегических решений, а неизбежно превращается в политический дискуссионный клуб, где лидерство захватывает определенная группа людей, представляющая капитал какого-либо (или нескольких) подразделения холдинга.

В результате борьбы долей (частей) капитала принимаются решения, преследующие корыстные интересы той или иной части целого, но не способствующие развитию организации (фирмы) как единого целого. Правильное стратегическое решение для какой-либо организационной единицы (части) обычно не является таковым для фирмы в целом. Это происходит потому, что смешиваются функция координации (увязывания элементов) и функция выработки стратегии (принятия стратегических решений). Данное противоречие снимается либо с помощью совершенствования холдинговой структуры, либо благодаря переходу к так называемой мультидивизиональной структуре.

Совершенствование холдинговой структуры должно идти либо в направлении формирования совета директоров, более или менее свободного от пропорционального представительства различных групп капитала (этого

достичь очень непросто), либо создания самостоятельной высшей управляющей структуры, в известной мере оторванной от титулов собственности и их комбинации. М-структура имеет иной принцип построения - чаще всего на основе расчета трансакционных издержек (внешних и внутренних) и их минимизации. Такой подход позволяет достаточно точно ответить на вопрос о границах организации, способах минимизации потерь фирмы от взаимоотношений с непредсказуемым рынком, а также с институтом контрактной системы.

Организационные изменения в конечном итоге формируют профессиональную группу менеджеров, принимающих стратегические решения, и делают их относительно самостоятельными. Вместе с тем за этими менеджерами закрепляются не только вопросы реализации стратегии, но и ответственность за достижение поставленных целей.

В разработке и принятия стратегических решений немаловажную роль играет асимметричность информации. Асимметричность информации обусловлена самим принципом противопоставления внутренней и внешней сред организации. С одной стороны, владение достоверной и полной информацией дает возможность организации контролировать параметры внутренней среды, с другой - ее недостаток позволяет лишь учитывать параметры внешней среды.

В этой связи возникает противоречие между асимметричностью информации и требованием максимального и равного доступа к ней в условиях развитого рыночного хозяйства. Асимметричность информации фактически выступает материальной основой существования, развития и закрепления монополистических тенденций в экономике с их негативным и даже разрушительным потенциалом [2]. Как разрешить данное противоречие при принятии стратегических решений?

С одной стороны, фирма должна в максимально возможной степени делиться с другими субъектами собственной информацией. Это ведет к повышению открытости и прозрачности внешней среды и снижению неопределенности, связанной с ней (от этого должны выиграть все экономические субъекты!). С другой стороны, необходимо, чтобы фирма точно определила предмет стратегической информации, которая не выходит за границы самой организации.

Это должно приводить, во-первых, к формированию ответственной стратегии конкретной организации (фирмы) и, во-вторых, к закреплению сложившейся структуры фирмы и возможности ее совершенствования в качестве одной из стратегических задач (целей).

Итоговую формулу разрешения указанного противоречия можно представить так: предсказуемость поведения фирм в качестве субъектов внешней среды [2] и непредсказуемость стратегических решений каждой экономической организации. Только таким образом и может осуществляться прогресс, связанный с созданием новых продуктов, технологий, организационных структур и т.д.

Неоклассическая концепция экономической организации исходит из необходимости принятия субъектами рациональных решений. Это подкрепляется основными выводами теории микроэкономики - равновесие потребителя на основе рационального выбора (максимизация полученной полезности при данном доходе), равновесие производителя (фирмы) также на основе рационального выбора (максимизация прибыли в краткосрочном периоде). Однако приходится констатировать, что в действительности рациональные решения для фирмы маловероятны. Прежде всего, из-за оппортунизма экономических субъектов.

За последние 20 лет дважды Нобелевская премия в области экономики присуждалась за работы по совершенствованию общепринятой концепции принятия решений - в 1978 г. Г. Саймону за исследование процесса принятия решений (основная идея - нахождение в экономических организациях решений, приемлемых для всех), в 1986 г. Дж. Бьюкенену за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея - принятие решений исходя из интересов участвующих в этом процессе лиц).

В настоящий момент, видимо, уже неправомерно говорить о рациональных решениях. Ни одно управленческое решение, тем более стратегическое, не может состояться без учета оппортунизма, интересов участников экономических отношений и лиц, принимающих решения. Но это только одна сторона проблемы. Другая - связана со статусом субъекта стратегического менеджмента и определяется тем, что управляющий вследствие отделения капитала-собственности от капитала-функции является наемным профессионалом.

Акционеры и высшие менеджеры по-разному смотрят на одни и те же решения. Собственники чаще всего тяготеют к финансовым и иным решениям, ведущим к росту текущей прибыльности компании и повышению рыночной цены акций, тогда как менеджеры стремятся принимать решения, направленные на реализацию стратегических целей.

Налицо противоречие. Его разрешение в большей мере зависит от профессионализма менеджера, его умения работать с акционерами. В результате, как правило, принимаются стратегические решения, которые не могут быть признаны рациональными. Они в лучшем случае являются ограниченно-рациональными, в худшем - политическими.

Таким образом, снять все противоречия, связанные со стратегическими решениями, можно только пересмотрев сами типы принимаемых решений. Каждый из них (рациональное, ограниченно-рациональное или политическое) снимает часть упомянутых противоречий.

На наш взгляд, наиболее подходящим для фирмы будет неожиданное для субъектов внешней среды стратегическое решение. Оно позволяет:

- учесть асимметричность информации;
- выиграть время у других субъектов, которые чаще всего мыслят категориями "рациональности" и "политичности", стремясь предвидеть решения конкурента;

- парализовать противодействие акционеров, которые также обычно мыслят этими же категориями (правда, стремясь прежде всего обеспечить свои интересы при проталкивании решений на собраниях акционеров);
- не препятствовать поступлению во внешнюю среду достоверной и своевременной информации о работе фирмы (за исключением стратегической).

Умение высших менеджеров мыслить нестандартно и быстро - залог успеха фирмы в условиях рынка.

1. Акулов В., Рудаков М. *К характеристике субъекта стратегического менеджмента//Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 4.*

2. У.Викри и Дж. Миррлизу. *Возможность предсказания параметров внешней среды экономическими субъектами. / Статья для журнала «Harvard Business Review - Россия». Июнь-июль 2006.*

#### Тушн

Бул макалада баскарушылык шешімдердің мәнін ашу қарастырылған. Баскарушылық шешімдер ресми ұйымдарда жұмыс істейтін және иелермен басқа да нақты тұлғалардың, алдында жауапкершіліктері бар кәсіби менеджерлермен қабылданады. Баскарушылық шешім басқа шешімдердің түрлеріне ұқсас емес. Оның негізгі мақсаты ұйымның тұрақты дамуы мен гүлденуі болып табылады. Ресми ұйымның шегінен тыс, яғни зерттеушілердің жасанды шартта жасалған немесе басқа жағдайда қабылданған шешімдер баскарушылық шешімдер болып саналмайды. Баскарушылық шешімнің бір қатар нақты сипаттамасы бар.

Сонымен қатар ерекше қабілеті болатын бір қатар анық параметрлерлермен сипатталады. Баскарушылық шешім күрделі урдытқа салдары болып табылады, яғни оны әуелі тусу және тшмді пайдалану қажет. Сонымен қатар, бул кеп уақыт пен назар аудару қажет ететін манызды урды болып табылады. Тшмді ұйымдастыру және жақсы жетекшілік етудің қажетті шарты - бул жетілетке жетілетін жүйелі шешім қабылдау. Баскарушылық шешімнің маңызын тусу осыған ықпал етеді.

#### Summary

The author of the article made an attempt to reveal the essence of the managerial decision-making. Decisions are made by professional managers who work in the formal business organizations and who bear responsibility before owners and other individuals. Managerial decision is not similar to any other type of decision. Its main objectives are prosperity and constant development of the organization. Decisions made in any other circumstances and created by researchers in artificial conditions cannot be considered as managerial decisions for they were not made within the limits of the formal organizations.